

**ALCANCE INSTITUCIONAL DE LA GESTION EFECTIVA DEL
RECURSO HUMANO**

**ADRIANA LORENA AYALA RICO
XIOMARA TORO JARAMILLO**

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES
CENTRO REGIONAL VALLE DEL CAUCA
CALI
2014**

**ALCANCE INSTITUCIONAL DE LA GESTION EFECTIVA DEL
RECURSO HUMANO**

**ADRIANA LORENA AYALA RICO
XIOMARA TORO JARAMILLO**

**Informe Final para optar al Título de:
Especialización en Administración de la Salud.**

**Asesora Administración en Salud
Dra. Lina Patricia Muñoz Jiménez
Fonoaudióloga. Magister Educación y Desarrollo Comunitario**

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES
CENTRO REGIONAL VALLE DEL CAUCA
CALI
2014**

CONTENIDO

RESUMEN	5
1. INTRODUCCION	6
2. JUSTIFICACIÓN	12
3. OBJETIVOS	16
3.1 OBJETIVO GENERAL	16
3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	16
4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
5. REFERENTE TEÒRICO	188
5.1 ANTECEDENTES	18
5.2 REFERENTE NORMATIVO	26
5.2.1 <i>Resolución 1043 De 2006</i>	26
5.3 REFERENTE TEORICO	28
5.3.1 <i>Gestión del Talento Humano.-</i>	28
5.3.2 <i>Gestión del Conocimiento</i>	34
5.3.3 <i>Gestión por Competencias</i>	40
5.3.4 <i>Responsabilidad Social Empresarial</i>	42
6. METODOLOGIA	48
6.1 HIPÓTESIS	48
6.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN	48
6.3 FUENTES CONSULTADAS.....	48
6.4 CRITERIOS DE EXCLUSIÓN DE ARTÍCULOS.....	49
6.5 OTROS MÉTODOS PARA LA ELABORACIÓN Y CONCLUSIÓN	49
6.5.1 <i>Deducción:</i>	49
6.5.2 <i>Análisis:</i>	49
7. RESUMEN DE ARTICULOS (Matriz)	50
8. CONCLUSIONES	195
8.1 EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	195
8.2 EN GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	195

8.3	EN GESTIÓN POR COMPETENCIAS.....	196
8.4	RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.....	196
8.5	EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DEL ESTUDIO	197
9.	RECOMENDACIONES	202
	BIBLIOGRAFIA.....	204

RESUMEN

El presente informe final de Revisión Documental sobre el impacto y la incidencia de la administración del Talento Humano en las organizaciones bajo herramientas como la Gestión del Conocimiento, la Gestión por Competencias, la generación de una Cultura organizacional bajo dichos principios y su interrelación con la Responsabilidad Social Empresarial. Se describen los aportes importantes de diversos autores que coinciden en la importancia de la gestión del talento humano para lograr la eficacia en los procesos organizacionales, como base de la productividad y la competitividad en las condiciones actuales de un mercado cambiante, Logrando sacar conclusiones a la luz de los referentes teóricos que rescatan la importancia del ser humano dentro de las organizaciones y la necesidad de adoptar estrategias que integren los temas de estudio para el desarrollo organizacional a nivel internacional. La metodología que se utilizó fue de carácter documental y descriptivo.

Palabras Claves: Gestión del Talento Humano, Gestión del Conocimiento, Gestión por Competencias, Responsabilidad Social, Cultura Organizacional.

1. INTRODUCCION

La gestión del recurso humano dentro de la organización es fundamental para el cumplimiento de sus objetivos de manera efectiva, siendo el personal de una institución quien debe marcar la diferencia dentro de la misma, según sus competencias, experiencia, aplicadas en su productividad, alcanzando los objetivos en las organizaciones y asegurando su supervivencia en un ambiente competitivo, juego en el cual, el factor humano, la satisfacción laboral y la motivación, son de gran importancia e incentivo para la autorrealización y el mejoramiento de la calidad de vida, lo que se ve reflejado en la eficiencia laboral.

Según el libro de Chiavenato (2009)¹. Define la gestión del talento humano como “el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño”.

Basados en esta definición y anotando que no es la única definición existente, si una organización quiere ser competitiva debe dar importancia al recurso humano, tener un perfil para seleccionar correctamente, inyectar motivación y expectativas dentro de las labores, formación, ciencia, tecnología y capacitación para el mejoramiento continuo, teniendo en cuenta sus competencias, sus necesidades para que el recurso humano seleccionado sea eficiente.

Otro tema importante que se debe tener en cuenta es el tipo de organización y su tamaño para determinar la manera de la gestión del recurso humano, la cantidad de personal, definición de la estructura organizacional, la misión, la visión, los valores y principios corporativos, su cultura y clima organizacional.

La estructura organizacional de una empresa, es importante y relevante en el desempeño del recurso humano, ya que este es un factor determinante para la consolidación como sistema organizado de la gestión del recurso humano y aprovechamiento para la formación de la cultura organizacional, para el mejoramiento continuo de los procesos, por medio de una labor interdisciplinaria.

En relación a la estructura organizacional, Chiavenato (1995)², presenta la cultura organizacional como “...un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada

organización". En referencia a su aporte, se puede construir al paso de los referentes la interrelación entre la cultura organizacional y la influencia de los aspectos estratégicos que conforman su planeación, tales como la visión, misión, políticas y demás, que integran al Recurso Humano dentro del desarrollo de la gestión organizacional.

Si bien "Una Organización es un conjunto de personas que actúan juntas y dividen las actividades de forma adecuada para alcanzar un propósito en común, dependen de las actividades y de los esfuerzos colectivos de muchas personas que colaboran en su funcionamiento. Los recursos humanos están constituidos por individuos y grupos". Chiavenato (2009)³. El estudio del comportamiento organizacional (CO), debe comenzar por las Organizaciones, pues en ella se desarrolla el comportamiento. Estas agrupaciones funcionan como sistemas abiertos, pues está continuamente en interacción con su entorno" Chiavenato et al. (2009)³. En el tema de Comportamiento Organizacional, el autor plantea la incidencia de las políticas y comportamiento internas de la organización hacia su entorno, ya que es un tema de adentro hacia afuera, por lo que se interrelacionan todos aquellos factores que integran el mercado donde participan personas, las cuales reflejan la cultura de la organización para la cual laboran.

Por otro lado, Blequett M, (2012)⁴ define el comportamiento organizacional (CO), como: "el estudio de lo que las personas hacen en una organización, que distingue a las organizaciones unas de otras y que el objeto de dicho estudio es aplicar dicho conocimiento a mejorar la organización. Por lo que se debe tener en cuenta que cada persona es un fenómeno multidimensional sujeto a las influencias de diversas variables, tanto externas como internas y de estas depende el comportamiento humano.

Es una herramienta sumamente útil en los estudios de comportamiento organizacional, la gran virtud de dicho modelo radica, en que en la medida que se logra interrelacionar el conjunto de las variables en cada uno de los niveles se tiene certeza de la manifestación de estas en los resultados humanos, que es lo que persigue toda organización sea esta pública o privada.

Según Chiavenato (2009)³, el comportamiento de las personas presenta características no solo individuales sino que también influye características de las organizaciones y enmarca unos principios básicos, como son su capacidad de respuesta, ya sea innata o adquirida, la diferencia de sus necesidades que influyen en sus comportamientos o en su motivación, nivel de percepción de la realidad, para poder comprender hacer o alcanzar algo, interrelación con otros

individuos, grupos u organizaciones para su desarrollo, diferenciación del comportamiento humano de acuerdo al desarrollo de sus objetivos, por lo cual el hombre es tan complejo y específica estas bases para establecer comportamientos dentro de las organizaciones.

De igual manera, afirma que: "Un grupo está formado por dos o más personas que interactúan entre sí, de modo que el comportamiento y el desempeño de una esté vinculado a lo que haga los demás"... "Es un conjunto de personas que se comunican con frecuencia durante cierto tiempo"... "El número de integrantes es suficientemente pequeño para que cada persona se puede comunicar con los demás frente a frente". Chiavenato (2009)³.

Estas características están determinadas según los grupos y sus funciones, para lo cual, Chiavenato (2009)² especifica determinados criterios de clasificación entre formales e informales.

Grupos Formales: definidos por la estructura organizacional, con sus asignaciones de trabajo, enfocados hacia las metas organizacionales.

Grupos Informales: son alianzas que no están estructuradas formalmente ni determinadas por la organización, casi siempre aparecen en respuesta a necesidades sociales.

Dentro de la organización debe existir una relación recíproca, donde se tenga en cuenta el recurso humano, en cuanto a la recompensa por su trabajo, con incentivos para la motivación del personal de acuerdo a sus necesidades, sus proyecciones o expectativas que lo hagan más productivo.

De acuerdo a Chiavenato (2009)² "Cada una de las partes toma decisiones sobre continuar con sus inversiones.... Este proceso es importante para comprender los intercambios que ocurren dentro y fuera de la organización". Por lo anterior se corrobora la participación que tienen todos los factores organizacionales en el rendimiento financiero de las mismas y su influencia en la permanencia y competitividad dentro de un mercado cambiante, el autor especifica en varios aportes la relación entre dichos factores y su base en la gestión del Recurso Humano; así como también su cultura de participación e interrelación con el entorno también conformado por personas.

Estas relaciones de intercambio se visualizan en la siguiente figura.

Figura No.1. Relaciones de Reciprocidad entre las personas y la Organización.

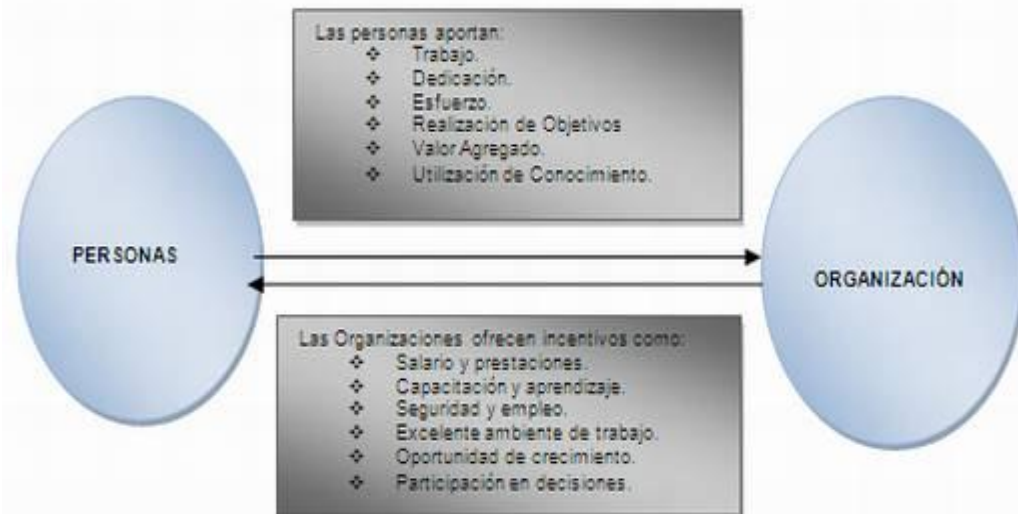


Figura No.1. Fuente: Comportamiento Organizacional. Chiavenato Idalberto.

Las tendencias actuales en el mundo como la globalización, apertura económica y competitividad impactan la cultura organizacional, por que exigen cambios dinámicos en las organizaciones, que lleven a alcanzar altos niveles de eficiencia y productividad, para lo cual, es de gran importancia que el capital humano este bien capacitado, incentivado y con iniciativa hacia el liderazgo en la conformación de grupos de trabajo, y que sean competitivos, para que su gestión dentro de la organización tenga un valor agregado. Con relación al talento humano, es importante tener en cuenta, el desarrollo de las personas de manera integral y la influencia del entorno y sus variables que puedan influir dentro del comportamiento de este recurso, lo que va a definir y perfilar el buen clima laboral que contribuirá a una organización más humana y productiva.

Chiavenato (2009)¹ Menciona sobre la importancia de conocer la esencia de la cultura organizacional, como norma informal que orienten el comportamiento de los miembros de la organización en el día a día dirigiendo sus acciones hacia un objetivo, el trato de sus clientes y trabajadores, el grado de autonomía de cada empleado, y la lealtad que existe de cada individuo por la empresa.

Dentro de la gestión del talento humano es muy importante tener definido el perfil, el cual es necesario para el desempeño efectivo de cada cargo, al igual que el manual de funciones dentro de las organizaciones para que cada persona

tenga claro las tareas que debe cumplir y bien definidas sus responsabilidades dentro de la organización, para lo cual el proceso de selección debe cumplir a cabalidad cada perfil del recurso humano que permita emplear las capacidades y habilidades del capital humano que se necesite para que la institución sea eficiente, con el fin de adecuar eficientemente todas las herramientas del recurso humano, en el cumplimiento de los objetivos corporativos un aspecto importante en la gestión efectiva del recurso humano, es el proceso de selección, el cual está fundamentado en el libro gestión del talento humano de Idalberto Chiavenato (2009)², habla de la importancia de la selección y afirma que “la selección es un filtro que permite que solo algunas personas puedan ingresar en la organización”... constituye la elección adecuada, de la persona adecuada para el lugar adecuado”. Es por ello que se debe dar gran importancia al perfil del recurso humano para realizar una buena elección de personal idóneo y con especialidad para cada cargo. Constituyendo una estrategia para proporcionar el conocimiento adecuado a la persona adecuada, contribuyendo a que las personas compartan lo que saben para poderlo aplicar en el trabajo cotidiano, de manera que pueda elevarse el desempeño organizacional.

Actualmente existen dos tendencias con mayor aceptación empresarial y mayor abordaje académico, son la gestión por competencias y la gestión del conocimiento. Ambas tendencias son aplicadas cotidianamente en las organizaciones y empresas, y aunque parece que alrededor de dicha aplicación se da una fundamental ausencia de reflexión, algunas de las investigaciones realizadas coinciden en que la asociación positiva entre ambas tendencias conduce al desarrollo de la organización y al reconocimiento del ser humano en la organización. (Saldarriaga ríos, 2008)⁵. Según la proyección hacia el impacto que genera la gestión del recurso humano estas dos tendencias son relevantes para el desarrollo del estudio, ya que se demuestra el impacto directo con la unificación de las dos gestiones en la competitividad y la proyección efectiva de las organizaciones.

Al analizar “la gestión de los recursos humanos y la gestión del conocimiento, puede demostrarse que comparten puntos en común, pues la gestión de recursos humanos se orienta al capital humano de la organización y, si el conocimiento se ha convertido en el recurso más valioso portado por las personas, entonces una y otra están estrechamente relacionadas porque comparten objetivos comunes cuando se trata de diseñar sistemas de trabajo, trabajo en equipo, cooperación intra-organizacional” (Macías y Aguilera, 2012)⁶ con el objetivo de tener personal integro y competente dentro de las organizaciones.

En relación con la gestión de recursos humanos y gestión del conocimiento, en Colombia, el análisis documental y las tendencias de gestión del recurso humano, son básicamente las mismas estipuladas en el mundo, pero difieren y fallan en su estrategia y su aplicación, ya que no hay un enfoque sistémico en las organizaciones, que genere una gestión efectiva de los recursos humanos dentro de ellas.

2. JUSTIFICACIÓN

La gestión del recurso humano es un pilar importante dentro de las instituciones, para ello debe haber una administración de personal con una gestión flexible y adaptable que impacte de manera positiva los procesos bajo los principios organizacionales de una institución, siendo la gestión humana la estrategia del enfoque sistemático para potencializar la productividad, orientado al mejoramiento continuo, dinámico y competitivo del bienestar económico y productivo, por ello se pretende analizar el impacto de la gestión efectiva del recurso humano teniendo en cuenta principios y enfoques de otras investigaciones que sirvan como herramienta teórica en el desarrollo de esta monografía.

Es de gran aporte e importancia este estudio a nivel organizacional, ya que se realiza un recorrido a través de la historia y la aplicación de diferentes teorías administrativas desde el inicio de la formación de las organizaciones, viendo la importancia que se le ha ido dando de manera progresiva al recurso humano que conforma las empresas; se realiza una compilación de estudios de diferentes autores y nacionalidades, los cuales han aportado todas las bases para administrar efectivamente el recurso y talento de las personas que se encuentran dentro de las organizaciones. Todos los autores brindan aportes similares, argumentan la importancia del trabajo en equipo, la valoración de los talentos, las personas como seres humanos y la efectividad de la determinación de estas capacidades con las características de los cargos a desempeñar. También bajo diferentes enfoques de investigaciones, artículos y estudios, se concluyen algunas tendencias de la gestión del conocimiento, gestión por competencias y responsabilidad social, el cual impacta la cultura organizacional con mayor compromiso, mas humanización dando apertura a la competitividad organizacional, con altos niveles de eficiencia y supervivencia empresarial. Se pretende entonces indagar y emitir conclusiones de utilidad que aporten nuevas estrategias para mejorar la gestión del recurso humano, teniendo en cuenta la importancia creciente atribuida a los recursos intangibles, por lo tanto los estudios aplicativos y las empresas deben preocuparse más por la gestión del conocimiento dentro de la gestión del recurso humano.

Las principales macro tendencias de la gestión del talento humano es la de considerar mas a los seres humanos y no simple recursos empresariales, respetando sus característica y evaluando sus actitudes, aptitudes, conocimientos y habilidades específicas para determinar y ocupar el cargo. Para ello hay que

tener en cuenta los fundamentos teóricos de los principales exponentes en el tiempo y su evolución.

La aplicación del método de cooperación, donde el recurso humano participa activamente de las decisiones y el cumplimiento de los objetivos de la organización a través de la aplicación de sus habilidades y conocimientos, teniendo una ventaja competitiva a través del mismo recurso humano. Para ello es importante que la estrategia del recurso humano tenga claras las políticas y objetivos empresariales de manera proactiva, lo que impone un compromiso personal siendo el objetivo, el alcance de metas de la organización, la búsqueda de la integralidad, e intercambio del personal que los ligen a ellas mismas, creando compromiso, participación y adherencia de los integrantes, el cual debe de ir inmerso en la gestión del recurso humano con los procesos de inducción y re inducción del personal que generen bases solidas de conocimiento dentro de las funciones de cada cargo, también es importante la descentralización de las decisiones y la desburocratización, de manera que se cree una estructura simple con pocos nivel jerárquicos que cambie la cultura radical y severa por una postura abierta, amigable, de apoyo, participativa y soporte a las personas.

La administración del talento humano de la organización es la base del equilibrio y el éxito del sistema que se ha diseñado como organización, ya que el recurso humano es el eje fundamental, pues influye tanto en el área administrativa como operacional, para la toma de decisiones y direccionar la organización a tener ventajas frente al entorno competitivo.

Otro de los aspectos importantes en la gestión efectiva del recurso humano, es el proceso de selección, el cual está fundamentado en el libro gestión del talento humano de Idalberto Chiavenato (2009)², habla de la importancia de la selección y afirma que “la selección es un filtro que permite que solo algunas personas puedan ingresar en la organización”... constituye la elección adecuada, de la persona adecuada para el lugar adecuado”. Es por ello que se debe dar gran importancia al perfil del recurso humano para realizar una buena elección de personal idóneo y con especialidad para cada cargo.

Constituyendo una estrategia para proporcionar el conocimiento adecuado a la persona adecuada, contribuyendo a que las personas compartan lo que saben para poderlo aplicar en el trabajo cotidiano, de manera que pueda elevarse el desempeño organizacional.

El enfoque actual de gestión humana asume el diseño de un sistema integrado, de actividades relacionadas con la organización laboral en su interacción con las personas, que asegure la utilización eficaz y eficiente del talento humano para alcanzar los objetivos estratégicos organizacionales.

Los enfoques tradicionales para el diseño de los sistemas de gestión de recursos humanos han estado centrados históricamente en el puesto de trabajo, lo cual no contribuye al desarrollo de procesos de gestión del conocimiento. Es por eso que surge la necesidad, sin descuidar lo anterior, de que dichos sistemas se orienten además a crear el contexto necesario para facilitar que las personas adquieran la capacidad y la motivación, así como tengan la oportunidad para involucrarse en actividades en las cuales se gestione la sabiduría colectiva, en beneficio del cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Con el advenimiento del enfoque de la organización intensiva en conocimiento, han ido incorporando los conceptos de capital humano y capital social y se planteó la necesidad que las prácticas de gestión de recursos humanos, estuvieran dirigidas a lograr su desarrollo en aras de lograr ventajas competitivas. El capital humano continúa estando en el centro de la atención de los investigadores sobre el diseño de los sistemas, requiriéndose una mayor comprensión sobre el proceso de toma de decisiones para la inversión diferenciada en recursos humanos clave o de apoyo tomando en cuenta cómo la diversidad de capital humano impacta en el desempeño organizacional (Macías y Aguilera, 2012)⁷

En la siguiente figura elaborada por las investigadoras, se correlacionan los aspectos fundamentales bajo los cuales se desarrolla el presente estudio, sus necesidades dentro de un entorno cambiante y la concatenación de los temas que hacen referencia al presente estudio, bajo la consigna principal de la gestión del Talento Humano, su desenlace como herramientas estratégicas, de innovación y productividad tales como la gestión del conocimiento y la gestión por competencias, así como también hace parte de las herramientas la Responsabilidad Social Empresarial, y sin embargo tiene un alcance de impacto en el entorno como resultado de todas las otras gestiones de la organización, por lo que el conjunto de todos aquellos aspectos se crean, practican y mejoran continuamente desde la adopción de una cultura organizacional proactiva y saludable.

JUSTIFICACION



Figura No. 1 Justificación gráfica. Fuente: Elaborada por las Investigadoras

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar el alcance de la gestión del recurso humano efectivo en las organizaciones, por medio de la motivación del capital humano y gestión del conocimiento, conciliando datos de autores y principales exponentes, en su confrontación de diferentes opiniones debidamente sustentadas.

3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Conocer los diferentes enfoques de gestión de talento humano que han desarrollado y planteado distintos autores.

- Identificar estrategias en la gestión del talento humano, que impacten en la productividad y competitividad organizacional de manera eficiente desde la perspectiva de diferentes autores.

- Analizar la influencia de la gestión efectiva del recurso humano, en el mejoramiento continuo para alcanzar el éxito organizacional.

- Reflexionar sobre la responsabilidad social en las organizaciones en la gestión del recurso humano.

4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La gestión del recurso humano basado en las competencias y en la gestión del conocimiento, todavía está poco implantada dentro de las organizaciones siendo determinantes en el éxito empresarial, por lo cual se toman diferentes aportes de investigaciones que puedan alimentar de algún modo el conocimiento enfocado en estrategias en la gestión del recurso humano, como fomento para la competitividad empresarial, el recurso humano es el pilar fundamental de las organizaciones del cual depende el cumplimiento de los objetivos, incidiendo directa o indirectamente en su posicionamiento competitivo, por lo tanto toda organización exitosa debe influir estratégicamente al personal con la gestión efectiva del recurso humano.

Una de las problemáticas que aporta los artículos referenciados en la matriz, se centra en que se están implementando elementos organizacionales para la gestión del conocimiento, pero desde la definición de políticas, planes, programas y proyectos específicos, relacionados con la declaración de la misión y la visión, lo cual está incompleto su desarrollo, incluso en empresas de diversos tamaños se observa este comportamiento. Aunque se está apoyando el desarrollo de competencias para la gestión del conocimiento, esto no se ve reflejado en las demás categorías de análisis, lo que muestra que aún está en términos de concepto teórico, no se ha llevado a términos prácticos y reales su desarrollo a las necesidades de empresas y organizaciones del clúster de TIC del eje cafetero.

La problemática recae en la falta de concientización, de adopción de estrategias y conocimiento con base a los temas propuestos bajo esta investigación como factor preponderante para la productividad y efectividad de los procesos organizacionales resultantes en la eficacia y el éxito de las mismas tanto a nivel nacional como internacional.

5. REFERENTE TEÓRICO

5.1 ANTECEDENTES

La base y principios de las teorías de la administración, referenciadas por Taylor y Fayol, han servido en la historia para implementar funciones como la dirección, coordinación y selección en la evolución del mercado, en relación con los avances tecnológicos y de la economía, ha traído la transformación y avance en las empresas, cambios en la economía, la conformación y el comportamiento de ellas, ya que se han visto situadas en un ambiente competitivo, donde surge la necesidad de innovar en los productos, generar calidad, lo que depende directamente de la administración del capital humano. En consecuencia a los avances y el entorno competitivo el factor humano dentro de las empresas se ubico en un puesto de privilegio en donde se empezó a darle valor agregado a sus funciones y cumplimiento de objetivos, mediante la motivación e integración del trabajador a la organización para obtener mayor productividad con eficiencia y calidad.

Debemos tener en cuenta la influencia de las principales teorías clásicas de humanización y sus tendencias de evolución en el paso del tiempo, por lo cual en esta monografía, se tiene en cuenta los principales exponentes de las teorías clásicas y las actualizaciones sustentadas por otros escritores.

Según el postulado de (Henry Fayol 2007)⁸, en la escuela clásica de la administración, las empresas debían diseñar la estructura que debe tener una organización para ser eficiente, estrategias para organizar el proceso, aumentar la producción, planteando la división del trabajo, dirigido al personal de la empresa y la aplicación de la administración en el que hacer de la organización, la cual debía basarse en funciones como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar los procesos de producción con el fin de volverlo más eficaz y menos costoso.

Henry Fayol, daba por hecho que todas estas estrategias funcionarían adecuadamente en pro del aumento de eficiencia y producción de la industria, pero se tienen falencias en los factores humanos, esenciales en el desarrollo de la industria, como la comunicación no jerárquica, las empresas tendían a caer en el abuso de poder, por parte de los dirigentes de éstas. Se observa una indiferencia hacia la complejidad del portador humano visto como un mecanismo automático; en la aplicación del principio de unidad de mando, se observa una forma rígida, que restaría un posible aumento en la eficiencia.

En sentido productivo, el ambiente es frío y disminuye la calidad del trabajo del empleado, en comparación con la actividad productiva, en un ambiente de trabajo más cálido, en el que las relaciones interpersonales, juegan un papel importante.

Esta teoría, crea unos principios fundamentales a la hora de administrar idealmente una empresa, los cuales están enfocados en el nivel jerárquico, donde la autoridad es para respetarla y donde marca una gran diferencia entre trabajadores y administradores pero teniendo muy claro la justicia y el buen ambiente laboral que se les debe crear a los empleados para ser más eficiente en la productividad.

En relación a la teoría clásica, la teoría científica de Frederick Taylor⁹, complementó la teoría de división del trabajo, se dio cuenta que dividiendo un trabajo en partes, se podía lograr que el empleado se cansara menos y se especializara solo en esa pequeña porción del trabajo, percepción que más adelante se convirtió en un principio de la administración, denominado hoy día departamentalización. En consecuencia su propósito principal era elevar la productividad de la empresa mediante procesos más organizados, eficaces, controlados y con un continuo estímulo, aumentando la eficiencia en el nivel operacional y lo logró mediante la propuesta de la aplicación de estrategias como el espíritu del trabajo, donde se brindaba condiciones de armonía, a fin de obtener salarios más altos para el trabajador y un aumento en la producción a menor costo para la administración, el estudio científico del trabajo, mediante el cual se determina el mejor método de trabajo en relación tiempo y movimiento con el fin de optimizar los procesos y eliminando pasos innecesarios, esto se logra mediante la selección científica, donde se forman y seleccionan los trabajadores adecuados para cada labor, la cooperación entre los trabajadores y la dirección, en donde hay interacción y ayuda entre ellos para incorporar cambios de métodos y procedimiento y la división del trabajo entre la dirección y los trabajadores, en donde se tienen claro que la dirección se ocupa de dirigir; los trabajadores se ocupan de trabajar. Taylor justifica la propuesta de la división del trabajo y consideró resuelta la problemática de la eficiencia en las empresas, pero desconoció la habilidad casi innata de todo hombre para realizar labores reflexivas, las condiciones psicológicas del individuo y su capacidad productiva, esto conllevó a un tensionante conflicto entre el obrero y el patrón, no permitió una real capacitación de empleados e impulsó la competencia entre operarios, debido a la jerarquización y a la creación de un ambiente competitivo donde el trabajo de cada hombre con máximo rendimiento, se traduce en menor costo y mayor rentabilidad.

Si bajo estas condiciones el trabajador lograba un nivel de excelencia en la producción, debía recompensársele; si el estándar de producción no era obtenido debía penalizársele.

La aplicación de la administración científica, trajo consigo una más efectiva utilización de equipo, mano de obra y materiales. Estimuló el desarrollo de controles, rutas y planificación más exactos. Para el trabajador resultó en una mejor selección de puestos, más oportunidades de avance, salarios más altos, mejores condiciones de trabajo, horas de trabajo apropiadas y una ampliación del alcance de la iniciativa individual a través de mejores oportunidades de trabajo y aplicaciones de incentivos. Para la administración, ha señalado el camino a una más efectiva organización, un producto más confiable, una mejor fuerza de trabajo, un cliente mejor comprendido, una mejor imagen corporativa y una posición más efectiva en cuanto a utilidades.

En época contemporánea a la teoría de Taylor y Fayol, se encuentran los postulados de Weber (2002)¹⁰, quien con su particular visión de la sociedad, aportó al campo administrativo postulados en los cuales el tipo puro ideal de sociedad y de organización era aquélla de carácter burocrático y la principal característica de éstos era la orientación de la acción social de los individuos y la racionalización de la organización social. Esta característica (desde la Sociología Comprensiva de Weber) supone unos principios, reglas y normas compartidas por todos y de obligatorio cumplimiento. Al trasladar al campo administrativo y a la gestión humana la concepción de la burocracia de Weber, se evidencia la posibilidad de implementar una estrategia de gestión que permite legitimar el control sobre los empleados y este control, según Perrow (1991), se convierte en el fundamento de la eficiencia organizativa (Saldarriaga Ríos, 2008)⁵. De este aporte se pueden tomar las críticas y siguientes postulaciones de distintos referentes y autores que han re-direccionando la teoría de Weber en el avance del manejo y el valor del recurso humano, dentro de una organización, motivando a la flexibilización y participación del capital humano.

En contraste con las teorías clásicas y científica, Elton Mayo¹⁰, se preocupó por el trabajador como ser humano, creando la escuela humanística de la administración, la cual basa sus conceptos en el mejoramiento de las condiciones del trabajador en relación con su sitio de trabajo, teniendo en cuenta los sentimientos, actitudes, la motivación del personal y otros aspectos del sujeto humano, se centró en identificar las bases de la satisfacción humana como algo no solo económico. Demostró que no existe cooperación, ni cumplimiento de

objetivos por parte del trabajador, si este no es escuchado, ni considerado por parte de sus superiores.

En consecuencia la teoría de las relaciones humanas surgió de la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, iniciada con la aplicación de método riguroso, científico y preciso, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente o de una manera esclavizante u opresivo. Con esta teoría, Mayo busca demostrar que el problema laboral de baja eficiencia y rendimiento, se disminuye cuando se sabe como conformar grupos, aumentar la colaboración entre ellos y encontrar el equilibrio entre la motivación y la remuneración, supuesto que se puede debatir, pues se debe tener en cuenta que por naturaleza todo ser humano entre mas comodidades se le brinde, se acomoda fácilmente a la obtención de beneficios con menos costos, y se puede caer en el error de sobrevalorar el trabajo que se hace, es decir, que el beneficio sea mayor para el empleador que para el empleado.

En base a esta a la teoría de Elton Mayo concluye: que el personal o recurso humano, está directamente relacionado con el nivel de producción y rentabilidad de una empresa, la cual mejora cuando esta pasa a ser una organización social, donde se ve al trabajador como un ser humano, se tiene en cuenta sus necesidades y motivaciones, convirtiéndose en un trabajador más productivo y satisfecho, traduciéndose en un mejor clima y una mayor rentabilidad empresarial, para lo cual es muy importante la gestión efectiva del recurso humano.

En relación al auge de la importancia de lo humano, Abraham Maslow¹⁰, postuló la teoría de la conducta o de las necesidades humanas, en donde se dio un nuevo enfoque a la teoría de la administración y se fundamentó en la conducta individual de las personas, siendo necesario estudiar la motivación humana y que los administradores, comprendieran las necesidades básicas de sus trabajadores para mejorar la calidad de sus organizaciones. Maslow desarrolla su teoría de la jerarquía de las necesidades alrededor de cinco factores que son la satisfacción de las necesidades básicas: necesidades fisiológicas, de seguridad, de amor o sociales, de estima y necesidades de propia actualización. La cuales las jerarquiza u ordena desde los niveles más bajos hasta los más altos. Este autor indica que si las personas se auto realizan están más motivadas y tienen mayor creatividad, aunque no descarta que existen personas que aunque no estén motivadas o satisfechas también puede presentarse su creatividad todo esto depende de las necesidades individuales.

Apoyando la teoría de las relaciones humanas, William Ouchi⁸, Plasmó en su libro llamado Teoría Z, toda una cultura y no solamente un modelo para aplicar a la empresa, determina una teoría participativa, donde las relaciones humanas juegan un papel fundamental, viendo a la persona como un ser integral, donde no se puede separar la vida laboral de la vida personal.

En La Teoría Z se afirma que la producción es un tema de la administración de la persona, se basa en los valores de intimidad, sutileza y confianza. Las personas se comportan correctamente favoreciendo la confianza en los trabajadores, En este caso, el autocontrol es base y el trabajador se acabará comportando tal cual como se espera y tiende a rendir eficientemente.

Posteriormente, de acuerdo con la teoría de Maslow, Douglas Mc G¹⁰, planteó la teoría X y Y de la administración, las cuales tienen implicaciones significativas sobre la manera como se maneja la organización y cómo responden los miembros de la misma a los estilos supuestos de administración. A partir de la teoría X y Y, el autor señala la existencia de dos estilos de dirección: estilo autoritario y estilo participativo. El empleado de la moderna sociedad de organizaciones, ya no es motivado por la coacción, o el temor, como ocurría en las primeras sociedades industriales. El empleado moderno halla sus motivaciones en la parte superior de la famosa pirámide de Maslow: el reconocimiento, la autoestima y la capacidad de realización.

En contraste Mc Gregor, planteó:

TEORIA X: las personas tienen aversión para el trabajo, deben ser controladas y amenazadas con castigos para que se esfuercen en conseguir los objetivos de la empresa. Lo cual presenta dos necesidades urgentes para la organización: la supervisión y la motivación. Los directivos de teoría x corresponden a un estilo de dirección autoritario. Considera a sus subordinados como maquinas de trabajo que sólo se mueven ante el yugo o que la fuercen, controlen, dirijan y amenacen con castigos para que se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresa.

TEORIA Y: se plantea una teoría menos rígida y se basa en el concepto del premio y castigo en proporción de los logros que se consigan. No es necesaria la coacción, la fuerza o las amenazas para que los individuos se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresa, los trabajadores se comprometen con los objetivos de la empresa, su empleo es una fuente de satisfacción originada por el esfuerzo hecho para conseguir los objetivos de la organización y se esforzarán

siempre por lograr los mejores resultados los directivos de la teoría y se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar.

El estilo de dirección que se da en este caso, es una dirección participativa que proporciona las condiciones para que las personas se auto-dirijan y se comprometan a cumplir objetivos en el trabajo. Es parte de la naturaleza humana, existe un alto grado de imaginación, creatividad e ingenio que permitirá dar solución a los problemas de la organización.

El autor parte del hecho de la naturaleza del hombre, de sus características positivas y negativas, que se controvierten, pues para la teoría X, el hombre es un ser incompetente y sin aspiraciones y la Y lo pone como un ser que si se le motiva adecuadamente es capaz de rendir y optimizar el trabajo, ambas teorías disciernen mucho de la realidad pues se van a los dos extremos de la conducta del hombre y por tanto, implican que las administraciones no sean tan precisas, pues ser demasiado estrictos o demasiados blandos no son tan eficaces por separado, pero si juntas son el complemento perfecto.

En relación con el ambiente laboral y el recurso humano, Frederick Herzberg¹¹., formuló la teoría de los dos factores que orientan el comportamiento de las personas en el trabajo.

-*Factores higiénicos o factores extrínsecos*, “es el ambiente que rodea a las personas y como desempeñar su trabajo. Estos están fuera del control de las personas. Tales factores son: salario, los beneficios sociales, tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas físicas de la empresa, reglamentos internos, etc.”.

Herzberg, destaca que sólo los factores higiénicos fueron tomados en cuenta en la motivación de las personas, el trabajo es una situación desagradable y para lograr que las personas trabajen más, se puede premiar e incentivar salarialmente, se incentiva a la persona a cambio de trabajo.

- *Factores motivacionales o factores intrínsecos*, “están bajo el control del individuo (persona), ya que se relaciona con lo que él hace y desempeña. Los factores materiales involucran sentimientos relacionados con el crecimiento individual, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización que desempeña en su trabajo. Las tareas y cargos son diseñados para atender a los principios de eficiencia y de economía, suspendiendo oportunidades de creatividad de las personas. Esto hace perder el significado psicológico del individuo, el

desinterés provoca la “desmotivación” ya que la empresa sólo ofrece un lugar decente para trabajar”.

Con el objeto de entender la motivación en los trabajadores, McClelland¹², clasificó las tres principales necesidades en tres categorías:

-*Necesidad de logro*: Impulso de sobresalir, de luchar por tener éxito. Esta clasificación agrupa aquellas personas que antepone en su accionar el éxito en sí mismo a los premios, buscan situaciones en las cuales puedan asumir responsabilidades y les disgusta el logro de méritos por azar.

-*Necesidad de poder*. Necesidad de que otros realicen una conducta que sin su indicación no habrían observado. Las personas que la poseen disfrutan de la investidura de "jefe"; tratan de influir en los demás y se preocupan más por lograr influencia que por su propio rendimiento.

-*Necesidad de asociación o filiación*: la persona con necesidad de asociación, está motivada por la afiliación y posee la necesidad de tener relaciones amigables y se motiva hacia interactuar con la gente y con los demás compañeros de trabajo. La afiliación conduce a sentirse respaldado por la ayuda, respeto y consideración de los demás.

La gestión humana debe preocuparse de manera integral por los objetivos de la empresa, pero también para obtener una productividad y eficiencia esperada, debe suplir las necesidades individuales en la realización del capital humano no solo en lo laboral sino en lo cultural, social, religioso, económico que complementa su auto desarrollo. Según Chiavenato (2009)², la administración participativa por objetivos, utiliza la evaluación de desempeño y sistemas de reconocimiento variados y utilizados en la motivación del personal, para lo cual podríamos utilizar como bases de la administración los fundamentos teóricos de Abraham Maslow, entre otros, citados en los autores más relevante que describen las necesidades del capital humano, siendo estos referentes históricos y teóricos importantes para el desarrollo de este estudio.

En la actualidad se encuentran diversos autores interesados y estudiando la efectividad del recurso humano, Jiménez D (2003)¹³, realizó una tesis titulada: Gestión de recursos humanos, aprendizaje organizativo e innovación: una aproximación empírica, donde concluye que "la gestión de los recursos humanos es un elemento fundamental para el desarrollo de la innovación con éxito, por su

influencia directa o indirecta, a través del efecto positivo que produce en el aprendizaje organizativo".

Actualmente, existe mucha competencia entre las empresas y lo que buscan es innovar, teniendo como clave del éxito de la empresa la gestión de los recursos humanos, pues sin este elemento fundamental las empresas no pueden avanzar.

La gestión de los recursos humanos es el conjunto de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas, es el eje que una organización necesita para realizar sus objetivos, tal como sustenta el autor, "La gestión de recursos humanos es aplicar todas las herramientas necesarias para atraer, retener, motivar y desarrollar el talento en un clima laboral adecuado".

Otros autores como García Tenorio J y Sánchez S.¹⁴, plantean la compatibilidad representada en el sentido de pertenencia que tienen las personas hacia la organización. En el libro incorporan a la dirección de recursos humanos dentro de una visión integral de dirección de la empresa, utilizando, para ello, la teoría de la Alineación. Considera que el ajuste de recursos humanos es una parte del ajuste organizativo y que las diferentes formas de encaje persona/organización abren la posibilidad de compatibilizar las prácticas de recursos humanos con las necesidades estratégicas de la organización.

Camejo A J. y Cejas M.¹⁵, en su ensayo plantean como objetivo reflexionar sobre la responsabilidad social en las organizaciones y su papel en el marco de la gestión de los recursos humanos. Desde esta perspectiva, se hace el abordaje desde cuatro contextos: El primero traza un recorrido sobre avance de la Gestión de los Recursos Humanos y su incidencia en las organizaciones del siglo XXI, el segundo supone un abordaje de la Gestión de los Recursos Humanos desde su praxis en la acción gerencial, el tercero apunta a la descripción teórica de la Responsabilidad Social en las organizaciones y el cuarto estudia la pertinencia y relevancia que tiene la Gestión de los Recursos Humanos desde el enfoque de la Responsabilidad Social. Finalmente se señala que todo proceso de transformación y cambio de orden gerencial, supone un andamiaje cargado de una nueva perspectiva paradigmática la cual define las tendencias futuras. En este caso, la Responsabilidad Social se admite como un factor estratégico clave para el desarrollo y la competitividad en las organizaciones del siglo XXI.

5.2 REFERENTE NORMATIVO

5.2.1 *Resolución 1043 De 2006*

Legislación por la cual se establecen las condiciones que deben cumplir los Prestadores de Servicios de Salud para habilitar sus servicios e implementar el componente de auditoría para el mejoramiento de la calidad de la atención y se dictan otras disposiciones.

En sus artículos apartes, referencia toda la caracterización de los estándares en áreas tecnológica, científica, de gestión financiera, competencia, tramitaciones, procedimientos y verificaciones referentes a la prestación en Servicio de Salud, así según el (Ministerio de Protección Social, 2006)¹⁶

Artículo 1º. Condiciones que deben cumplir los prestadores de servicios de salud para habilitar sus servicios. Modificado por el art. 1, Resolución Min. Protección 2680 de 2007. Los Prestadores de Servicios de Salud y todos aquellos establecimientos que presten servicios de salud, sea este o no su objeto social, deberán cumplir, para su entrada y permanencia en el Sistema Único de Habilitación, con lo siguiente:

a) De capacidad tecnológica y científica:

Son los estándares básicos de estructura y de procesos que deben cumplir los prestadores de servicios de salud por cada uno de los servicios que prestan y que se consideran suficientes y necesarios para reducir los principales riesgos que amenazan la vida o la salud de los usuarios, en el marco de la prestación del servicio de salud que se adoptan en la presente resolución. Comprenden: Recurso Humano, Infraestructura - Instalaciones Físicas-Mantenimiento; Dotación-mantenimiento; Medicamentos y Dispositivos médicos para uso humano y su Gestión; Procesos Prioritarios Asistenciales; Historia Clínica y Registros Asistenciales; Interdependencia de Servicios; Referencia de Pacientes y Seguimiento a Riesgos en la prestación de servicios de salud. Los profesionales independientes solamente estarán obligados al cumplimiento de las condiciones de capacidad tecnológica y científica en lo que les sea aplicable;

Los estándares para el cumplimiento de las condiciones tecnológicas y científicas son los incluidos en el Anexo Técnico número 1 "Manual Único de Estándares y de Verificación", el cual hace parte integral de la presente Resolución;

Las disposiciones contenidas en la Resolución 4445 de 1996 o las normas que la modifiquen, adicionen o sustituyan, se aplicarán exclusivamente a la infraestructura física creada o modificada, a partir del 1° de noviembre de 2002. En caso de crear o modificar uno o más servicios, sólo se le aplicará la Resolución 4445 de 1996, al servicio creado o modificado;

b) Suficiencia Patrimonial y Financiera:

c) De capacidad técnico-administrativa:

Son condiciones de capacidad técnico administrativa para una Institución Prestadora de Servicios de Salud, las siguientes:

1. El cumplimiento de los requisitos legales exigidos por las normas vigentes con respecto a su existencia y representación legal, de acuerdo con su naturaleza jurídica.

2. El cumplimiento de los requisitos administrativos y financieros que permitan demostrar que la Institución Prestadora de Servicios de Salud, cuenta con un sistema contable para generar estados financieros según las normas contables vigentes.

La institución prestadora de servicios de salud que no cuente con personería jurídica y dependa directamente de una entidad territorial o sea propiedad de una entidad promotora de salud, administradora del régimen subsidiado, entidad adaptada, caja de compensación familiar, empresa de medicina prepagada o de otra entidad, sea este o no su objeto social, la demostración de la existencia y representación legal de la institución prestadora de servicios de salud, se hará con el certificado de existencia y representación legal o acto administrativo de creación de la entidad a la cual pertenece, expedido por la autoridad competente.

Las instituciones prestadoras de servicios de salud que se hallen en procesos de reestructuración de pasivos o en procesos concordatarios, en los términos establecidos en la Ley 550 de 1999, o en el Código de Comercio, demostrarán las condiciones de suficiencia patrimonial y financiera, una vez culmine el proceso de reestructuración o concordatario.

Artículo 2°. Estándares de las condiciones tecnológicas y científicas para la habilitación de prestadores de Servicios de Salud. La formulación de estándares de las condiciones de capacidad tecnológica y científica está orientada por los siguientes principios:

a) Fiabilidad: La aplicación y verificación de cada estándar es explícita, clara y permite una evaluación objetiva y homogénea;

b) Esencialidad: Las condiciones de capacidad tecnológica y científica, son indispensables, suficientes y necesarias para reducir los principales riesgos que amenazan la vida o la salud de los usuarios en el marco de la prestación del servicio de salud.

c) Sencillez: La formulación de los estándares de las condiciones de capacidad tecnológica y científica, así como los procesos para su verificación, son fáciles de entender, permiten la autoevaluación de los prestadores de servicios de salud y los definidos como tales y su verificación por las autoridades competentes y en general por cualquier persona que esté interesada en conocerlos.

5.3 REFERENTE TEORICO

5.3.1 *Gestión del Talento Humano.-*

En cuanto al trabajo elaborado por el análisis de los referentes teóricos aplicados en la matriz de artículos, se encontraron relevantes autores que plasman la importancia de la gestión del Talento Humano en las Organizaciones, partiendo de la conceptualización del tema, conforme a la descripción que hace uno de los autores principales como es Chiavenato;

Según Chiavenato (2009), La gestión del Talento Humano está conformada por las personas y las organizaciones. Las personas pasan gran parte de sus vidas trabajando en las organizaciones, las cuales dependen de las personas para operar y alcanzar el éxito.

Las personas dependen de las organizaciones en que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales. Crecer en la vida y tener éxito casi siempre significa crecer dentro de las organizaciones. Por otra parte. Las organizaciones dependen directa e irremediamente de las personas, para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes competir en los mercados y alcanzar objetivos generales y estratégicos. Es seguro que las organizaciones jamás existirían sin las personas que les dan vida, dinámica, impulso creatividad y racionalidad

De Igual Manera, Según (Mora Gómez Nelson Armando. 2008)¹⁷. Hace énfasis en la importancia de la gestión del Talento Humano en las organizaciones modernas, afirmando que actualmente todas las empresas se han percatado de las exigencias en Talento Humano, las pymes no pueden ser la excepción, es

cierto no admite discusión alguna que el principal activo que poseen es precisamente las personas y tienen claro que necesitan contar con un personal altamente calificado y cualificado para cada una de las actividades que se realizan en ellas, con la finalidad de lograr ventaja competitiva sostenida (Wright y McMahan 1992), esto ha hecho que las empresas inviertan mucho más en sus colaboradores ofreciéndoles un medio de superación personal y profesional, teniendo en cuenta como lo afirma el Premio Nóbel de economía G. Shultz “La más rentable de todas las inversiones que hace la empresa es la realizada en el desarrollo de sus recursos humanos”.

Es importante comprender el concepto de competitividad como una medida del éxito de una organización para sobrevivir con futuro en un entorno dinámico (Gómez 1997). De ahí que las empresas deban prepararse para ser cada día más competitivas, y el cambio es fundamental para lograrlo, hablando de cambio, se está familiarizado con frases que lo impulsan; pero realmente ¿Qué tanto lo están asumiendo las empresas? Como lo sostienen los expertos, los objetivos del cambio muchas veces son la estructura organizacional, la tecnología y las personas. Cuando desde la Gerencia del Talento Humano no se producen o se promueven esos cambios, se puede decir que el cambio está condicionado por el apoyo o la resistencia de las personas, o depende de la manera en que dé respuesta a preguntas como: ¿Este cambio me hará ganar o perder algo de valor?, ¿Entiendo la naturaleza del cambio?

Es relevante para la investigación, ya que aunque se centra en las Pymes de la ciudad de Pasto, es preponderante realizar un análisis desde el punto de vista deductivo, ya que se ha identificado en términos generales para toda organización, al talento humano como el área con mayor valía dentro de ellas.

Es por ello que resulta extraíble la informaron que acerca del cambio y su aplicabilidad y concepción tienen algunas organizaciones, así como la de competitividad y superación personal, ya que son términos muy pronunciados dentro de las organizaciones modernas, sin embargo muchas Pymes no llegan a la eficaz aplicabilidad de los términos, ya que si se les pregunta que está produciendo cada uno de dichos conceptos en la organización, no sabrían responder, así como tampoco se caracteriza cada uno de los procesos desde el punto de vista del cambio y la gestión del recurso humano.

Aunque en el contexto del artículo existen falencias en la gestión del talento humano en las Pymes de la ciudad de Pasto, se puede observar los factores que introducen en el tema, las claves para la competitividad y pueden ser aplicadas a cualquier Pyme. Una cosa si es segura, si bien es importante el recurso humano y

su gestión, el tipo de organización y su cultura juega un papel preponderante para obtener resultados claros y contundentes.

Para (Sánchez Andrino César. 2013)¹⁸, Desde el tema de Talento Humano, Cualquier innovación debe ser observada como una oportunidad”. Desde hace varios años BPM Executive Search ha tenido un papel protagonista en la prescripción y desarrollo de posiciones ligadas a este fenómeno, por ejemplo, la función Community Manager. Desde otro punto de vista más relacionado con la operativa de la administración como profesión, el fenómeno de las redes sociales, ha cambiado en parte el modelo de relación entre profesionales. Cada candidato potencial forma parte de grandes redes de Networking y su visibilidad se ha visto incrementada exponencialmente. Desde el punto de vista de los cambios en los mercados, es un fenómeno positivo para todos (candidatos, empresas y firmas de selección y headhunting) que debe saber conjugarse y explotarse de forma adecuada.

Es por ello que las empresas, a través de sus departamentos de Recursos Humanos, deben renovar su compromiso con el desarrollo de sus empleados y sus organizaciones, aprovechando las coyunturas que el mercado les brinda para diferenciarse de sus competidores. Las empresas que aprovechen dicha coyuntura serán las empresas de éxito del mañana. En momentos de dificultad la función de Recursos Humanos debe reinventarse.

Como aporte de un experto en el tema, se destaca la participación de conceptos como gestión de recurso humano, comunicación efectiva y gestión del conocimiento como términos claves para culminar negociaciones exitosas, y posicionar empresas rentables. De igual manera el Señor Andrino destaca la manera ardua que han venido trabajando en las empresas respecto a anticipar los cambios, ya que en el tema de los recursos humanos se evoluciona cada día y solo resulta ser efectiva la organización que va a la vanguardia y se preocupa por actualizarse en conocimiento a fin de prever las necesidades no solo de sus clientes externos, sino de su cliente interno, como son su recurso humano. Esto comprueba una vez más el enfoque de la planeación y no dejar las cosas al azar a fin de poder dirigir y tomar decisiones acertadas en el camino de dirigir una compañía y su recurso humano.

Según (Restrepo Escobar Francis E. 2013)¹⁹, La administración del talento humano se hace cada vez más compleja y desafiante y se hace necesario operar sobre el sistema de auditoría en gestión del talento humano. El concepto de auditoría pasa de la consideración de una “actividad que consiste en la evaluación objetiva de la Información económica de una entidad” (Hoyos Gómez, 1999) hacia

una visión en la cual la auditoría se convierte en una herramienta proactiva a partir de la utilización de instrumentos adecuados acordes con la cultura, y complejidad de la organización, para identificar situaciones de riesgo que amenacen la estabilidad de las empresas, y a la vez presenta alternativas que permiten planear y mejorar las deficiencias encontradas.

De igual manera afirma la importancia de los Instrumentos de Auditoría de Gestión del Talento humano, como lo que integra los temas de la presente investigación, dichos instrumentos permitirán conocer la verdadera aportación del Área de Recursos Humanos a la estrategia general si se diseñan y aplican adecuadamente de acuerdo al tamaño y complejidad de la organización. Lo anterior sin duda le proporcionará a esta, la competitividad requerida para incursionar en el ambiente dinámico de la era del conocimiento y la información.

Según (Gregorio Calderón Hernández, Julia Clemencia Naranjo Valencia, Claudia Milena Álvarez Giraldo. 2007)²⁰, su artículo data un estudio de revisión realizado en el marco de la investigación "Estrategia empresarial y gestión humana en Colombia", donde aborda de manera sintética las relaciones entre la modernización empresarial y la 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, y por último se aborda la generación de conocimiento en Colombia, considerando las tres perspectivas más sobresalientes: la sociológica, la humanística y la estratégica, siendo desde esta última de donde se vincula el área de gestión humana y sus prácticas al logro de objetivos y metas estratégicas de la organización, en consideración de sus activos intangibles como fuente de ventaja competitiva sostenible.

Dentro de sus resultados y en concordancia con otros autores consultados, el tema de la gestión humana trasciende las prácticas de recursos humanos y permite entenderla como un fenómeno organizacional complejo que demanda comprensión sobre una diversidad de temáticas como: organización y gestión de los procesos productivos, comportamientos e intereses de los diferentes actores sociales que en ella intervienen, evolución y caracterización de los mercados laborales, y todo esto ubicado en un contexto social que permite establecer relaciones entre la sociedad, el trabajo y la empresa. Una consecuencia de lo anterior es que el valor agregado de la gestión humana debe ir más allá de las prácticas funcionales como seleccionar, contratar, formar y remunerar talentos y debe preocuparse por aspectos como trabajo en equipo, participación efectiva,

organización del trabajo, relaciones directivos-trabajadores, transparencia en el manejo de la información, enriquecimiento del trabajo, entre otros.

- Si bien la apertura económica determinó en el país el desarrollo de estrategias de modernización en la gestión de recursos humanos, que tuvieron como resultados mejoras en la capacitación de operarios, y mandos medios y gerentes y en seguridad industrial, modelos internacionales, muchos otros aspectos han sido descuidados: la participación de los trabajadores, los sistemas de remuneración, el intercambio de información, los efectos de la tecnología sobre las condiciones de trabajo. Sin embargo, existe conciencia de la necesidad de desarrollar estrategias menos reactivas y más enfocadas hacia la innovación, soportadas en el uso intensivo del conocimiento, y en políticas de recursos humanos que faciliten el logro de capacidades organizacionales.

- El reconocimiento de la importancia del capital humano para el logro de la competitividad internacional de las empresas, llevó a una revaloración del estatus de la dirección de recursos humanos en las organizaciones y se reconoce su aporte estratégico; hay aspectos críticos en apoyo a la infraestructura organizacional que están descuidados como los sistemas de compensación basada en el desempeño, la medición del desempeño y el soporte para el cumplimiento de la responsabilidad social.

- Los resultados de los escasos estudios sobre las prácticas de gestión humana en Colombia, dan cuenta de una mayor integración entre las prácticas de recursos humanos y la estrategia empresarial en las empresas grandes y las medianas. En general en las empresas en los procesos de selección prevalecen criterios socioculturales sobre criterios técnicos (basados en las referencias de sus propios empleados); con respecto a la formación, dos características son destacables: muchas empresas grandes y algunas pymes están implementando modelos de gestión por competencias, trascendiendo la función de entrenamiento para llegar a propuestas de desarrollo y formación, en general se carece de indicadores para medirla; pocas empresas tienen planes de carrera formalizados para sus empleados, aproximadamente el 80% de las empresas privilegia el rendimiento, las capacidades y las habilidades frente a la antigüedad al momento de decidir las promociones y los movimientos internos de personal; la evaluación de desempeño no satisface las expectativas de los empresarios, se orienta más a la detección de problemas que a la búsqueda de fortalezas o potencialidades; la remuneración está limitada a cumplir con los requisitos de ley y carece casi en absoluto de una orientación estratégica.

- Se puede afirmar que los aspectos relacionados con el mercado laboral en general se constituyen en limitaciones para la gestión de recursos humanos: la sobreoferta generada por el crecimiento en las tasas de participación laboral tiene

como implicaciones el desempleo estructural y el incremento de los costos de la selección y complejidad para captar verdaderos talentos; el incremento del subempleo y el empleo informal como resultado de la reducción en la generación de empleo formal, la inequidad en el ingreso del trabajador y la desalarización como nueva forma de remunerar a sus trabajadores; el esfuerzo gerencial centrado en la reducción de costos fijos, lo que implica posponer decisiones de inversión en capital humano y tecnología; y asociado con la movilidad, el empleo generado, explicado casi en su totalidad por la rotación de personal antiguo y no por enganche de personal neto y finalmente la flexibilización de la contratación, que puede ser vista como fortaleza y como debilidad.

- La investigación en gestión en Colombia se enmarca en tres corrientes de pensamiento; la perspectiva sociológica, la humanista y la estratégica. Desde esta última se vincula el área de gestión humana y sus prácticas al logro de los objetivos y metas estratégicos de la organización y se reconoce la importancia de los activos intangibles como fuente de competitividad empresarial.

Es importante caracterizar el mercado laboral colombiano, para conocer las posibilidades y limitaciones que ofrece a las empresas en la gerencia de los recursos humanos, para lo cual se consideran cinco variables: características de la oferta laboral (mano de obra disponible), de la demanda laboral (puestos de trabajo disponibles), los salarios, la productividad laboral y la movilidad laboral; es necesario precisar que no se trata de un análisis exhaustivo de estos factores sino una mirada panorámica que permita ver el impacto sobre la gestión humana al interior de las empresas.

La pequeña empresa valora más la actitud del candidato que los mismos conocimientos; valoran de manera significativa la responsabilidad, las buenas relaciones, la creatividad y el dinamismo, la honestidad y la transparencia, la estabilidad en otros cargos, la disposición para trabajar, el compromiso, la calidad humana y el interés por aprender.

Otro efecto negativo sobre la gestión humana tiene que ver con los problemas de reclutamiento, pues para cualquier vacante se pueden presentar muchos aspirantes que aunque no reúnan los requisitos querrán concursar, incrementando los costos de la selección y la complejidad para captar verdaderos talentos.

La investigación en gestión en Colombia, en general, es incipiente y reducida, y existen grandes vacíos tanto en las temáticas, como en la conformación de comunidad académica y en la respuesta a la necesidades de las empresas y de las regiones (Malaver et.al., 2004). La situación es aún más crítica

cuando se trata de áreas específicas de la gestión, como es el caso de la gestión humana.

Una revisión de trabajos académicos publicados en libros y revistas nacionales permite la identificación de corrientes de pensamiento, algunas más estructuradas que otras, sobre la gestión humana; estas corrientes se clasificaron en tres perspectivas así: la sociológica, la humanística y la estratégica.

Su aporte entonces para la presente investigación, así como para el tema de avances en gestión de Talento Humano, recae en la necesidad de las relaciones de la modernización empresarial y sus nuevas tecnologías, a la reorganización de procesos y de la gestión humana, a su aplicación en nuestro país, a la necesidad urgente de desarrollar estrategias en la gestión de producción y del recurso humano; lo cual, muchas empresas colombianas están implementando modelos de gestión por competencias, trascendiendo a función de entrenamiento para desarrollo y formación, pero tiene falencias en la inversión ya que no existen indicadores que puedan medir el beneficio real, es necesario adentrarse en este artículo, ya que es relevante para la aplicación dentro del impacto que genera la gestión del recurso humano efectivo en las organizaciones.

5.3.2 ***Gestión del Conocimiento***

Con base en que el tema de investigación introduce la Gestión del Conocimiento como una herramienta fundamental para el manejo de la información de valor dentro de la organización, se trabajaron con referentes bibliográficos que sustentan su importancia y relevancia para el estudio tales como:

Según (Velásquez Vásquez F, Ana Virginia Quintero Quintero, Francy Julieth Sánchez Sánchez, Sirley Burgos Campiño. 2010)²¹. Los cambios continuos en el entorno influyen a las empresas, generando en ellas necesidades de redefinición y concepción de nuevas estrategias, entre ellas el manejo de la información y el conocimiento. Para sustentar este hecho, el caso centra su análisis en el sector de servicios temporales, reconociendo en estas empresas la flexibilidad de adaptación dada su naturaleza de aliadas estratégicas con sus clientes. Este estudio permite concluir que es el talento humano, y más aún el capital intelectual, es un factor sobresaliente y determinante en el logro de objetivos que evidencia diferenciales en calidad, efectividad, servicio y posicionamiento. Las organizaciones deben enfocarse hacia la gestión del conocimiento, hacia el imperativo de manejar la información como un verdadero activo en las empresas

Por otro lado, si el suministro de talento humano continúa tercerizándose, ¿qué pasará con los planes carrera al interior de cada empresa?, ¿cómo lograr el sentido de pertenencia de los temporales?, ¿de dónde son en realidad estas personas: de la empresa de temporales, de la empresa cliente?, ¿se continúa con el enfoque de pertenencia, o ahora es más un compromiso de efectividad?, todo esto es parte crucial del trabajo que hoy se desarrolla al interior de las empresas de servicios temporales y que busca no solo respuestas sino planes concretos orientados al talento humano (capacitación, formación, especialización en el trabajo), que finalmente deben tener como objetivo principal la formación de este recurso, y ayudarlos a trascender a niveles de mayor productividad y calidad de trabajo, y a la empresa de servicios temporales como tal, capitalizar todo el conocimiento y transformarlo en una herramienta clave para su proyección empresarial y su posicionamiento en el mercado.

De igual manera, (Kledys Josefina Ramos Lara 2012)²², Como concepto altamente vinculado con la economía, el conocimiento representa un recurso que es utilizado diariamente por los agentes económicos para tomar todo tipo de decisiones en lo que respecta a las áreas de producción, consumo e inversión y aparte de ello, se representa económicamente a través de su producción y creación. En ese sentido, además de conocer y precisar su naturaleza como expresión de toda actividad humana y de la interacción entre individuos, grupos, organizaciones y sociedades, es de importancia fundamental precisar lo que representa su producción/creación en el marco de las organizaciones.

En el marco de la empresa, la producción y/o creación de conocimientos se constituye en categoría promotora del desenvolvimiento, crecimiento y consolidación de las ventajas competitivas esperadas. En consecuencia, en el contexto actual las empresas deben desenvolverse como organizaciones en continuo proceso de aprendizaje, a través de los procesos dirigidos a fomentar e integrar dinámicamente del conocimiento individual y el conocimiento social presente en ellas.

En el proceso de construcción y creación de conocimiento participa un factor que es altamente determinante, como lo es la información. Este carácter central y relevante de la información en la creación de conocimiento podría ser la explicación de la confusión que en términos generales se llega a establecer entre los conceptos de conocimiento e información. A ese respecto, se debe acotar que la información representa un insumo en el proceso de creación del conocimiento, es parte del flujo que constituye todo acto de conocer, un input en la creación de conocimiento, en virtud del cual se justifican los razonamientos de la organización (Vilaseca y otros, 2002).

Mientras que la información puede ser comprendida en los términos de datos asociados a un contexto y debidamente estructurados, el conocimiento representa la asociación de la información a un contexto y a una experiencia, lo que permite inferir que el conocimiento representa el resultado de un proceso productivo/creativo en el cual la información viene a representar un factor de entrada, de importancia fundamental para que se logre consolidar dicho proceso, pero en modo alguno se puede calificar a la información como conocimiento, puesto que éste, como expresión de la capacidad humana y de la interacción de las diferentes formas de expresión del ser humano, constituye un proceso de mayor complejidad. Este señalamiento permite hacer referencia a lo que plantea Martínez (2009:6), cuando afirma que: Lo que fluye en las personas no es conocimiento como tal, sino datos e información, es posible aproximar el conocimiento de dos personas que comparten los mismos datos, pero debido a sus experiencias y a las diferencias de procesar los datos (modelos mentales, modelos organizacionales), nunca tendrán estados idénticos de conocimiento. Sólo podemos conseguir aproximaciones, ya que el conocimiento es información puesta dentro de un contexto.

En relación con lo señalado, la naturaleza del conocimiento parte de un proceso en el cual éste (el conocimiento) se deriva de la información que, a su vez, surge de los datos. Por ello, las experiencias personales y muy particulares de dos personas o de dos organizaciones van a marcar la diferencia entre los conocimientos manejados por una y por otra. Para confirmar este planteamiento Martínez (2009: 7) apela al esquema propuesto por Taylor que grafica la llamada pirámide informacional

Su aporte arrojó como resultado en la gestión del conocimiento, que determina las competencias con las cuales cuenta una organización para llevar a cabo el proceso complejo relacionado con la producción, adaptación y empleo de los conocimientos de importancia fundamental para el negocio. Cuando la empresa carece de estas competencias, cuando su estructura organizacional no se encuentra acorde con las responsabilidades y exigencias relacionadas con este proceso, se puede afirmar que la empresa no se encuentra preparada para llevar a cabo la gestión de sus activos no materiales y debe, por lo tanto, insertarse dentro de los procesos que le permitan adaptar su estructura organizacional a la gestión del conocimiento.

Desde la perspectiva de la gestión del conocimiento se parte de la premisa que el conocimiento representa un activo humano que se encuentra internalizado en las mentes de las personas y, por lo tanto, se debe convertir en un activo

empresarial al que puedan acceder y que pueda ser utilizado por un mayor número de personas de cuyas decisiones depende la empresa.

Esto se complementa con lo que señala Martínez (2009:8) cuando destaca los siguientes objetivos que se persiguen a través de la gestión del conocimiento:

- Realizar un análisis estratégico interno y externo.
- Con el fin de Identificar, recoger y organizar el conocimiento existente.
- Facilita la creación de nuevo conocimiento, incrementando los intangibles de la organización.
- Innovación, reutilización y apoyo de la habilidad de la gente.
- Permite el diseño de opciones estratégicas.

El planteamiento fundamental que se deriva de las modalidades de conversión señaladas en este análisis enfatiza que el proceso de creación del conocimiento en la organización depende una práctica centrada en el compartir experiencias e informaciones y su amplificación en el nivel grupal o divisional. Igualmente, de este planteamiento se deduce que el proceso por el cual se crea el conocimiento organizacional es infinito y reiterativo, interactivo y no lineal. Precisados el proceso de creación del conocimiento, es pertinente conocer lo relativo a su aplicación. A ese respecto, Riesco (2006) destaca que en el marco de las organizaciones la aplicación del conocimiento se lleva a cabo en las siguientes actividades: Reestructuración y mejora de procesos, innovación y mejora de productos, toma de decisiones, resolución de problemas, mejora del servicio, mejora de las condiciones laborales. Cada una de estas actividades viene a ser la forma a través de la cual se logra expresar el conocimiento dentro de la organización y constituyen no sólo los modos de uso del conocimiento, sino también las vías fundamentales para garantizar la valoración confiable y segura del conocimiento, en atención a los resultados que se expresan a través de los indicadores de gestión

Esta clarificación relativa al conocimiento, en cuanto a su naturaleza, proceso de creación y aplicación verifica y confirma el carácter complejo del mismo y, por extensión y deducción, de la complejidad y carácter dinámico como aspecto identificativo y descriptivo del paradigma de la Economía del Conocimiento.

La gestión del recurso humano, debe centrarse en la construcción de procesos dirigidos a la formación permanente del recurso humano, para que el mismo pueda responder con actitudes y aptitudes, en la gestión del conocimiento, pero para ello el personal no puede ser resistente al cambio y debe estar abierto a la innovación constante, para que así mismo pueda explorar sus mismas habilidades ligadas a la gestión del conocimiento, los activos intangibles, están

inmersos dentro de la nueva economía que en su crecimiento y desarrollo están basadas en el conocimiento esencialmente como medio para poder lidiar con la complejidad de los procesos y así trascender en productividad y financieramente, tener una gestión exitosa definitivamente competitiva.

En el artículo también se confirma la complejidad de la gestión del conocimiento donde se debe tener en cuenta tres aspectos que son el externo, interno, y el individual, además de un recurso humano bien capacitado, y tecnología de apoyo que ayude a este desarrollo en la organización.

El objetivo del artículo en la Matriz, de: (Enric Serradell López y Ángel A. Juan Pérez, 2003)²³, es reflexionar sobre la importancia que tiene la gestión del conocimiento en las organizaciones actuales. En los últimos tiempos, la comunidad científica ha venido mostrando un creciente interés por la gestión del conocimiento, interés que ha ido parejo al estudio de temas tales como la nueva economía, la visión de las empresas como organizaciones capaces de generar ventajas competitivas mediante el conocimiento, el capital intelectual, los activos intangibles, etc. en el artículo se plantea también un modelo integral de gestión del conocimiento y su relación con la nueva economía y la sociedad de la información, prestando especial atención al papel de las universidades como centros especializados en la creación, organización y difusión del conocimiento. Finalmente, se reivindica la necesidad de integrar la gestión del conocimiento en la política de recursos humanos de toda organización moderna –política que deberá estar orientada a crear y almacenar conocimiento, así como a su posterior distribución y uso.

Dentro de sus conceptos y aportes está que el tipo de conocimiento que puede aportar ventajas competitivas a una organización abarca un rango muy amplio que incluye desde aquel que se puede patentar hasta el conocimiento sobre las necesidades de los clientes, pasando por el conocimiento que permite mejorar el servicio de atención posventa u optimizar los procesos de producción. Así pues, si una organización desea ser competitiva de forma sostenida en el tiempo, ésta deberá identificar, crear, almacenar, transmitir y utilizar de forma eficiente el conocimiento individual y colectivo de sus trabajadores con el fin de resolver problemas, mejorar procesos o servicios y, sobre todo, aprovechar nuevas oportunidades de negocio.

Es así como dentro de la analogía que se hace de su relevancia para la presente investigación se connota la gestión del conocimiento como dentro de los recursos intangibles, se pueden considerar como la base y el fundamento que pueden generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, pero tiene gran importancia la cultura organizacional, que pueda generar una formación continua,

en la gestión del conocimiento, para esto también es de gran importancia, o se podría decir relevante la interacción que se tenga de todos y cada uno de los miembros de la organización la cual debe propender constantemente por almacenar y dar a conocer a todos sus integrantes, para que se llegue a un grado de especialización mayor, también para lo cual se resaltan la tecnología y los instrumentos para la actualización constante de datos análisis e información.

La gestión del conocimiento tiene la finalidad de añadir valor a los productos y servicios que ofrece una organización y hacerla más competitiva, pero es de gran importancia, la habilidad para potenciar la comunicación, la colaboración y la constante búsqueda y generación de información y conocimiento, con un entorno de trabajo que colaborativo dotado de una constante vocación de aprendizaje.

Según (Marulanda Echeverry, Carlos E.; López Trujillo, Marcelo. 2012)²⁴, el aporte de su artículo se enfoca en aportar resultados donde se afirma que la gestión del conocimiento no se está haciendo desde la estructuración de políticas, planes, programas y proyectos alrededor de la temática, además de que no se está enfocando completamente desde las directrices generales, quizás como resultado de la falta de estructuración de las empresas alrededor de la gestión del conocimiento y su visibilidad en la misión, visión y planes de desarrollo, estratégicos y de acción; de igual manera se vislumbró un regular desarrollo de las competencias para la gestión del conocimiento, ya que puede ser importante para las empresas y organizaciones que sus colaboradores estén haciendo su formación alrededor de la gestión del conocimiento, además de aprovechar diversas herramientas, incluso para la innovación de procesos, productos y servicios, necesario para una mayor competitividad y rentabilidad.

Así mismo dentro de su aporte para la presente investigación se encuentra la importancia de conocer el alcance de la gestión del conocimiento, ya que muchas organizaciones se basan en su planificación dentro de la planeación estratégica y nunca se diligencia una verdadera funcionalidad de la gestión del conocimiento para potencializar y direccionar al talento humano.

En cuanto al estado de la gestión del conocimiento de las PYMES, juega un papel fundamental las herramientas que acompañan los procesos por los cuales se gestiona el conocimiento como la implementación de las tecnologías de información y comunicación alineadas desde los rasgos empresariales, donde la Planeación Estratégica debe abarcar su alcance en la comprensión de la incidencia del conocimiento y la información para la resolución de situación organizacionales y la innovación que determinan el éxito de las Pymes.

5.3.3 *Gestión por Competencias*

Uno de los aspectos fundamentales para la buena administración del Talento Humano es el lograr identificar los atributos y perfiles apropiados para los roles específicos dentro del desempeño de cada proceso, lo que se reflejará en el rendimiento y eficacia de las actividades y satisfacción de los clientes tanto internos como externos a medida que reciben su producto y/o servicio, es por ello relevante introducir las teorías que fueron sobresalientes dentro del tema en las investigaciones recientes según los artículos referenciados.

Dentro del tema de los Recursos Humano y sus nuevas Tendencias, (Salvador Serna Miguel. 2009)²⁵ analiza las tendencias en gestión de recursos humanos a partir de cinco iniciativas que configuran las nuevas tendencias en gestión de recursos humanos en las administraciones públicas: Donde la gestión por competencias ocupa el primer lugar, la evaluación de los recursos humanos clásicos, la gestión del conocimiento, el desarrollo de sistemas de información y, finalmente, el rol de la comunicación interna; cuyos resultados pretenden aportar herramientas que obedecen a la necesidad de desarrollar una visión integral del ámbito de la gestión de recursos humanos que aporte respuestas que vayan más allá de la actuación puntual en alguno de los ámbitos que constituyen el sistema (como la selección o la retribución, por ejemplo).

Además, todas ellas apuestan claramente por otorgar un papel clave a los factores intangibles, como las competencias, entre otros, reconociendo que en ellos radica buena parte del potencial efectivo de la organización para implicar a los profesionales que la integran.

Otro rasgo compartido por las cinco iniciativas comentadas es el empleo de las tecnologías de la información y la comunicación como pieza clave para su concreción y operatividad, si bien estas solo constituyen un medio de apoyo al desarrollo de una aproximación específica a los recursos humanos.

El todavía limitado alcance de algunas de estas iniciativas, así como los pobres resultados alcanzados por algunas de las que tienen mayor trayectoria temporal, hay que buscarlos en su estrategia de adaptación a la realidad institucional que pretenden transformar.

La falta de conexión entre lo que presuponen esas recetas y la realidad de las normas, valores, estructuras y procesos que configuran las reglas del juego y la «manera de hacer» de la gestión de personal en nuestras administraciones son la principal dificultad para su aplicación efectiva y para un adecuado aprovechamiento del potencial que ofrecen.

Articular normas ya sabemos, aunque siempre hay margen para la mejora y, tal vez, haría falta innovar en algunas de las vigentes (pese a las limitaciones de la Administración General del Estado). En cualquier caso, lo que se ha querido destacar es la necesidad de invertir especialmente en la transformación de los valores, las estructuras y los procesos. Es en estos ámbitos donde hay más libertad de movimientos y donde, a la vez, los avances pueden dar lugar a mejoras muy notables y sostenibles a lo largo del tiempo.

Se concluye las nuevas tendencias que marcan determinadamente la gestión de Recursos Humanos en las administraciones públicas, tales como son la gestión por competencias, la evaluación de los recursos humanos clásicos, la gestión del conocimiento y el desarrollo de sistemas de información y la comunicación interna, todas ellas inmersas en la presente investigación y relacionadas con la evolución en los sistemas de gestión en talento humano y gestión del conocimiento. Todo lo anterior encaminado a realzar el valor de las políticas y estrategias con las cuales se administran el recurso humano dentro de las organizaciones, en el presente caso, las entidades públicas, y es que es importante notar algo destacable en las empresas públicas, ya que como entidades del Estado, están obligadas a atender a todas las personas, al mismo tiempo que llevan una imagen corporativa de entidad estatal, por lo que sus actividades y desempeño está en la mira y exigencia de una amplia envergadura de personas. Lo anterior obliga con mayor esmero a generar sistemas organizados para gestionar el Recurso Humano y adoptar las nuevas tendencias y contextos que el cambio global ha introducido a todo tipo de organización en la actualidad.

Su aporte para el estudio se centra en integrar los temas de competencias, gestión del talento humano y el valor y conservación de la información dentro del tema del conocimiento, lo que sustenta práctica y teóricamente la relevancia y coherencia que existe en el engranaje de la temática de estudio y su alcance en el éxito organizacional, convirtiendo cada dificultad en un aprovechamiento a través del potencial que trae inmerso el recurso humano que integra y desempeña los procesos de toda empresa.

Dentro del Artículo de Gestión del conocimiento, (Marulanda Echeverry, Carlos E.; López Trujillo, Marcelo. 2012)²⁴, Habla de la gestión de la información en su desarrollo bajo competencias, lo que integra la formación y habilidades del Talento Humano para facilitar el conocimiento y el éxito en las organizaciones.

Su aporte ubica a las competencias dentro del desarrollo compartido del crecimiento personal y de la organización, las competencias del administrador (a) del talento humano y los indicadores de gestión del talento humano (IGTH). Todos

los anteriores, alineados tanto con los objetivos organizacionales como con los objetivos de los dueños o inversionistas.

Al articular la gestión del talento humano posteriormente con la gestión por competencias y supone que el sistema incida tanto en la conducta (desempeño laboral) como en las actitudes de los trabajadores (compromiso organizacional).

En el tema de gestión de competencias en uno u otro aspecto inmerso dentro de la teoría de diversos artículos de la matriz, los cuales abordan las herramientas de la gestión del Talento Humano, se observa el panorama de las competencias, especialmente laborales, a nivel interno y externo de la organización, con énfasis en las tendencias del sector en el que se está y la visión de largo plazo que se tenga de aquella, en particular en términos de competitividad, como uno de los fenómenos esenciales para atender todo planteamiento de dirección de personal en una organización.

5.3.4 Responsabilidad Social Empresarial

La Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa como uno de los resultados de una buena gestión interna de la organización, lo que incluye una administración del Talento Humano y la incursión de herramientas estratégicas la gestionar su rendimiento, conocimiento y competencias, se refleja en términos de los resultados del impacto que la empresa genera en su entorno general. Es así como varios autores consultados recalcan su interrelación e incidencia en el éxito organizacional, y su vinculación con una conciencia de buena administración del Talento Humano.

Es así como (Grueso Hinestroza, Merlin Patricia, Rey Sarmiento y Claudia Fabiola. 2013)²⁶, a la vez que propone un modelo explicativo de organización saludable, busca ser integrador e incorpora factores internos y externos que determinan el bienestar de la organización y el de sus grupos de interés.

Su aporte conceptualiza la organización saludable desde múltiples disciplinas y con variadas orientaciones. Una parte significativa de los estudios realizados en torno al concepto de organización saludable se ha centrado en los procesos de salud y/o enfermedad concernientes a los empleados en el contexto del trabajo (Salanova, 2008); complementariamente otro grupo de estudios en el entorno de las organizaciones ha tenido como foco central la salud o bienestar financiero (Keller y Price, 2011).

Se plantea el Modelo Integral de Organización Saludable (MIOS). El MIOS se concibe como la integración de un grupo de factores que al interactuar, podrían estar asociados con el bienestar y la salud de las organizaciones. Un atributo particular del modelo propuesto es que considera e incorpora las condiciones del entorno externo como factor determinante de la salud organizacional; en este contexto se defiende entonces que las organizaciones saludables no solo se construyen a partir de sus condiciones internas sino también como producto de su interacción con factores externos a la misma.

Es por ello que interesa al presente estudio en la medida que la exigencia de un ambiente altamente competitivo que actualmente se mueven las organizaciones, el valor agregado que cada una de ellas ofrezca es crucial para ser productivas y rentables, es por ello que no se pueden menospreciar que en la actualidad otorgan calificación de calidad, seguridad industrial y salud ocupacional en los procesos diversos de las empresas.

De igual manera la organización saludable debe ser eficiente en su interacción con su entorno, a fin de generar un buen impacto en todas las esferas que la introducen en una sociedad, ya que son personas con las cuales ella interactúa tanto a nivel interno como externo.

En la medida que una organización brinda seguridad y satisfacción tanto al cliente interno como externo, y el medio ambiente se puede calificar como una empresa que busca estar en armonía con el entorno dentro de sus procesos saludables sin generar entropía a ninguna de las partes y siendo responsable con el manejo de sus residuos y desechos.

Por otro lado, Camejo AJ y Cejas M (2013)¹⁵, en su artículo tiene como objetivo reflexionar sobre la Responsabilidad Social en las organizaciones y su papel en el marco de la Gestión de los Recursos Humanos, donde establece que la gestión de los Recursos Humanos ha estado determinada por la evolución de los modelos productivos que se han desarrollado en la segunda mitad del siglo veinte. Ella ha respondido a la racionalidad de estos modelos y las exigencias de productividad de las principales economías en las que han estado enmarcadas.

En la era global la gestión de los Recursos Humanos capta la influencia de importantes transformaciones se destaca el aumento cada vez mayor de la lógica del mercado y las prácticas neoliberales y flexibilizadoras. Es en este, contexto que surge la llamada “Responsabilidad Social de las Empresas” un componente que tiene implicaciones directas e indirectas para quienes laboran en las organizaciones, las influencias del entorno repercuten continuamente en todos los componentes de la Gestión Organizacional y por ende en la Gestión de los

Recursos Humanos, obligando así a los responsables a hacer ajustes, Por lo tanto es inexcusable para la gerencia de hoy hacer una revisión de los mecanismos tales como: planeación de los Recursos Humanos, Elementos culturales, las practicas de integración y la socialización entre y para las personas que laboran en la empresa, las prácticas retributivas, la evaluación del desempeño, las políticas de formación y desarrollo de personas, los alcances de una mejor y mayor participación de los empleados y de la propia gerencia entre otras.

Finalmente todos estos mecanismos mencionados son garantías seguras del éxito para consolidar el protagonismo de la Gerencia de los Recursos Humanos desde las organizaciones en planes de Responsabilidad Social alineados a la eficacia organizativa.

En el recorrido del artículo, es importante reconocer el avance de los recursos humanos y su incidencia en las organizaciones del siglo XXI, tiene en cuenta el papel de teorías de Frederick Taylor en 1907, Henry Fayol, Max Weber en la escuela de organización del trabajo, Elton Mayo 1927 en la escuela de las relaciones humanas, Douglas Mac Gregor, sumando a Maslow, a Hertzberg, Lewin, Likert Rensis, Chris Argüiris entre otros en la escuela de los recursos humanos 1960 y luego la interrelación equilibrada de las mismas como un sistema importante en el desarrollo progresivo de la gestión del recurso humano, ya que separadas solo están enfocadas a la productividad y bienestar organizacional, lo cual creó un conflicto entre objetivos organizacionales e individuales. También es importante, analizar la pertinencia y relevancia que según este articulo, tiene la gestión del recurso humano enfocado en la responsabilidad social como estrategia para el desarrollo y competitividad organizacional y las tendencias futuras.

Se toma en cuenta la globalización y los cambios del entorno inesperados, la tecnología, y los sistemas de información, se considera en el artículo, la cultura, los valores, el clima, la confianza, el compromiso, la creatividad, en resumen todos los aspectos que se deben tener en cuenta en las personas para el desarrollo competitivo dentro de las organizaciones, los cambios que se originan en el ambiente organizacional, y el entorno competitivo lo cual obliga la flexibilidad de la estructura organizacional, e implican un nuevo desafío en la administración del recurso humano de mejoramiento permanente haciendo una organización más eficiente y eficaz.

Sobre la responsabilidad social empresarial, se podría decir que en el artículo se define como una tendencia de acción social, que estimula la participación solidaria para el desarrollo sustentable y humano de donde presta sus servicios o actividades, es decir una estrategia de desarrollo , competitividad y rentabilidad que de beneficios a la sociedad donde se encuentran las

organizaciones., es eso que es tan importante la gestión del recurso humano, donde se deben proporcionar ventajas competitivas, personas portadoras. de talento y competentes para alcanzar el éxito.

Según. Alejandro Fernández Baptista (2012)²⁷ determina la necesidad de establecer mecanismos o sistemas de gestión ética empresarial, para la administración del talento humano y de esta manera desarrollar el bien común en las organizaciones modernas, considerándose esto como un reto fundamental para las organizaciones del siglo XXI, trátase de empresas de propiedad privada, pública, sin fines de lucro, organizaciones no gubernamentales, debido a los cambios en los patrones de gerenciar las compañías a nivel mundial, referidos al auge de la ética y la responsabilidad social.

En los resultados de su investigación, el talento humano es considerado como el recurso o potencial más importante para el desarrollo de cualquier tipo de organización, es por ello que a través de la gestión de gente es donde se debería fomentar la concientización y aplicabilidad de los valores éticos para el fomento y consolidación del bien común de todos los involucrados.

En este sentido, el capital humano organizacional, desarrolla su proyecto de vida alienando sus valores personales con los de la empresa en donde se desempeña, además de pasar la mayor cantidad del tiempo productivo del día, dando así respuesta a las necesidades y acciones tanto individual como colectiva.

Dadas las consideraciones anteriores, este artículo plantea la perentoria necesidad de adecuar los esquemas gerenciales en conjunto con el talento humano organizacional, a los efectos de lograr diseñar y establecer mecanismos o sistemas de gestión ética, los cuales contengan dentro de sus principios la conjunción de la actuación diaria fundamentada en valores, como: la calidad de vida laboral, sentido de pertenencia, equidad, respeto por la vida privada del trabajador, respeto a su dignidad como persona, respeto a los derechos humanos, aproximándose al logro del bien común, convirtiéndose así en una organización modelo, atrayendo a los mejores talentos, con un buen clima organizacional fomentando la creatividad el trabajo en equipo, la innovación y una mejora de la imagen organizacional.

En consecuencia se puede concluir que los valores éticos están directamente vinculados con la gestión del talento humano, lo cual se puede materializar y operar por medio de sistemas de gestión ética del talento humano aplicable a todo tipo de organizaciones, haciendo que las empresas se conviertan en espacios de comunión para el desarrollo de todas las capacidades del individuo, haciéndole más fácil llegar a la excelencia en su sentido ético más amplio.

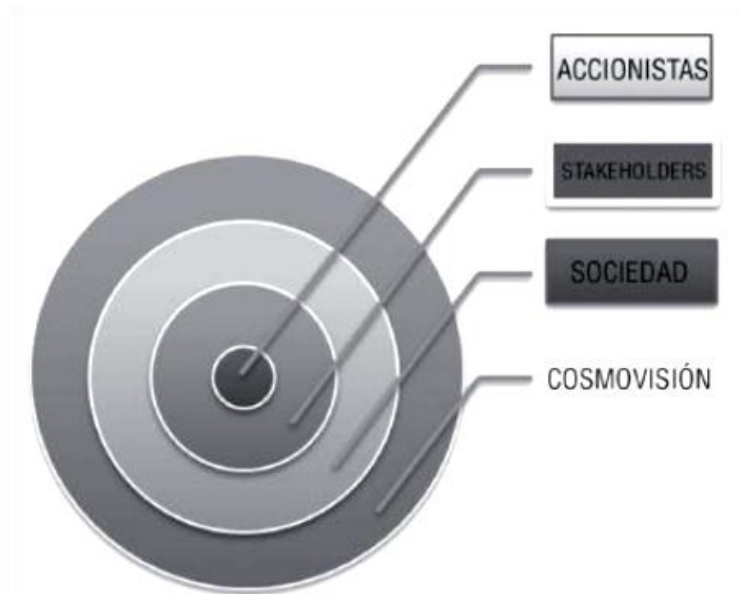
Así para el presente estudio, se considera la importancia de la ética como un componente muy importante que debe ser incorporado en el campo del recurso humano y la administración en general, para la contribución del bien común en la sociedad, resalta la pertinencia actual de integrar en los procesos de gestión del recurso humano, que propicien la ética y los valores como guía principal en el actuar de las personas en las organizaciones, para facilitar la integración de la estrategia institucional, con metas compartidas para el bien común de los miembros de la empresa y sus usuarios, relevante para el estudio actual ya que toma en cuenta los aportes de García (2009) sobre el comportamiento del ser humano y la ética y grupos sociales, de gran importancia para el clima organizacional y el desarrollo de las organizaciones

Por otro lado, como artículo bibliográfico referente para el presente estudio, Gregorio Calderón Hernández, Álvarez, Giraldo Claudia Milena y Naranjo Valencia Julia clemencia (2011)²⁸, La evolución hacia una dependencia responsable por la gestión del talento, preocupada por factores estratégicos, ha conllevado a entender la gestión humana como una centrada en la generación de valor y por lo tanto en fuente de ventaja competitiva sostenida para las organizaciones. Esa creación de valor se puede hacer desde cinco dimensiones: proyección organizacional, gobierno de las personas, eficiencia y eficacia, gestión del cambio y apoyo al cumplimiento de la responsabilidad social de la empresa.

Según el autor, el concepto de responsabilidad social empresarial no es nuevo, ha tenido cambios significativos en las últimas décadas y se ha llegado a constituir en una nueva forma de gestión y de hacer negocios que permea todas las esferas de la organización. Lee (2008) considera que el concepto ha pasado por una racionalización progresiva ocasionada por dos motivos: en primer lugar el foco de análisis que antes se concentraba en los efectos macrosociales de la RSE giró hacia el nivel organizacional y en especial a su impacto sobre el desempeño financiero; y en segundo lugar la orientación teórica se movió desde una perspectiva normativa y ética hacia estudios enfocados en el desempeño.

El concepto se ha modificado, tal como puede observarse en la figura siguiente, en la cual se analiza la responsabilidad social desde diferentes perspectivas consideradas a partir de quiénes sean los actores sobre los cuales la empresa adquiere su responsabilidad, planteándolos en círculos concéntricos de manera que cada círculo exterior subsumiría a los interiores.

Figura No. 3. Perspectivas de la Responsabilidad Empresarial.



Fuente: (Calderón, 2011)

La integración que el autor hace para la Responsabilidad Empresarial es crucial para el presente estudio, puesto que responde a dos de los objetivos planteados, tales como son el reflexionar sobre la responsabilidad social en las organizaciones en la gestión del recurso humano e identificar estrategias en la gestión del talento humano, que impacten en la productividad y competitividad organizacional de manera eficiente desde la perspectiva de diferentes autores; donde se reconoce la RSE como estrategia corporativa también a la vez que cumple con una función social, y su participación de todos los entes integradores de la organización por ejes de apoyo y muestra de resultados de toda su gestión.

6. METODOLOGIA

6.1 HIPÓTESIS

La gestión efectiva del recurso humano es un pilar fundamental en la estrategia competitiva para el éxito de la organización.

Dicho éxito se mide bajo términos de productividad y eficacia en los procesos internos, lo que involucra la participación del factor humano y su construcción de actividades que interrelacionan la organización con su entorno como imagen corporativa y resultado de su labor amigable con el medio ambiente tanto interno como externo. De allí la importancia de los términos tratados bajo el presente estudio como son: Gestión del Conocimiento, Gestión del Talento Humano, Responsabilidad Social Empresarial y Gestión por competencias.

6.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El presente Estudio encierra un enfoque tanto descriptivo como exploratorio, por las siguientes razones:

Exploratorio por lo que según Méndez, (1996)²⁹ se trabaja sobre un primer nivel de conocimiento que se quiere obtener sobre un problema de investigación, lo cual se logra a través de estudios tipo exploratorio, que tienen como objetivo la formulación de un problema para posibilitar una investigación más precisa o el desarrollo de una hipótesis. Así como cumple otras funciones, cual es la de aumentar la familiaridad del investigador con el fenómeno que va a investigar, aclarar conceptos, establecer preferencias para posteriores investigaciones.

Descriptivo, ya que se ocupa de la descripción de características que identifican diferentes elementos y componentes dentro de las estrategias organizativas, los cuales se interpretan desde la revisión bibliográfica de los autores, donde se delimitan los hechos que conforman el tema de investigación (Méndez, 2006)²⁹

6.3 FUENTES CONSULTADAS

. Revistas Indexadas

Se tiene en cuenta el papel de teorías de Frederick Taylor en 1907, Henry Fayol, Max Weber en la escuela de organización del trabajo, Elton Mayo 1927 en la escuela de las relaciones humanas, Douglas Mac Gregor, sumando a Maslow, a Hertzberg, Lewin, Likert Rensis, Chris Argüiris entre otros en la escuela de los recursos humanos 1960 y luego la interrelación equilibrada de las mismas como un sistema importante en el desarrollo progresivo de la gestión del recurso humano, así como investigaciones recientes que interrelacionan los temas de Gestión del Conocimiento, Gestión por Competencias y la Responsabilidad Social Empresarial dentro de las herramientas de éxito para una buena administración del Talento Humano y el desarrollo eficaz de los procesos dentro y fuera de la organización.

6.4 CRITERIOS DE EXCLUSIÓN DE ARTÍCULOS.

Para términos del presente estudio se excluyen todos aquellos artículos que no sean relevantes en la temática de los temas de estudio. Así como la caducidad por año de investigación y/o veracidad en la comprobación de los datos bajo el estándar de fuentes confiables como las revistas Indexadas y/o investigaciones científicas.

6.5 OTROS MÉTODOS PARA LA ELABORACIÓN Y CONCLUSIÓN

Se llegan a conclusiones del presente estudio bajo los métodos de deducción y análisis:

6.5.1 *Deducción:*

Según Méndez (2006)²⁹, Puesto que permite que las verdades particulares contenidas en las verdades universales se vuelvan específicas. Esto es, que a partir de situaciones generales se lleguen a identificar explicaciones particulares contenidas explícitamente en la situación general. Así de las teorías generales acerca de un fenómeno o situación organizacional, se explican hechos o situaciones particulares que nos llevan a escribir conclusiones y recomendaciones.

6.5.2 *Análisis:*

El análisis o la síntesis son procesos que permiten al investigador conocer la realidad, a partir de la identificación de las partes que conforman el todo (análisis) o como resultado de ir aumentando el conocimiento de la realidad iniciando con los “elementos más simples y fáciles de conocer para ascender poco a poco, gradualmente, al conocimiento de lo más complejo” (Méndez, 2006)²⁹

7. RESUMEN DE ARTICULOS (Matriz)

1.

Título	LA GESTIÓN HUMANA EN COLOMBIA: CARACTERÍSTICAS Y TENDENCIAS DE LA PRÁCTICA Y DE LA INVESTIGACIÓN.
Autor y Año	Gregorio Calderón Hernández, Julia Clemencia Naranjo Valencia, Claudia Milena Álvarez Giraldo. 2007
Ubicación del artículo (base datos)	Revista: Estudios gerenciales. Página: Universidad Icesi.
Citación Bibliográfica del artículo en Vancouver)	Calderón Hernández G, Naranjo Valencia JC, Álvarez Giraldo CM. La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación. EG (internet). 2007. (Citado: 15 julio2013); 23(103). Disponible en: https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/223/html
Objetivo del artículo	El presente artículo es un estudio de revisión realizado en el marco de la investigación "Estrategia empresarial y gestión humana en Colombia.
Palabras Clave	Modernización empresarial, mercado laboral, relaciones laborales y gestión.
Conceptos manejados en el artículo (Introducción-planteamiento problema)	El presente estudio de revisión aborda de manera sintética las relaciones entre la modernización empresarial y la 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, y por último se aborda la generación de conocimiento en Colombia, considerando las tres perspectivas más sobresalientes: la sociológica, la humanística y la estratégica, siendo desde esta última de donde se vincula el área de gestión humana y sus prácticas al logro de objetivos y metas estratégicas de la organización, en consideración de sus activos intangibles como fuente de ventaja competitiva sostenible.
Muestra	Análisis comparativo sobre evidencias y relación de dependencia entre el estilo estratégico general de las medianas empresas y las prácticas de recursos humanos.
Intervención y proceso medición	Análisis del área de gestión humana en las empresas en Colombia, del mercado laboral colombiano, la modernización empresarial: características de la oferta laboral, demanda laboral o generación de empleo, el salario y la movilidad o rotación de personal en las

Resultados

empresas. Análisis sobre conocimientos de gestión humana en Colombia.

Gestión humana trasciende las prácticas de recursos humanos y permite entenderla como un fenómeno organizacional complejo que demanda comprensión sobre una diversidad de temáticas como: organización y gestión de los procesos productivos, comportamientos e intereses de los diferentes actores sociales que en ella intervienen, evolución y caracterización de los mercados laborales, y todo esto ubicado en un contexto social que permite establecer relaciones entre la sociedad, el trabajo y la empresa. Una consecuencia de lo anterior es que el valor agregado de la gestión humana debe ir más allá de las prácticas funcionales como seleccionar, contratar, formar y remunerar talentos y debe preocuparse por aspectos como trabajo en equipo, participación efectiva, organización del trabajo, relaciones directivos-trabajadores, transparencia en el manejo de la información, enriquecimiento del trabajo, entre otros.

- Si bien la apertura económica determinó en el país el desarrollo de estrategias de modernización en la gestión de recursos humanos, que tuvieron como resultados mejoras en la capacitación de operarios, y mandos medios y gerentes y en seguridad industrial, modelos internacionales, muchos otros aspectos han sido descuidados: la participación de los trabajadores, los sistemas de remuneración, el intercambio de información, los efectos de la tecnología sobre las condiciones de trabajo. Sin embargo, existe conciencia de la necesidad de desarrollar estrategias menos reactivas y más enfocadas hacia la innovación, soportadas en el uso intensivo del conocimiento, y en políticas de recursos humanos que faciliten el logro de capacidades organizacionales.

- El reconocimiento de la importancia del capital humano para el logro de la competitividad internacional de las empresas, llevó a una revaloración del estatus de la dirección de recursos humanos en las organizaciones y se reconoce su aporte estratégico; hay aspectos críticos en apoyo a la infraestructura organizacional que están descuidados como los sistemas de compensación basada en el desempeño, la medición del desempeño y el soporte para el cumplimiento de la responsabilidad social.

- Los resultados de los escasos estudios sobre las prácticas de gestión humana en Colombia, dan cuenta de una mayor integración entre las prácticas de recursos humanos y la estrategia empresarial en las empresas grandes y las medianas. En general en las empresas en los procesos de selección prevalecen criterios socioculturales sobre criterios técnicos (basados en las referencias de sus propios empleados); con respecto a la formación, dos características son destacables: muchas empresas grandes y algunas pymes están implementando modelos de gestión por competencias, trascendiendo la función de entrenamiento para llegar a propuestas de desarrollo y formación, en general se carece de indicadores para medirla; pocas empresas tienen planes de carrera formalizados para sus empleados, aproximadamente el 80% de las empresas privilegia el rendimiento, las capacidades y las habilidades frente a la antigüedad al momento de decidir las promociones y los movimientos internos de personal; la evaluación de desempeño no satisface las expectativas de los empresarios, se orienta más a la detección de problemas que a la búsqueda de fortalezas o potencialidades; la remuneración está limitada a cumplir con los requisitos de ley y carece casi en absoluto de una orientación estratégica.

- Se puede afirmar que los aspectos relacionados con el mercado laboral en general se constituyen en limitaciones para la gestión de recursos humanos: la sobreoferta generada por el crecimiento en las tasas de participación laboral tiene como implicaciones el desempleo estructural y el incremento de los costos de la selección y complejidad para captar verdaderos talentos; el incremento del subempleo y el empleo informal como resultado de la reducción en la generación de empleo formal, la inequidad en el ingreso del trabajador y la desalarización como nueva forma de remunerar a sus trabajadores; el esfuerzo gerencial centrado en la reducción de costos fijos, lo que implica posponer decisiones de inversión en capital humano y tecnología; y asociado con la movilidad, el empleo generado, explicado casi en su totalidad por la rotación de

personal antiguo y no por enganche de personal neto y finalmente la flexibilización de la contratación, que puede ser vista como fortaleza y como debilidad.

- La investigación en gestión en Colombia se enmarca en tres corrientes de pensamiento; la perspectiva sociológica, la humanista y la estratégica. Desde esta última se vincula el área de gestión humana y sus prácticas al logro de los objetivos y metas estratégicos de la organización y se reconoce la importancia de los activos intangibles como fuente de competitividad empresarial.

Discusión

Es importante caracterizar el mercado laboral colombiano, para conocer las posibilidades y limitaciones que ofrece a las empresas en la gerencia de los recursos humanos, para lo cual se consideran cinco variables: características de la oferta laboral (mano de obra disponible), de la demanda laboral (puestos de trabajo disponibles), los salarios, la productividad laboral y la movilidad laboral; es necesario precisar que no se trata de un análisis exhaustivo de estos factores sino una mirada panorámica que permita ver el impacto sobre la gestión humana al interior de las empresas.

La pequeña empresa valora más la actitud del candidato que los mismos conocimientos; valoran de manera significativa la responsabilidad, las buenas relaciones, la creatividad y el dinamismo, la honestidad y la transparencia, la estabilidad en otros cargos, la disposición para trabajar, el compromiso, la calidad humana y el interés por aprender.

Otro efecto negativo sobre la gestión humana tiene que ver con los problemas de reclutamiento, pues para cualquier vacante se pueden presentar muchos aspirantes que aunque no reúnan los requisitos querrán concursar, incrementando los costos de la selección y la complejidad para captar verdaderos talentos.

La investigación en gestión en Colombia, en general, es incipiente y reducida, y existen grandes vacíos tanto en las temáticas, como en la conformación de comunidad académica y en la respuesta a la necesidades de las empresas y de las regiones (Malaver et.al., 2004). La situación es aún más crítica cuando se trata de áreas específicas de la gestión, como es el caso de la gestión humana.

Una revisión de trabajos académicos publicados en libros y revistas nacionales permite la identificación de corrientes de pensamiento, algunas más estructuradas que otras, sobre la gestión humana; estas corrientes se clasificaron en tres perspectivas así: la sociológica, la humanística y la estratégica.

Análisis Personal

Este artículo responde a la necesidad de las relaciones de la modernización empresarial y sus nuevas tecnologías, a la reorganización de procesos y de la gestión humana, a su aplicación en nuestro país, a la necesidad urgente de desarrollar estrategias en la gestión de producción y del recurso humano; lo cual, muchas empresas colombianas están implementando modelos de gestión por competencias, trascendiendo a función de entrenamiento para desarrollo y formación, pero tiene falencias en la inversión ya que no existen indicadores que puedan medir el beneficio real, es necesario adentrarse en este artículo, ya que es relevante para la aplicación dentro del impacto que genera la gestión del recurso humano efectivo en las organizaciones.

Título	EL CAPITAL HUMANO, DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN.
Autor y Año	Juan Carlos Mayo Alegre, Adairis Cordero Zaragoza. 2011
Ubicación del artículo (base datos)	Observatorio de la Economía Latinoamericana: Revista académica de economía N°. 146.
Citación Bibliográfica del artículo en Vancouver)	Mayo Alegre JC y Cordero Zaragoza A. El capital humano, diseño de un sistema de gestión. RAE (internet). 2011. (Citado: julio 16 2013); (146). Disponible en: http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/cu/2011/mac2.htm
Objetivo del artículo	En la presente investigación se ofrece una panorámica de la evolución del capital humano así como los enfoques dado por algunos autores, sustentado en una revisión y análisis bibliográfico. Se incluyen algunos modelos de gestión del capital humano, particularizando en la implementación de los mismos.
Palabras Clave	Eficiencia, eficacia, procesos, capital humano, enfoque sistémico, diseñar, transformación, sistemas de gestión.
Conceptos manejados en el artículo (Introducción-planteamiento problema)	La máxima eficiencia y eficacia de las entidades laborales solo es posible a partir de la aplicación de procesos de mejoramiento continuo donde el factor clave es el capital humano; pero no se ha logrado un enfoque sistémico que responda a las exigencias de las empresas. Esto lleva a las organizaciones a diseñar y aplicar sistema de gestión del capital humano que permita el cumplimiento de su objeto social y el desarrollo perspectivo de las entidades. Por lo que la gestión del capital humano cobra gran importancia para llevar a cabo los procesos de transformación en el contexto económico actual.
Muestra	Estudio y análisis de la actividad de Capital Humano en cuanto a su evolución y conceptualización en el ámbito internacional que permite constatar que es necesario cambiar los enfoques tradicionales de tratamiento a los recursos humanos.
Intervención y proceso medición	Análisis de teorías y conceptos acerca del capital humano y modelos de gestión y su evolución en la historia y análisis del capital humano como sistema desde un método de revisión y análisis bibliográfico
Resultados	-Análisis de la actividad de Capital Humano en cuanto a su evolución y conceptualización en el ámbito internacional y nacional permite constatar que, aunque existen varias definiciones al respecto, hay un acuerdo generalizado entre los autores e investigadores en el sentido de que es necesario cambiar los enfoques tradicionales de tratamiento a los recursos humanos, otorgándole el significado por el aporte a los resultados de la empresa, ya que la ventaja competitiva básica de las entidades radica en el nivel de preparación y de gestión del capital humano. Por su parte las escuelas de administración en su progreso y como premisa del desarrollo empresarial, han centrado

<p>Discusión</p>	<p>su interés en el hombre como recurso y factor principal de competitividad en las organizaciones. Acción que ha sido constante, indetenible y necesaria.</p> <p>- Los estudiosos de la problemática de la Gestión de Capital Humano definen, desde posiciones propias, modelos o sistemas con características ajustadas a la realidad en que se desenvuelven; pero coinciden en determinados elementos fundamentales de la gestión, aunque no siempre con la adecuada flexibilidad, para que se ajusten a las funciones específicas del objeto socioeconómico de las empresas.</p> <p>A principios del siglo XX surgen, las corrientes que dan origen a las diferentes escuelas entre las que destacan: la Escuela Clásica, la Escuela de la Ciencia del Comportamiento y la Escuela de la Ciencia Administrativa fundamentalmente. Ellas basaron sus estudios en el Comportamiento de la Organización, el Comportamiento Humano y la Investigación de Operaciones. Las teorías más recientes han intentado integrar los conocimientos acumulados de todas ellas en los enfoques más modernos como son la Teoría de la Contingencia y la Teoría General de Sistema (TGS). En aplicación, los gerentes por su parte pueden ser capaces de integrar las perspectivas de todas las Escuelas; otros solo se guiaran por una de ellas, según su formación y experiencias.</p> <p>Para Beer 1989, La Gestión de Recursos Humanos “comprende todas las decisiones y acciones directivas que afectan la relación entre los empleados y la organización”. En el modelo de Beer la influencia de los empleados (participación, involucramiento) es considerada central, actuando sobre las restantes áreas o políticas de Recursos Humanos; por esa razón las manifestaciones (necesidades, motivaciones, actitudes y aspiraciones) de los grupos de interés son objeto por nuestra parte de la mayor consideración, y es ineludible el análisis de las mismas.</p> <p>La Gestión de Capital Humano (GCH), se considera como una estrategia empresarial que destaca la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas entre gestores o directivos y trabajadores. La Gestión de Recursos Humanos se refiere a una actividad que depende menos de las jerarquías, órdenes y mandatos, y señala la importancia de una participación activa de todos los trabajadores de la empresa.</p> <p>El desafío consiste en lograr en cada entidad el alto desempeño del capital humano, que se exprese en la multiplicación de la eficacia, la eficiencia y la calidad de la producción y los servicios. No es ocioso recordar que se vive en la época del conocimiento, en la que el recurso humano marca la diferencia entre las entidades, los sectores, los países, e incluso las regiones geográficas. (Pérez., 2008-2009).</p>
<p>Análisis Personal</p>	<p>El estudio de esta evolución y la conceptualización a nivel nacional e internacional, permite ver según los autores e investigadores como es necesario un cambio de los enfoques tradicionales en el recurso humano, como ventaja competitiva, teniendo en cuenta el análisis teórico a través del tiempo acerca de la gestión del recurso humano, que permiten tener fundamentos científicos en el desarrollo de las estrategias de gestión.</p>

Título	GESTIÓN HUMANA: TENDENCIAS Y PERSPECTIVAS
Autor y Año	Juan Guillermo Saldarriaga Ríos. 2008
Ubicación del artículo (base datos)	Revista: Estudios gerenciales. Página: Universidad Icesi.
Citación Bibliográfica del artículo en Vancouver)	Saldarriaga Ríos JG. Gestión Humana Tendencias y Perspectivas. EG (internet). 2008. (Citado: 15 julio 2013); 24 (107). Disponible en: http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/262/html
Objetivo del artículo	Mediante este artículo de investigación, se pretende optimizar la administración del personal de la organización y contribuir al desarrollo e incremento de la productividad y la competitividad
Palabras Clave	Gestión humana, gestión de recursos humanos, administración del talento humano, tendencias de gestión humana, perspectivas de gestión humana.
Conceptos manejados en el artículo (Introducción-planteamiento problema)	Este artículo encuentra su pertinencia no sólo en la Administración del Talento Humano, sino en toda la organización desde una visión sistémica, en la que todo proceso se encuentra relacionado con otros de forma interdependiente y es el conjunto el que posibilita el éxito y el equilibrio del sistema. Se reconoce que la gestión humana es la piedra angular de la organización, pues afecta todo el andamiaje administrativo y la toma de decisiones, lo que sumado a las nuevas condiciones que la globalización impone, hace que sea urgente estudiar las diferentes formas de administrar en el mundo, así como proponer y establecer estrategias de gestión humana de carácter global que posibiliten el incremento de la competitividad.
Muestra	Análisis documental, análisis y abordaje de conceptos claves de la gestión humana.
Intervención y proceso medición	En el análisis documental, se abordaron algunas teorías y perspectivas propuestas por diferentes autores en cuanto a la gestión humana y subsidiariamente, se recurrió a la utilización de técnicas de obtención de la información primaria, como entrevistas.
Resultados	-Cada vez con mayor fuerza las Tendencias de Gestión Humana se sustentan en discursos que pretenden "rescatar" al ser humano dentro de la organización, lo que no necesariamente se traduce en los procesos de gestión humana que se realizan en las organizaciones nacionales e internacionales, esto puede ser constatado no sólo en la gran diversidad de tendencias que se yuxtaponen en las prácticas administrativas, sino en la ausencia de reflexión en su aplicación y los efectos que tienen en el personal de la organización.

Discusión

-En la época actual, dos de las tendencias con mayor aceptación empresarial y mayor abordaje académico son la gestión por competencias y la gestión del conocimiento. Ambas tendencias son aplicadas cotidianamente en las organizaciones y empresas, y aunque parece que alrededor de dicha aplicación se da una fundamental ausencia de reflexión, algunas de las investigaciones realizadas coinciden en que la asociación positiva entre ambas tendencias conduce al desarrollo de la organización y al reconocimiento del ser humano en la organización.

-En países como Colombia las tendencias de gestión humana son básicamente las mismas que se dan en el mundo, lo que de una u otra manera difiere son las estrategias que se utilizan para implementarlas. En este sentido, desde el análisis documental, puede observarse que en todos los países se dan tres perspectivas: la primera de ellas es la aplicación de las tendencias de gestión humana sin una reflexión clara en torno a ellas, la segunda es la aplicación de dichas tendencias de una manera crítica y reflexiva, y la tercera, y quizá más exitosa, es la asunción de la gestión humana como estrategia, lo que hace posible ubicar al ser humano en el centro del acontecer organizacional.

-Hoy, más que nunca, las perspectivas de la gestión humana encuentran la posibilidad de hallar al ser humano que está inmerso en la organización y trabajar con base en él, en sus potencialidades, capacidades, sentimientos y emociones, generando un valor agregado y un aspecto diferenciador de cada organización. Por ello la gestión humana se debe plantear no como una serie de estrategias o actividades que se desarrollan para administrar el recurso humano, sino como un conjunto de políticas acordes con la cultura organizacional y la planeación estratégica.

En el plano de la realidad puede constatarse en el medio empresarial que a lo largo de los últimos años, en todas las empresas se han implementado una serie de estrategias que desde algunos puntos de vista han sido consideradas como modas que no aportan mucho a la organización, y desde otros puntos de vista se definen como estilos administrativos que pueden ayudar al incremento de la productividad y la competitividad y que tocan con los procesos de gestión humana de la organización, afectando de manera positiva o negativa las interacciones que se dan en el proceso productivo, en las relaciones que la organización establece con el entorno del cual hace parte e incluso de sus procesos de producción, de negociación, de incursión en el mercado y de competitividad en general.

Por ello reflexionar acerca de los procesos de gestión humana y de la Administración del Talento Humano en la organización obliga a realizar también una reflexión acerca de la organización en sí, de sus objetivos, de la manera como los cumple y de las estrategias que implementa para relacionarse con el entorno, es decir, de todo el acontecer organizacional; pues puede pensarse de manera hipotética que las relaciones que se establecen en una organización y la forma de realizar la gestión humana, inciden directamente en su diseño, en su estructura y en todos sus procesos y productos.

El conocimiento y su gestión se convierten en importantes en el momento actual, porque tocan con todas las esferas de la organización y con las estrategias de gestión humana aplicadas en las organizaciones; máxime en lo que hace referencia al desarrollo de las competencias, pues la noción de competencia aplicada al mundo laboral parece estar escindida entre los conocimientos y las habilidades necesarias para el desempeño de un cargo o la ejecución de una labor.

Hay preocupación por la gestión del conocimiento y la gestión por competencias desde el punto de vista académico, encuentra eco en las empresas, y es este punto el que convierte a estas tendencias de gestión humana en elementos significativos y rescatables en medio de un sin número de otras tendencias que se dan a nivel mundial.

Análisis Personal

Este artículo es pertinente para el estudio ya que tiene un enfoque del talento humano y una visión sistémica que interrelaciona todos los procesos para lograr un equilibrio, el éxito en la organización y el incremento de la competitividad, lo cual implica la proyección del impacto que genera la gestión efectiva del recurso humano dentro de una organización, básicamente este artículo tiene un criterio orientador en la gestión humana, para beneficio de la organización, por lo cual caracteriza las tendencias y perspectivas de la gestión humana en el entorno.

También, dentro de esta investigación se referencian teorías administrativas que inciden en la forma en que las empresas administran y gestionan el talento humano, siendo necesaria su revisión y profundización para el presente trabajo, dentro de ellos se encuentran Max Weber, Harry Abravanel, Geertz, Idalberto Chiavenato, Michael Porter, entre otros, quienes desde sus múltiples perspectivas y visiones han contribuido al estudio de la organización y de todas las interacciones que en ella se dan, las cuales se citan dentro de los exponentes más importantes.

4.

Título

CONTRIBUCIÓN DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS A LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Autor y Año

Macías Gelabert C y Allan Aguilera Martínez A (2012)

Ubicación del artículo (base datos)

EG (internet).2012. (Citado: 15 julio 2013); 28 (123). Disponible en: http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1212

Citación Bibliográfica del artículo en Vancouver)

Macías Gelabert C y Aguilera Martínez A. Contribución de la gestión de recursos humanos a la gestión del conocimiento. EG (internet).2012. (Citado: 15 julio 2013); 28 (123). Disponible en: http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1212

Objetivo del artículo

El objetivo de esta investigación es demostrar la interrelación existente entre la gestión estratégica de recursos humanos y la gestión del conocimiento, a partir del análisis de las tendencias actuales que son abordadas en la literatura, así

<p>Palabras Clave</p>	<p>como establecer direcciones para el avance de este campo del conocimiento científico.</p>
	<p>Gestión de recursos humanos; gestión del conocimiento; gestión del capital humano</p> <p>Conceptos manejados en el artículo (Introducción-planteamiento problema)</p> <p>Se tienen en cuenta los conceptos de gestión de recursos humanos, según las diferentes perspectivas de autores como (Scarpello & Ledvinka, 1988), (Armstrong, 2002), de Beardwell & Holden, 2001), sus enfoques son diferentes, en su orden, las prácticas de gestión de los empleados de la organización, gestión de carácter estratégico con énfasis en la motivación, perspectivas del empleado como recurso de administración tradicional y (Torrington, Hall & Taylor, 2005) cuyo rasgo más relevante era el de considerar el factor humano como un costo.</p> <p>En su alcance actual, la gestión de recursos humanos ha superado aquella clásica concepción, evolucionando hacia otra que considera al factor humano y a la inversión de capital humano como un activo fundamental que permite lograr ventajas competitivas (Cuesta, 2005).</p> <p>El enfoque actual de gestión humana asume el diseño de un sistema integrado de actividades relacionadas con la organización laboral en su interacción con las personas que asegure la utilización eficaz y eficiente del talento humano para alcanzar los objetivos estratégicos organizacionales. De lo anterior, se destacan actividades clave como el inventario de personal, el reclutamiento y selección, la evaluación del desempeño, los planes de comunicación, los planes de formación y de carrera, los estudios de clima y motivación, la organización del trabajo, la ergonomía, el análisis de las condiciones de trabajo, seguridad y salud, la planificación de recursos humanos y optimización de plantillas, los sistemas de compensación, la estimulación psicosocial y la auditoría.</p> <p>Las tendencias actuales establecen que se continúa investigando sobre los sistemas de gestión de recursos humanos y el desempeño organizacional, y se está prestando mayor atención a aspectos sobre la estrategia de recursos humanos a nivel corporativo.</p> <p>También se tiene en cuenta los conceptos de la gestión del conocimiento según los diferentes enfoques, en la academia y los practicantes de la industria predomina la opinión de considerarla como una filosofía gerencial o como un tipo de estrategia para proporcionar el conocimiento adecuado a la persona adecuada en el momento adecuado, contribuyendo a que las personas compartan lo que saben para poderlo aplicar en el trabajo cotidiano, de manera que pueda elevarse el desempeño organizacional (O'Dell & Jackson, 1998).</p> <p>Muestra</p> <p>Búsqueda y análisis de literatura, con enfoques y tendencias de evolución de gestión de recursos humanos y del conocimiento y su correlación.</p>

Intervención y proceso medición	Se utilizó una metodología de búsqueda y análisis de las tendencias actuales abordadas en la literatura, permitiendo establecer los enfoques sobre la evolución de la gestión de los recursos humanos y la necesidad de un cambio de paradigma Finalmente, se desarrollaron las conclusiones a la luz de estas perspectivas teóricas Metodológicamente se ha partido del estado inicial de ambas ciencias, realizándose un análisis histórico-lógico de su evolución hasta llegar a demostrar la necesidad de una integración. Sobre la base de un enfoque deductivo-inductivo, se analizan y sintetizan las características generales y particulares de ambas ciencias, lo que revela la necesidad de reorientar la gestión estratégica de recursos humanos para contribuir al desarrollo de procesos de gestión del conocimiento.
Resultados	Los resultados de esta investigación revelan la necesidad de una integración que facilite que la gestión de recursos humanos tribute a la gestión de los procesos de conocimiento, desde su creación hasta su aplicación, lo que a su vez, permite una retroalimentación para el diseño efectivo de los sistemas de gestión de personas orientados desde la selección hasta la compensación. Todo lo anterior obliga a establecer un enfoque sistémico necesario para gestionar ambas ciencias en las organizaciones en general, teniendo una mayor relevancia en aquellas donde el conocimiento constituye un factor clave de éxito para alcanzar sus resultados de desempeño, conocidas como organizaciones intensivas en conocimiento.
Discusión	Los enfoques tradicionales para el diseño de los sistemas de gestión de recursos humanos han estado centrados históricamente en el puesto de trabajo, lo cual no contribuye al desarrollo de procesos de gestión del conocimiento. Es por eso que surge la necesidad, sin descuidar lo anterior, de que dichos sistemas se orienten además a crear el contexto necesario para facilitar que las personas adquieran la capacidad y la motivación, así como tengan la oportunidad para involucrarse en actividades en las cuales se gestione la sabiduría colectiva en beneficio del cumplimiento de los objetivos organizacionales. Una dirección propuesta sería la formulación de políticas y estrategias de recursos humanos encaminadas a potenciar las actividades clave de selección, formación y desarrollo, comunicación, diseño del trabajo, evaluación del desempeño y compensación de manera que estimulen la creación, almacenamiento, socialización y aplicación del conocimiento.
Análisis Personal	El presente artículo es pertinente ya que muestra el enfoque actual de la gestión humana como sistema integrado de las actividades de una organización, y la interacción con las personas asegurando la gestión efectiva del recurso humano base de nuestra proyección de estudio, aquí se destacan fases importantes de cómo reclutamiento, selección, evaluación de desempeño, estudios de clima y motivación, organización de trabajo entre otros, también tiene inmerso un compendio histórico lógico de fundamentos teóricos que dan conceptualización sobre el impacto generado en el desempeño organizacional de cada uno de ellos en el tiempo, y la configuración del conceptos del capital humano y social en el desarrollo y ventajas competitivas, en el desempeño organizacional, entre otros componentes, como el recurso de la gestión del conocimiento como estrategia para el mejoramiento del desempeño organizacional, el cual se ha convertido en la actualidad en un recurso muy valioso en la división del trabajo.

5.

Título

EL CAPITAL HUMANO DE LAS ORGANIZACIONES

Autor y Año	Idalberto Chiavenato I (2009)
Ubicación del artículo (base datos)	http://librosgratis.net/book/gestion-del-talento-humano_39221.html
Citación Bibliográfica del artículo en Vancouver)	Chiavenato I, Gestión del talento Humano. Tercera edición. México: MacGraw Hill; 2009 http://librosgratis.net/book/gestion-del-talento-humano_39221.html
Objetivo del artículo	En este libro se efectúa una mejor explicación de los factores influyentes dentro de la dinámica de las organizaciones ya que todos los recursos son importantes se debe tener en cuenta, en donde el ambiente competitivo de los negocios exige una administración eficaz de los recursos humanos.
Palabras Clave	Administración, conocimientos, habilidades, competitividad, dinámica.
Conceptos manejados en el artículo (Introducción-planteamiento problema)	<p>La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.</p> <p>El término RH como gestión de personas o gestión del talento humano puede tener tres significados diferentes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. RH como función o departamento: unidad operativa que funciona como órgano de asesoría (staff), es decir, como elemento prestador de servicios en las áreas de reclutamiento, selección, entrenamiento, remuneración, comunicación, higiene y seguridad laboral, beneficios, etc. 2. RH como prácticas de recursos humanos: se refiere a cómo ejecuta la organización sus operaciones de reclutamiento, selección, entrenamiento, remuneración, beneficios, comunicación, higiene y seguridad industrial. 3. RH como profesión: se refiere a los profesionales que trabajan de tiempo completo en cargos directamente relacionados con recursos humanos: seleccionadores, entrenadores, administradores de salarios y beneficios, ingenieros de seguridad, médicos, etc.
Muestra	

Intervención y proceso medición	Teoría de la administración de recursos humanos.
Resultados	<p>Teoría de la administración de recursos humanos.</p> <p>El ambiente competitivo de los negocios exige una administración eficaz de los recursos humanos. La estructura, la tecnología, los recursos financieros y materiales son aspectos físicos e inertes que requieren ser administrados de manera inteligente por las personas que conforman la organización. Uno de los factores que incide en la dinámica de las organizaciones es las personas. Son ellas las portadoras de la inteligencia que mantiene activa y orienta a cualquier organización.</p> <p>La administración de recursos humanos eficaz, se fundamenta en la responsabilidad del gerente en cada área funcional de la organización, ya sea finanzas, contabilidad, mercadotecnia, producción, compras e, incluso, en administración de recursos humanos. Administrar personas es una responsabilidad gerencial, Así, cualquiera que sea el área empresarial escogida, el futuro administrador necesita tener una visión sobre cómo lidiar con asuntos relacionados con personas y obtener una perspectiva de administración de recursos humanos para alcanzar su éxito profesional y conducir a su organización a la excelencia y a la competitividad.</p>
Discusión	<p>Las cualidades de los funcionarios de una organización: sus conocimientos y habilidades, su entusiasmo y satisfacción con su trabajo, su iniciativa para generar riqueza, todo esto tiene un gran impacto en la productividad de la organización, en su nivel de servicio al cliente, en su reputación y en su competitividad, pues hace una diferencia en un ambiente competitivo de negocios.</p>
Análisis Personal	<p>Es pertinente ya que se efectúa una mejor explicación de los factores influyentes dentro de la dinámica de las organizaciones ya que todos los recursos son importantes se debe tener en cuenta, la importancia del personal que está a cargo de cada una de las áreas deben ser competentes para la administración eficaz de los recursos, enmarcados en la estrategia de la organización, debe tener visión dentro del recurso humano que tiene a su cargo y poder administrarlos de una manera responsable, he aquí la importancia de las habilidades y conocimientos, la motivación y la satisfacción con su trabajo, para el éxito de la organización su competitividad y sostenibilidad.</p>

6.

Título	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y DEL CONOCIMIENTO: UNA TECNOLOGÍA DE DIAGNÓSTICO, PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN ESTRATÉGICA
---------------	--

Autor y Año	Cuesta Santos, A (2011).
Ubicación del artículo (base datos)	RCS (internet). 2011. (citado: julio 16 2013); 17(2).
Citación Bibliográfica del artículo en Vancouver)	Cuesta Santos A. Gestión de recursos humanos y del conocimiento: Una Tecnología De Diagnóstico, Planificación y Control De Gestión Estratégica. RCS (internet). 2011. (citado: julio 16 2013); 17(2). Disponible: http://www.redalyc.org/pdf/280/28022757008.pdf
Objetivo del artículo	El objetivo del artículo es argumentar un modelo integrado de gestión de recursos humanos y del conocimiento, que se fundamenta en una concepción integradora de la gestión de ambas variables a la vez que incorpora una estrategia organizacional, considerando la correspondiente tecnología para su aplicación práctica, comprendiendo el diagnóstico, la proyección y el control estratégico del desempeño de esa gestión. Se concluye la importancia de considerar modelos conceptuales de gestión humana o de gestión de recursos humanos con una perspectiva estratégica y su relevancia práctica en la gestión empresarial, considerando el contexto de la globalización en la sociedad actual que impone aumentar los niveles de competitividad.
Palabras Clave	Gestión de recursos humanos, gestión del conocimiento, integración y estrategia.
Conceptos manejados en el artículo (Introducción-planteamiento problema)	<p>A fines del siglo XX, en el ámbito de la gestión en países desarrollados, se enfatizó la recurrencia a modelos conceptuales de gestión humana o de gestión de recursos humanos en las empresas y la gestión del conocimiento</p> <p>En la primera década del siglo XXI, la recurrencia a esos modelos comienza a destacar</p> <p>en países de economías emergentes o en vías de desarrollo como en la China y la India, así como en Cuba</p> <p>En la década de 1990, el impacto de las nuevas Tecnologías de la Información y las</p> <p>Comunicaciones (TIC) en la gestión de recursos humanos, se buscó sistematizar de modo automatizado las características de los recursos humanos o del capital humano; pero comprendió más al sistematizar la información relativa a estructuras organizativas, relaciones con clientes, procedimientos organizativos.</p> <p>El tratamiento del capital intelectual es inmanente hoy en los recursos humanos, interesa sin dudas al mundo de la gestión laboral, considerar modelos conceptuales que comprendan de manera integrada la gestión humana y del</p>

	<p>conocimiento desde una</p> <p>Perspectiva estratégica. Es fundamental enfocar de manera holística esa gestión humana junto a la gestión del conocimiento, respondiendo o alineándose a la estrategia organizacional, o lo que es igual, integrando esa gestión a la estrategia.</p> <p>El objetivo del artículo es argumentar un modelo integrado de gestión de recursos Humanos y del conocimiento, que a su vez se integra a la estrategia organizacional, con una tecnología para su aplicación práctica comprendiendo el diagnóstico, la proyección (planificación) y el control estratégico del desempeño de esa gestión, que tuvo un aval práctico en el país.</p>
Muestra	<p>Literatura de recursos humanos, Análisis teóricos de diferentes enfoques y tendencias, se realizó una búsqueda siguiendo el índice de citas en las bases de datos de Scopus, Thomson Reuters y Directory of Open Access Journals, utilizando como palabras claves human resource management y knowledge management, lo que permitió identificar valiosas publicaciones que se pudieron consultar en la base documental disponible para los autores, contribuyendo a arribar a estos resultados. No aplica muestra porque es un estudio documental, donde se revisaron bases de datos sobre el tema.</p>
Intervención y proceso medición	<p>Argumentación, por medio de análisis teóricos con diferentes enfoques y tendencias, de diferentes autores y bases documentales sustentadas.</p>
Resultados	<p>La consideración de modelos conceptuales de gestión humana o de gestión de recursos humanos con enfoque o perspectiva estratégica, es de relevancia práctica en la gestión empresarial debe considerarse el contexto de la globalización que impone aumentar los niveles de competitividad.</p> <p>La gestión del conocimiento de la década de 1990 junto a la gestión de recursos humanos, ha sido impactada por las nuevas TIC, que en su búsqueda de la digitalización de la gestión del recurso humano superó el tratamiento del capital humano comprendiendo intangibles de toda la organización, ampliando el objeto de la gestión del recurso humano al objeto de la gestión del conocimiento.</p> <p>Es imprescindible apreciar de manera integrada la gestión del recurso humano con la gestión del conocimiento, alineado con la estrategia organizacional teniendo en cuenta las interacciones con el entorno extremadamente cambiante.</p>
Discusión	<p>Los enfoques que son inherentes al modelo presentado son los siguientes: sistémico, estratégico, participativo, interdisciplinario, a procesos y de competencias laborales (Cuesta, 2005 y 2008).</p>

El enfoque en sistema significa que la gestión del recurso humano es más que la suma simple de sus partes o procesos clave, es una nueva cualidad surgida de la interacción de sus partes, es una integralidad. Lo sistémico aquí rechaza el enfoque tayloriano, parcelado y especializado que mutila al empleado su potencial y competencias, devenido en sustento de los sistemas de trabajo flexibles.

El enfoque estratégico señala la proactividad, la actuación anticipada, contraria a la reactiva caracterizada por accionar cuando se presenta el problema o la dificultad, o peor aún, después de su manifestación; a la estrategia se alinea el accionar del Modelo de Gestión de Recursos Humanos de Diagnóstico, Proyección y Control de gestión estratégica.

Lo interdisciplinario indica que la gestión del recurso humano demanda la acción de diferentes disciplinas científicas, indica su accionar transdisciplinario o transfuncional, respecto al resto de las áreas funcionales.

El enfoque participativo comprende la cada vez más creciente influencia de los empleados en las actividades de gestión del recurso humano y de toda la organización y en especial en la toma de decisiones.

El enfoque a procesos centrado en el cliente, tanto interno como externo, se caracteriza por considerar la cadena de creación del nuevo valor agregado desde el proveedor hasta el cliente.

El enfoque por competencias laborales se caracteriza porque la Gestión del recurso humano se concentra en gestionar considerando las competencias laborales que portan las personas que trabajan.

Se argumentó un modelo integrado de gestión humana y del conocimiento, que a su vez se integra a la estrategia organizacional, con una tecnología para su aplicación práctica comprendiendo el diagnóstico, la proyección (planificación) y el control estratégico del desempeño de esa gestión, que tuvo un aval práctico en Cuba. En ese Modelo de Gestión de Recursos Humanos de Diagnóstico, Proyección y Control de gestión estratégica considerado como referente, especial connotación tienen los enfoques asumidos: sistémico, estratégico, interdisciplinario, participativo, a procesos y de competencias laborales. La tecnología concebida para la puesta en práctica del modelo GRH DPC, implicando la lógica de conceptos, preguntas clave, indicadores y técnicas, considera como rectora del sistema de GRH a la dirección estratégica junto al desarrollo de las competencias laborales y de la organización que aprende, en un todo holístico donde se fusiona la gestión humana o GRH con la gestión del conocimiento, integrándose a la estrategia organizacional.

Análisis Personal

La argumentación del modelo integrado de gestión de recursos humanos y del conocimiento, que a su vez se integra a la estrategia organizacional, con enfoque sistémico, estratégico, participativo, interdisciplinario, a procesos y de competencias con una tecnología para su aplicación práctica, según la proyección de la organización, y su entorno cambiante, es válida y realmente necesaria dentro de las organizaciones en la actualidad, ya que es la base de empresas sostenibles en el tiempo y realmente competitivas, como es el caso de las entidades en salud, que dentro de sus procesos actuales, están siendo impactadas por la tecnología

de información y las comunicaciones para aumentar los niveles de competitividad, pero también para tener una información en tiempo real de los resultados, seguimiento y evaluación, que exige necesariamente la organización interdisciplinaria, gestión del recurso humano, y gestión del conocimiento.

Es pertinente ya que se consideran modelos conceptuales de gestión humana con un enfoque o perspectiva estratégica en la gestión empresarial competitiva y la influencia de las TIC.

7.

Título	RESPONSABILIDAD SOCIAL: FACTOR CLAVE DE LA GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES DEL SIGLO XXI
Autor y Año	Camejo AJ y Cejas M (2013) Magda Cejas, Armando J. Camejo
Ubicación del artículo (base datos)	RCS (internet). 2009. (Citado 10 septiembre 2013); 21.
Citación Bibliográfica del artículo en Vancouver)	Camejo AJ y Cejas M. Responsabilidad Social: Factor Clave de la Gestión de los Recursos Humanos en las Organizaciones del Siglo XXI. RCS (internet). 2009. (Citado 10 septiembre 2013); 21. Disponible en: http://revistas.ucm.es/index.php/NOMA/article/view/NOMA0909140127A
Objetivo del artículo	El ensayo tiene como objetivo reflexionar sobre la Responsabilidad Social en las organizaciones y su papel en el marco de la Gestión de los Recursos Humanos.
Palabras Clave	Gestión de Recursos Humanos, Organización, Responsabilidad Social.
Conceptos manejados en el artículo (Introducción-planteamiento problema)	<ul style="list-style-type: none"> - La Gestión de los Recursos Humanos desde el Contexto Gerencial Organizacional. - La Gestión de los Recursos Humanos y su Panorama Global desde la Praxis. -La Responsabilidad Social en las Organizaciones. - La Gestión de Recursos Humanos y su alcance en los propósitos de la Responsabilidad Social.
Muestra	Análisis documental La investigación base del trabajo utilizó técnicas cuantitativas

<p>Intervención y proceso medición</p>	<p>complementadas con entrevista a expertos y grupos foco que permitieron analizar mejor lo afirmado por las empresas.</p> <p>La investigación base del trabajo utilizó técnicas cuantitativas complementadas con entrevista a expertos y grupos foco que permitieron analizar mejor lo afirmado por las empresas.</p> <p>se efectuó un análisis documental desde cuatro contextos: El primero traza un recorrido sobre avance de la Gestión de los Recursos Humanos y su incidencia en las organizaciones del siglo XXI, el segundo supone un abordaje de la Gestión de los Recursos Humanos desde su praxis en la acción gerencial, el tercer contexto apunta a la descripción teórica de la Responsabilidad Social en las organizaciones y la cuarto pretende estudiar la pertinencia y relevancia que tiene la Gestión de los Recursos Humanos desde el enfoque de la Responsabilidad Social. Finalmente se señala que todo proceso de transformación y cambio de orden gerencial supone un andamiaje cargado de una nueva perspectiva paradigmática la cual define las tendencias futuras. En este caso, la Responsabilidad Social se admite como un factor estratégico clave para el desarrollo y la competitividad en las organizaciones del siglo XXI</p>
<p>Resultados</p>	<p>La gestión de los Recursos Humanos ha estado determinada por la evolución de los modelos productivos que se han desarrollado en la segunda mitad del siglo veinte. Ella ha respondido a la racionalidad de estos modelos y las exigencias de productividad de las principales economías en las que han estado enmarcadas.</p> <p>En la era global la gestión de los Recursos Humanos capta la influencia de importantes transformaciones se destaca el aumento cada vez mayor de la lógica del mercado y las prácticas neoliberales y flexibilizadoras. Es en este contexto, que surge la llamada "Responsabilidad Social de las Empresas" un componente que tiene implicaciones directas e indirectas para quienes laboran en las organizaciones, las influencias del entorno repercuten continuamente en todos los componentes de la Gestión Organizacional y por ende en la Gestión de los Recursos Humanos, obligando así a los responsables a hacer ajustes, Por lo tanto es inexcusable para la gerencia de hoy hacer una revisión de los mecanismos tales como: planeación de los Recursos Humanos, Elementos culturales, las practicas de integración y la socialización entre y para las personas que laboran en la empresa, las prácticas retributivas, la evaluación del desempeño, las políticas de formación y desarrollo de personas, los alcances de una mejor y mayor participación de los empleados y de la propia gerencia entre otras.</p> <p>Finalmente todos estos mecanismos mencionados son garantías seguras del éxito para consolidar el protagonismo de la Gerencia de los Recursos Humanos desde las organizaciones en planes de Responsabilidad Social alineados a la eficacia organizativa.</p>
<p>Discusión</p>	<p>Las características de los tiempos actuales inciertos turbulentos de cambios inesperados ilustran particular la preeminencia en los modos de gestión y en las formas de pensar, decidir y actuar de los garantes de la conducción de las organizaciones. Bajo este argumento, el fenómeno de la globalización, el cambio, la</p>

tecnología y los sistemas de información sitúan a la Responsabilidad Social como el instrumento clave y futurista en la Gestión de los Recursos Humanos en las organizaciones del siglo XXI. Ese futuro se traduce en la consideración de la gente, la cultura, los valores, el clima, la confianza, el compromiso, la creatividad, la inventiva y la solidaridad en pocas palabras en intangibles humanos. Desde este argumento la Gestión de los Recursos Humanos hoy por hoy acentúa

la relevancia que tienen las personas en el desarrollo competitivo de las Organizaciones. Partiendo de esta premisa el concepto de gestión como la acción y efecto de gestionar, y entendiendo por gestionar la realización de diligencias encaminadas a la obtención de un negocio o beneficio empresarial, y tomando a las personas como los recursos activos de las organizaciones podría decirse que la Gestión de Recursos Humanos es el conjunto de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas que una organización necesita para realizar sus objetivos.

Es posible comprender el alcance y significancia de la Gestión humana la cual integra las relaciones posibles entre los empleados y la organización teniendo claro que estas deben influir en los objetivos propuestos para el desarrollo competitivo de la organización. 10 Textos reconocidos como los de Sastre y Alquiler (2003), Ariza y otros (2004); Bohlander, Sherman y Snell (2003); Chiavenato (2002) así lo certifican

Al respecto Hampton (1989)¹¹ sugiere una serie de etapas de complejidad y refinanciamiento que habrá que tomarse en cuenta en los pronósticos que se requieren en toda gestión y planeación de los RH, sean empresas grandes o pequeñas, siendo estas las siguientes:

- Etapa I: los gerentes discuten las metas y los planes, por tanto los tipos y el número de personas que se necesitaran a corto plazo.
- Etapa II: El proceso de planeación anual del presupuesto incluye las necesidades de los RH., se especifica en lo posible la cantidad y la calidad de las necesidades de talento, se identifican los problemas que requieren acción: Individuales o generales.
- Etapa III: Se usan los análisis generados por computadoras, se examinan las causas de problemas y las tendencias futuras referentes al flujo de talento.
- Etapa IV: Modelación en línea y simulación por computadora de las necesidades de talento y de los costos para contribuir a un proceso permanente de actualización y proyección de necesidades, los planes de personal, las oportunidades de carreras y por tanto los planes de programas. Proporcionar la mejor información actual posible para las decisiones gerenciales, intercambiar datos con otras compañías y con el gobierno.

Por otra parte Chiavenato (2004) destaca que son tres los aspectos que fundamentan la Gestión de los Recursos Humanos en las organizaciones:

- Son seres humanos, los cuales están dotados de personalidad propia profundamente diferentes entre sí, tienen historias distintas y poseen conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables para la gestión adecuada de los

Análisis Personal

recursos organizacionales.

- Activadores inteligentes de los recursos organizacionales: son elementos impulsores de la organización, capaces de dotarla de inteligencia, talento y aprendizajes indispensables en su constante renovación y competitividad en un mundo de cambios y desafíos.
- Socios de la organización: son capaces de conducirla a la excelencia y al éxito.

Estas condiciones exponen la prevalencia que existe en las personas y por ende en la gestión de ellas en las organizaciones, donde se hace necesario que quienes tienen el compromiso de direccionarlas conozcan sus capacidades, sus compromisos y su nivel de responsabilidad.

En el recorrido del artículo, es importante reconocer el avance de los recursos humanos y su incidencia en las organizaciones del siglo XXI, tiene en cuenta el papel de teorías de Frederick Taylor en 1907, Henry Fayol, Max Weber en la escuela de organización del trabajo, Elton Mayo 1927 en la escuela de las relaciones humanas, Douglas Mac Gregor, sumando a Maslow, a Herzberg, Lewin, Likert Rensis, Chris Argüiris entre otros en la escuela de los recursos humanos 1960 y luego la interrelación equilibrada de las mismas como un sistema importante en el desarrollo progresivo de la gestión del recurso humano, ya que separadas solo están enfocadas a la productividad y bienestar organizacional, lo cual creó un conflicto entre objetivos organizacionales e individuales. También es importante, analizar la pertinencia y relevancia que según este artículo, tiene la gestión del recurso humano enfocado en la responsabilidad social como estrategia para el desarrollo y competitividad organizacional y las tendencias futuras.

Se toma en cuenta la globalización y los cambios del entorno inesperados, la tecnología, y los sistemas de información, se considera en el artículo, la cultura, los valores, el clima, la confianza, el compromiso, la creatividad, en resumen todos los aspectos que se deben tener en cuenta en las personas para el desarrollo competitivo dentro de las organizaciones, los cambios que se originan en el ambiente organizacional, y el entorno competitivo lo cual obliga la flexibilidad de la estructura organizacional, e implica un nuevo desafío en la administración del recurso humano de mejoramiento permanente haciendo una organización más eficiente y eficaz.

Sobre la responsabilidad social empresarial, se podría decir que en el artículo se define como una tendencia de acción social, que estimula la participación solidaria para el desarrollo sustentable y humano de donde presta sus servicios o actividades, es decir una estrategia de desarrollo, competitividad y rentabilidad que de beneficios a la sociedad donde se encuentran las organizaciones., es eso que es tan importante la gestión del recurso humano, donde se deben proporcionar ventajas competitivas, personas portadoras de talento y competentes para alcanzar el éxito.

Título	GESTIÓN ÉTICA DEL TALENTO HUMANO PARA EL BIEN COMÚN EN LA EMPRESA
Autor y Año	Alejandro Fernández Baptista (2012).
Ubicación del artículo (base datos)	CICAG (internet). 2012. (citado 10 de septiembre 2013); 9 (1).
Citación Bibliográfica del artículo en Vancouver)	Fernández Baptista A. Gestión Ética del Talento Humano para el Bien Común en la Empresa. CICAG (internet). 2012. (citado 10 de septiembre 2013); 9 (1). Disponible en: http://www.publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewArticle/1542/2931
Objetivo del artículo	El propósito de este artículo consistió en determinar la necesidad de establecer mecanismos o sistemas de gestión ética empresarial, para la administración del talento humano y de esta manera desarrollar el bien común en las organizaciones modernas, considerándose esto como un reto fundamental para las organizaciones del siglo XXI, trátase de empresas de propiedad privada, pública, sin fines de lucro, organizaciones no gubernamentales, debido a los cambios en los patrones de gerenciar las compañías a nivel mundial, referidos al auge de la ética y la responsabilidad social.
Palabras Clave	Gestión ética, Talento humano, Bien común.
Conceptos manejados en el artículo (Introducción-planteamiento problema)	Los desafíos éticos enfrentados por las organizaciones son grandes y potenciales, esto debido a escándalos éticos que en las dos últimas décadas se han suscitados, tales como: Enron, Parmalat, las empresas World com, Arthur Andersen, Tyco, entre otros, los cuales por conductas alejadas de la ética y la moral, dieron al traste con estas organizaciones. Desafortunadamente, aún persisten tales conductas alejadas en el campo empresarial, por ello se observa la existencia de un largo camino por recorrer para lograr que las empresas contribuyan al bien común en la sociedad. Para esta investigación, la gestión ética es un proceso integrador, planificado, sistemático y continuo a través del cual las organizaciones con o sin fines de lucro, bien sea públicas o privadas, logran sistematizar, operar e internalizar los valores contenidos en su plataforma ética (misión, visión, valores, código de ética, estrategias) con sus actividades cotidianas, de manera tal que todos los procesos empresariales estén constantemente dentro del marco de la ética y los valores, contribuyendo con el fomento del bien común en la empresa, con el fin de propiciar el desarrollo humano de todos los colaboradores. Para esta investigación se considera como bien común en la gestión del talento humano de la empresa aquella organización que, por medio de un sistema de gestión ética, busca satisfacer no solo las necesidades, requerimientos y expectativas de los

	<p>inversionistas, así como de los clientes, sino que, a través de un proceso libre de internalización, asume una conducta orientada a proporcionar el mayor bienestar y desarrollo posible hacia todos los grupos de interés relacionados con la empresa, especialmente a su grupo interno, sin menoscabo de otros, tales como: directivos, clientes, comunidad, proveedores, gobierno, entre otros, diseñando una plataforma ética (misión, visión, valores, código de ética, políticas, estrategias) que fomente virtudes organizacionales en todos los departamentos de la organización.</p>
<p>Muestra</p>	<p>Recolección y análisis de diferentes teorías debidamente sustentadas.</p>
<p>Intervención y proceso medición</p>	<p>La metodología que se utilizó fue de carácter documental y descriptivo, consultándose las teorías de Cortina y Martínez (2008), García (2009), Argandoña (2003), Guillen (2008) y Debeljuh (2009) en relación a la gestión ética; así como a Montuschi (2007) y De Aquino (1969) para la variable bien común; por último, se estudió a García (2003) en lo que a talento humano se refiere.</p>
<p>Resultados</p>	<p>El talento humano es considerado como el recurso o potencial más importante para el desarrollo de cualquier tipo de organización, es por ello que a través de la gestión de gente es donde se debería fomentar la concientización y aplicabilidad de los valores éticos para el fomento y consolidación del bien común de todos los involucrados.</p> <p>En este sentido, el capital humano organizacional, desarrolla su proyecto de vida alienando sus valores personales con los de la empresa en donde se desempeña, además de pasar la mayor cantidad del tiempo productivo del día, dando así respuesta a las necesidades y acciones tanto individual como colectiva.</p> <p>Dadas las consideraciones anteriores, este artículo plantea la perentoria necesidad de adecuar los esquemas gerenciales en conjunto con el talento humano organizacional, a los efectos de lograr diseñar y establecer mecanismos o sistemas de gestión ética, los cuales contengan dentro de sus principios la conjunción de la actuación diaria fundamentada en valores, como: la calidad de vida laboral, sentido de pertenencia, equidad, respeto por la vida privada del trabajador, respeto a su dignidad como persona, respeto a los derechos humanos, aproximándose al logro del bien común, convirtiéndose así en una organización modelo, atrayendo a los mejores talentos, con un buen clima organizacional fomentando la creatividad el trabajo en equipo, la innovación y una mejora de la imagen organizacional.</p> <p>En consecuencia se puede concluir que los valores éticos están directamente vinculados con la gestión del talento humano, lo cual se puede materializar y operar por medio de sistemas de gestión ética del talento humano aplicable a todo tipo de organizaciones, haciendo que las empresas se conviertan en espacios de comunión para el desarrollo de todas las capacidades del individuo, haciéndole más fácil llegar a la excelencia en su sentido ético más amplio.</p>

<p>Discusión</p>	<p>En la presente investigación, la ética consiste en un saber filosófico-práctico necesario para guiar el comportamiento humano hacia el bien, entendido como aquello que hace más humano al ser en su rol de persona. Por tanto debería ser un componente fundamental tanto al momento de realizar la planificación estratégica de recursos humanos, como a la hora de llevar a cabo dichas estrategias, con el propósito de establecer mecanismos éticos de gestión, los cuales permitirían el pleno desarrollo operativo de los valores a lo interno de la empresa, fomentando así organizaciones en donde el clima organizacional favorezca el desarrollo del bien común. Se maneja el concepto de los valores como guías de actuación de las personas en la organización, incorporando elementos de carácter ético en los procesos de la gestión de recursos humanos: reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño, entre otros, facilitando así la integración de una plataforma ética (misión, visión, valores, código de ética), en el trabajo diario con la finalidad de alcanzar las metas compartidas, para poder fomentar el bien común entre los miembros de la empresa, así como, entre los grupos de interés.</p>
<p>Análisis Personal</p>	<p>En el artículo se considera la importancia de la ética como un componente muy importante que debe ser incorporado en el campo del recurso humano y la administración en general, para la contribución del bien común en la sociedad, resalta la pertinencia actual de integrar en los procesos de gestión del recurso humano, que propicien la ética y los valores como guía principal en el actuar de las personas en las organizaciones, para facilitar la integración de la estrategia institucional, con metas compartidas para el bien común de los miembros de la empresa y sus usuarios, relevante para el estudio actual ya que toma en cuenta los aportes de García (2009) sobre el comportamiento del ser humano y la ética y grupos sociales, de gran importancia para el clima organizacional y el desarrollo de las organizaciones.</p>

9.

<p>Título</p>	<p>POR QUE LA IMPORTANCIA DE IMPLEMENTAR SISTEMAS DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN NUESTRAS ORGANIZACIONES.</p>
<p>Autor y Año</p>	<p>Yordano García Dousat (2011).</p>
<p>Ubicación del artículo (</p>	<p>Disponible en:</p>

base datos)	http://www.oilproduction.net/cms/index.php?option=com_content&view=article&id=1793:ipor-que-la-importancia-de-implementar-sistemas-de-gestion-por-competencias-en-nuestras-organizaciones&catid=59:recursos-humanos&Itemid=123
Citación Bibliográfica del artículo en Vancouver)	Oilproduction.net (internet): Oilproduction; 2011 (Citado 10 septiembre 2013). Disponible en: http://www.oilproduction.net/cms/index.php?option=com_content&view=article&id=1793:ipor-que-la-importancia-de-implementar-sistemas-de-gestion-por-competencias-en-nuestras-organizaciones&catid=59:recursos-humanos&Itemid=123
Objetivo del artículo	Abordar la Gestión de los Recursos Humanos en su nueva concepción por Competencias, su importancia, ventajas y propone fases o etapas que permitan llevar a cabo el proceso para instalar un sistema de Gestión por Competencias en una organización.
Palabras Clave	Gestión por competencias, gestión del recurso humano.
Conceptos manejados en el artículo (Introducción-planteamiento problema)	<p>El sabio filósofo griego Aristóteles quizás sin intención de adelantarse a su época citó: " Todo hombre por naturaleza desea saber "; reflejando en esta frase la importancia del conocimiento humano para el desarrollo de la humanidad en sentido general; de aquí pudiera provenir ilusamente, además, el papel que juega la el conocimiento de las personas dentro de las organizaciones y el logro de la efectividad organizacional de nuestras empresas hoy en día.</p>
	<p>Mucho después nace la Gestión de Competencias en el campo de la Psicología Organizacional, buscando formas de lograr el desempeño laboral exitoso a través del monitoreo del comportamiento organizacional centrado en el estudio de las características de las personas que trabajan en la organización; sus motivaciones, satisfacciones, comportamiento percibido ante factores del interno y entorno de la organización y otros aspectos psico-humanos. Ahora hay que asumirla en la necesaria interdisciplinariedad de la GRH. Y no podrá eludirse la complejidad de su objeto: las competencias de las personas en su interacción con los factores que integran el entorno organizacional, donde la psicología humana y su epistemología ocupan un importante lugar. La gestión de competencias surge con el sesgo del paradigma positivista y con la impronta del pragmatismo, tomando auge en la práctica empresarial avanzada y de éxito a partir de la década de 1990 (Levy-Leboyer, 1997; Martínez-Abelda y Castillo, 1998; Herranz y de la Vega, 1999).</p>
	<p>La instalación de un modelo de Gestión por Competencias, supone entre otras cosas, un cambio cultural en cuanto a cómo la empresa valora el conocimiento (lo capta, selecciona, organiza, distingue y presenta) y le da importancia a aprender de su propia experiencia y a focalizarse en adquirir, almacenar y utilizar el conocimiento para resolver problemas y aumentar la inteligencia y adaptabilidad de la empresa Delgado Martínez, (2001).</p>

Muestra	Análisis histórico del surgimiento y seguimiento de la gestión de competencias como nuevo enfoque dentro de la Gestión de los Recursos Humanos.
Intervención y proceso medición	Se argumentan propuestas a través de la revisión bibliográfica de autores de temas relacionados, de gestión por competencias consultas a especialistas y la utilización de métodos y herramientas conformes a las ciencias empresariales, se recurre a un análisis histórico del surgimiento y seguimiento de este nuevo enfoque dentro de la Gestión de los Recursos Humanos.
Resultados	<p>Es de vital importancia la necesidad de la aceptación de la nueva GRH asumida en su enfoque sistémico e integrador donde el factor preponderante dentro de la organización es el hombre, el recurso que le confiere la ventaja competitiva a la organización siempre que se gestione eficazmente. Asumir modelos de Gestión por Competencias es además productividad, satisfacción y congruencia en la organización.</p> <p>Como resultado de la integración de los conceptos expuestos se puede inferir que: Gestión por competencia es una herramienta que permite la obtención de la cualidad sistémica de una organización bajo la concepción de que el hombre o sus recursos humanos es el activo más importante y le confieren la ventaja competitiva. Permite la adaptabilidad de la organización con las exigencias del entorno cada vez en estadio superior al anterior a través del desarrollo de los conocimientos, habilidades, destrezas, aspectos físicos y sociales.</p> <p>La Gestión por Competencias es, en definitiva, una herramienta indispensable para la gestión de los activos intangibles que generan valor a través sus conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionados entre sí, que permiten desempeños satisfactorios de una la organización; sus recursos humanos. La Gestión por Competencias es un proceso o conjunto de ellos que permiten que el capital humano de una organización aumente de forma significativa su satisfacción y comprometimiento con la organización, mediante su gestión de forma eficiente, con el objetivo final de generar ventajas verdaderamente competitivas.</p>
Discusión	Existen muchos autores que han aludido el tema de la GRH y la Gestión por Competencias, confiriéndole un gran valor a esta para el logro de las aspiraciones empresariales. A lo largo del proceso histórico los estudiosos del tema, han argumentado sus opiniones respecto a la Gestión por Competencias en formas muy diversas, coincidiendo mayoritariamente en la necesidad de gestionar a los recursos humanos de forma oportuna, Para lo cual se cito diferentes aportes de diferentes autores en aras de incentivar la puesta en práctica de la Gestión por Competencias; como resultado de la integración de los conceptos expuestos se puede inferir que: Gestión por competencia es una herramienta que permite la obtención de la cualidad sistémica de una organización bajo la concepción de que el hombre o sus recursos humanos es el activo más importante y le confieren la ventaja competitiva. Permite la adaptabilidad de la organización con las exigencias del entorno cada vez en estadio superior al anterior a través del desarrollo de los conocimientos, habilidades, destrezas, aspectos físicos y sociales.

Análisis Personal

Contribuye en la comprensión de la naturaleza de la gestión por competencias, siendo una de las principales tendencias en la selección de personal, ya que el personal debe ser competente para el cumplimiento de los objetivos trazados para llevar las organizaciones al éxito, es aquí donde se especifica como necesidad vital la gestión por competencias dentro de las estrategia de la gestión del recurso humano, para lograr integrar la organización, el factor humano, y los resultados.

Las competencias de las personas, son la base de la ventaja competitiva de las organizaciones, y en este estudio se efectúa un compendio del surgimiento de la gestión por competencias, que empieza citando a Aristóteles, en el campo de la filosofía, en su intención de adelantarse a la época " Todo hombre por naturaleza desea saber ", lo cual refleja la importancia del conocimiento humano en el desarrollo de la humanidad, y es comparado con el papel del conocimiento de las personas siendo el pilar fundamental de las organizaciones para el éxito de las mismas.

En el campo de la psicología organizacional, en este estudio le da una gran importancia al monitoreo del comportamiento organizacional centrado en el estudio de las características de las personas que trabajan en la organización, sus motivaciones, satisfacción, comportamientos ante el entorno, en la búsqueda de un mejor desempeño laboral, la gestión por competencias, surge, con cierto pragmatismo, tomando auge en la práctica empresarial avanzada y de éxito a partir de la década de 1990 (Levy-Leboyer, 1997; Martínez-Abelda y Castillo, 1998; Herranz y de la Vega, 1999), del 70, en la década del 70 profesor de psicología de la Universidad de Harvard, David Mc Clelland, quien postuló que "era preciso buscar otras variables en la formación –las competencias- que pudieran predecir cierto grado de éxito o al menos ser menos desviados" concepción que tomo auge, y surgieron teorías y escuelas de este nuevo paradigma, pero hasta finales de la década del 90, la gestión por competencias pasa a ser un mecanismo clave de la transformación de las organizaciones.

Según este artículo el modelo de gestión por competencias, supone un cambio de cultura en donde la empresa valora el conocimiento, como herramienta o activo generador de valor, y que aumenta la satisfacción del recurso humano haciendo una organización más eficiente, mediante las ventajas competitivas que se genera.

10.

Título

GLOBALIZACIÓN, CAPITAL HUMANO Y ALFABETIZACIÓN DIGITAL

Autor y Año

Carlos Haefner Velásquez. 2004.

País

Chile

Ubicación del artículo (base datos)

Revista Mad. No.11. Departamento de Antropología. Universidad de Chile

Citación Bibliográfica del artículo en Vancouver)	Velásquez CH. Globalización, capital humano y alfabetización digital. MAD (internet).2004. (Citado 12 septiembre 2013); (11). Disponible en: http://www.facso.uchile.cl/publicaciones/mad/11/paper01.pdf
Objetivo del artículo	Discutir la falta de equidad en el balance de los arreglos institucionales, especialmente los educacionales, lo que provoca una distribución muy desigual de los beneficios de la globalización.
Palabras Clave	Formación, capacitación, flexibilidad, formas de gestión, innovación tecnológica.
Conceptos manejados en el artículo (Introducción-planteamiento problema)	Discusión abierta y sincera en torno al diseño, aplicación y evaluación de las políticas educacionales en Chile. Se realiza un análisis con mirada global del sistema educativo nacional enmarcado en el contexto de una sociedad globalizada que avanza asimétricamente y va dejando una importante estela de excluidos de los frutos del desarrollo.
Muestra	Referencia estudios estadísticos del nivel de profesionales y técnicos de varios países (Chile, Colombia etc.). Análisis de estudios realizados sobre la economía y avances tecnológicos de algunos de América latina y sus desigualdades.
Intervención y proceso medición	Análisis en base a varios estudios estadísticos del nivel educativo, de conocimiento y aplicación de la tecnología, la adquisición del conocimiento mediante el internet y las TIC en algunos países de América latina, comparando a Chile, con Colombia, México, Brasil, Venezuela, etc.....
Resultados	Al comparar a Chile, Brasil y Colombia, por ejemplo, con otros países con economías emergentes y competitivas las diferencias de logro en la variable capital humano avanzado es altamente preocupante, pues se tiene un rezago importante en lo que respecta a Profesionales y técnicos. Estudios recientes indican que en relación a la fuerza de trabajo, el stock de profesionales y técnicos apenas supera el 10 %.
	<p>Apertura a la Innovación Tecnológica y Alfabetización Digital</p> <p>La comunidad científica del país viene desde hace un tiempo señalando que una forma pertinente de enfrentar los desafíos tecnológicos y, por cierto, la búsqueda de competitividad del país en el mundo global es contar con un Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación que permita evitar duplicaciones de instrumentos y recursos públicos y romper con un conjunto de barreras estructurales que limitan la generación de iniciativas de innovación. En la medida que se protejan las patentes intelectuales y se incentive la creación de consorcios tecnológicos encargados de cuidar el</p>

conocimiento con valor agregado que introducen los actores productivos del país, podremos visualizar rutas claras y efectivas para activar realmente un desarrollo del capital humano avanzado del país, sustentado en un necesario impulso de la alfabetización digital.

Discusión

La observación de diversas experiencias de países exitosos tales como Corea, Finlandia, Portugal, Nueva Zelanda en cuanto a desarrollo e innovación permite concluir que ello fue posible gracias a la generación de políticas educativas de amplia cobertura, calidad y adaptación dinámica un mundo cada vez más complejo y cambiante. Y, por cierto, en una apuesta por la formación y capacitación permanente de sus fuerzas de trabajo; entendiendo que tal formación sea orientada a lograr trabajadores cuya principal cualidad sea la flexibilidad frente a los nuevos conocimientos y formas de gestión; como también su capacidad de aprendizaje continuo y de adaptación a los permanentes cambios de orden tecnológico y organizacional. Todo ello acompañado de una fuerte innovación tecnológica, fundado en políticas de inversión de largo plazo que han sido posibles en la medida que el gobierno, las universidades y empresa privada se constituyeron en socios estratégicos para la formación de capital humano avanzado y con ello potenciar en forma espectacular investigación y desarrollo tecnológico de punta se hace una fuerte discusión y comparación del nivel educativo , ya que dependiendo de este se logrará tener un capital humano avanzado.

Análisis Personal

A nivel de capacidad de conocimiento humano, en algunos países de latinoamérica, existe una gran falencia desde la inversión a nivel educativo, poca cobertura y calidad, lo cual afecta el desarrollo económico de los países en el actual mundo cambiante. Esta falta de compromisos desde las políticas públicas ha ido generando trabajadores que aun no han desarrollado habilidades para la aplicación y adquisición de conocimientos para competir estratégicamente de la mano con los avances tecnológicos y la globalización.

El reto de la adaptación a los cambios constates de los conocimientos y la tecnología, será más fácil enfrentarla si desde los niveles educativos básicos hubiese más inversión y políticas educativas masivas con calidad, si existe una unión estratégica desde el sector educativo y las empresas para la formación de un capital humano avanzado, motivado por los conocimientos, la tecnología y la competitividad inminente.

11.

Título

LOS MODELOS ACTUALES DE GESTIÓN EN LAS ORGANIZACIONES. GESTIÓN DEL TALENTO, GESTION DEL CONOCIMIENTO Y GESTIÓN POR COMPETENCIAS.

Autor y Año

Alonso Tejada Zabaleta. 2003.

Ubicación del artículo (base datos)	Revista: Psicología desde el Caribe. Universidad del Norte. No. 12
Citación Bibliográfica del artículo en Vancouver)	Tejada Zabaleta A. Los Modelos Actuales de Gestión en las Organizaciones: Gestión del Talento, Gestión del Conocimiento y Gestión por Competencias. PDC (Internet). 2003 (citado 12 septiembre 2013). (12): 115-133. Disponible en: http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/psicologia/article/viewFile/1725/1118
Objetivo del artículo	El propósito es señalar que los modelos de gestión del talento humano, la gestión del conocimiento y la gestión por competencias, están claramente relacionados e integrados entre sí y que se deben estudiar como una unidad. También se pretende llamar la atención sobre las dificultades de su implementación y sobre la importancia de que se aborden de manera rigurosa, sistemática y científica.
Palabras Clave	Gestión, talento humano, conocimiento y competencia.
Conceptos manejados en el artículo (Introducción-planteamiento problema)	<p>El desarrollo de los procesos organizacionales y la búsqueda de nuevas perspectivas que garanticen una buena gestión (la cual se basa en criterios de calidad, productividad eficiente, eficaz y efectiva, satisfacción, coherencia y congruencia, y compromiso y participación individual y colectiva) han llevado a plantear estrategias o modelos de gestión que intenten asegurar un mejor desarrollo organizacional.</p> <p>Los modelos más representativos en la actualidad son la gestión estratégica y prospectiva, la gestión por procesos, la gestión del talento, la gestión del conocimiento y la gestión por competencias. La aparición y aceptación de una visión sistémica en las organizaciones ha probabilizado que estos modelos se estén convirtiendo en las fuentes fundamentales de desarrollo.</p>
Muestra	Estudios e investigaciones y conceptos ya planteados sobre la gestión del talento humano por conocimiento y competencias.
Intervención y proceso medición	Análisis, comparación y relación coherente entre de conceptos existentes y actuales de la gestión del talento humano por competencias y conocimientos.

Resultados

Mediante es estudio se reitera la importancia del aprendizaje y de que las organizaciones asuman su papel directivo como ambientes de aprendizaje. Es por esta razón que este artículo analiza este aspecto como proceso de construcción del conocimiento.

Es necesario tratar de reconocer y trabajar sobre las competencias desde la perspectiva de los procesos fundamentales de desarrollo gerencial: conocimiento, afecto, estilo, desempeño.

Muchos autores consideran que el futuro de las organizaciones reside en la autonomía, entendida ésta como la forma en que las empresas y sus individuos se autorregulan, autodirigen y autocontrolan, y así permiten una productividad sin controles coercitivos y sin supervisión. La autoeficacia es posible, y desde hace algunos años se está aplicando en procesos individuales, grupales, colectivos y sociales. Sólo falta su introducción en los medios organizacionales; para ello son fundamentales los planteamientos del: el reconocimiento de sí mismo y del otro, el desarrollo de competencias que se basan en metacogniciones, el desarrollo de habilidades de autodirección y autorregulación y el mantenimiento de estas formas en lo individual, lo colectivo y lo organizacional.

Discusión

-Gestión Del Talento Humano:

La gestión del talento se basa en la legitimización de que la potencialidad humana se puede relacionar con los procesos productivos eficientes, eficaces y efectivos, guiados por el pensamiento gerencial que debe incluir una visión sobre el valor del aprendizaje y el desarrollo. Así, se da importancia a las organizaciones como ambientes de aprendizaje, considerándose este la fuente más importante del desarrollo organizacional, ya que es la esencia de la nueva gestión.

- Gestión Del Conocimiento:

Esta estrategia de gestión nace en el entorno cambiante de las nuevas tecnologías de información, de allí que se esté utilizando tan frecuentemente el concepto de las sociedades del conocimiento. Así, este modelo se podría definir como la alternativa de gestión que parte del aseguramiento de la experiencia y el conocimiento que adquiere la organización como posibilidad de desarrollo; en otras palabras, busca aprovechar el conocimiento, el talento y la experiencia colectiva e histórica.

Estos son dos modelos actuales que van de la mano, ligados para el desarrollo efectivo de la gestión gerencial del recurso humano.

- Gestión Por Competencias:

Implica la construcción de un conocimiento que se referencia en la acción, quehacer o desempeño, y que se realiza en un entorno o contexto determinado. Es un complejo de comportamientos que se desarrollan en un entorno específico y que tienen como fin el logro de un resultado eficiente y eficaz.

Uno de los problemas principales de los modelos por competencias es determinar qué es lo fundamental. Posiblemente una de las críticas más fuertes de estos modelos es que conllevan la atomización y el desmembramiento de las competencias, ya que de ellos resultan listados interminables de supuestas competencias, las cuales muchas

Análisis Personal	<p>veces pertenecen a segmentos conductuales mínimos o a constructos genéricos y ambiguos.</p> <p>En la gestión por competencias se plantean algunos elementos fundamentales metodológicos para desarrollar los modelos por competencias, tales como: La perspectiva normativa. Se fundamenta en categorías de competencias preestablecidas; su objetivo es determinar sistemas de perfiles normalizados para direccionar la evaluación, tomar decisiones sobre procesos necesarios e intervenir para cimentar las competencias. Se puede decir que esta alternativa metodológica parte de categorías determinadas a priori. Y la perspectiva constructiva parte de la observación y de las fuentes documentales propias de la organización (valoración del contexto específico) y se van construyendo colectivamente los sistemas de competencias (por ejemplo, las competencias esenciales, que identifican a la organización, las personales, las organizacionales, las profesionales, las específicas, etc.).</p>
	<p>El artículo refiere la importancia de las diferentes formas de gestión del talento humano en las organizaciones. Actualmente se promueven los modelos de gestión estratégica, gestión por procesos, gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias.</p> <p>Según las tendencia de mercadeo el sistema va hacia la gestión por competencia, lo cual tiene gran relación con el talento humano, van de la mano en los procesos exitosos dentro de las organizaciones, considerado al talento como la sumatoria de capacidades destrezas y compromiso que se tienen con un cargo determinado, es por eso que ya no se habla de personas con alto potencial, sino de empleados con talento, personas integras con capacidad de innovar, transformar y sorprender. En relación con las competencias, el talento se complementa con el valor de la eficiencia, eficacia y efectividad en la labor del recurso humano.</p>
	<p>Otro método de gestión de talento humano utilizado es la autoeficiencia, donde el individuo se autocontrola, autodirijen, existiendo menos controles y supervisión, lo que disminuye costos, brinda confianza a ejercer las funciones, a generar mecanismos autorreguladores y de disciplina.</p>

12.

Título	PAPEL DE GESTIÓN HUMANA EN EL CUMPLIMIENTO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL
Autor y Año	Gregorio Calderón Hernández, Álvarez, Giraldo Claudia Milena y Naranjo Valencia Julia clemencia (2011).
Ubicación del	

artículo (base datos)	EG (Internet). 2011 (Citado 12 Septiembre 2013); 27 (118): 163-188.
Citación Bibliográfica del artículo en Vancouver)	Calderón Hernández G, Álvarez Giraldo CM y Naranjo Valencia JC. Papel de Gestión Humana en el Cumplimiento de la Responsabilidad Social Empresarial. EG (Internet). 2011 (Citado 12 Septiembre 2013); 27 (118): 163-188. Disponible en: http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/396/html
Objetivo del artículo	La gestión humana está trascendiendo su papel instrumental para convertirse en apoyo para la competitividad de las organizaciones y uno de los aspectos en que tiene que apoyar a la empresa es en el cumplimiento de su responsabilidad social. La presente investigación apunta a encontrar esa relación desde la perspectiva teórica y a contrastarla en un conjunto de empresas colombianas encontrar la relación teórica entre la responsabilidad social y la gestión humana, con evidencias de experiencias en empresas colombianas.
Palabras Clave	Gestión humana, recursos humanos, responsabilidad social empresarial, responsabilidad social.
Conceptos manejados en el artículo (Introducción-planteamiento problema)	El presente trabajo hace parte de una investigación más amplia que se orientó a establecer el valor agregado de la gestión humana en las organizaciones colombianas, la cual se originó a partir de dos cuestionamientos: ¿cuál es el papel de las áreas de gestión humana? Y ¿cómo hacer para que la acción de gestión humana sea significativa para las empresas? (Calderón, 2008). Estas preguntas surgieron desde la práctica y la teoría. En la práctica se encontró que las áreas de gestión humana son permanentemente cuestionadas frente a su labor y en algunos casos se ve amenazada su supervivencia al ser consideradas centros de costos que solo aportan productos de tipo administrativo que no impactan la competitividad organizacional (Beatty y Schneier, 1998; Beer, 1998; Fitz-enz, 1990). En relación con la teoría se hallaron evidencias de que la gestión humana, cuando apunta a generar ventajas competitivas en las empresas y a resolver problemas críticos de las organizaciones (productividad, competitividad, eficiencia, calidad, RSE, etc.), se debe convertir en un centro de inversión que adquiere valor estratégico (Buyens y de Vos, 1999; Ehrlich, 1998; Mohrmam y Lawler III, 1998; Pfeffer, 1996).
Muestra	La población seleccionada para realizar el estudio empírico está constituida por las empresas afiliadas a la Asociación Colombiana de Gestión Humana (ACRIP), gremio que integra a 530 empresas de diferentes sectores y tamaños, distribuidas en todo el país con excepción de Antioquia, que cuenta con una asociación propia (Ascort) e independiente de ACRIP. Se escogió esta población por cuanto puede considerarse representativa de la empresa colombiana y por la facilidad de la recolección de información a través de la Asociación. Las empresas que hicieron parte del estudio se localizan en ocho ciudades grandes e intermedias del territorio colombiano y hacen parte de la ACRIP. La muestra está compuesta por empresas de servicios comerciales y de manufactura, sin ser

Intervención y proceso medición

discriminadas por tamaño de empresa. En total se lograron 109 encuestas válidas de empresas localizadas en Colombia, de las cuales el 39,4% eran del sector industrial, el 19,3% del comercial y el 39,4% restante de servicios (dos empresas no reportaron sector). En cuanto al tamaño, 11,9% de las empresas son pequeñas (menos de 40 trabajadores), 26,6% son medianas (entre 40 y 200 trabajadores) y 61,5% grandes (más de 200 trabajadores).

Se realizó una triangulación de métodos cuantitativos y cualitativos con el objetivo de recolectar la información y luego se analizó la validez y confiabilidad de la misma. A continuación, se llevó a cabo un análisis que incluyó técnicas de clúster y técnicas descriptivas y cualitativas, como el análisis de discurso

Los cuestionarios fueron enviados a la gerencia general para indagar aspectos sobre la responsabilidad social empresarial. En total se lograron 109 encuestas válidas. La tasa de respuesta obtenida aunque no es alta (20,6%) puede considerarse apropiada si se compara con estudios de otros países, en donde hay menos resistencia de las empresas a responder encuestas.

En primer lugar se efectuó una entrevista a profundidad entre diez expertos con la finalidad de conocer desde su perspectiva el papel de las áreas de gestión humana en relación con la RSE. Se escogieron un dirigente gremial, dos consultores especializados en gestión humana, un responsable del área de personal de una pequeña empresa, tres gerentes de talento humano de empresas grandes nacionales y tres gerentes de talento humano de empresas multinacionales. Para la entrevista se empleó una guía semiestructurada que fue grabada y transcrita en su totalidad; para su análisis se aplicó un proceso de categorización propio del análisis cualitativo (Martínez, 1998).

Otra estrategia cualitativa complementaria fue la de los grupos foco, llevados a cabo para discutir las mencionadas relaciones. El primero de ellos se hizo en Bucaramanga en el marco del XIV Congreso Nacional de Gestión Humana en dicha ciudad y se efectuaron otros en Cali y Bogotá.

Para la contrastación empírica se aplicó la encuesta por correo con el apoyo de las seccionales de ACRIP en todo el país; el instrumento fue sometido a pruebas de consistencia, validez de contenido y de constructo. Para la consistencia se hizo un ANOVA entre las empresas que respondieron y las que no lo hicieron, encontrándose que no se presentan diferencias ($p \text{ valor} \leq 0,001$), es decir, se confirma la inexistencia de sesgo en la muestra. Para la presente investigación se realizaron tres actividades en busca de la validez de contenido: una revisión exhaustiva de la literatura especializada, un juicio de expertos integrado por investigadores del grupo de investigación "Cultura Organizacional y Gestión Humana" de la Universidad Nacional y un pretest en ocho empresas manufactureras de Manizales. Para la validez de constructo se realizó un análisis factorial exploratorio con el método de rotación oblicua, en el cual se identificó la existencia de cuatro variables latentes que explican el 69,14% de la varianza total de los ítems estudiados. Así mismo se halló el Alpha de Cronbach para el instrumento ($\alpha=0,932$) identificándose que son fiables las escalas de medida utilizadas, lo que constata la escala multidimensional de responsabilidad social empresarial

La revisión bibliográfica detallada en el marco teórico, permitió encontrar sustento para considerar que una forma de agregar valor por parte de la gestión humana es apoyando a la organización en el cumplimiento de la RSE, supuesto que se corroboró en 109 empresas localizadas en Colombia, de las cuales el 39,4% eran del sector industrial, el 19,3% del comercial y el 39,4% restante de servicios (dos empresas no reportaron sector). En cuanto al tamaño, 11,9% de las empresas son pequeñas (menos de 40 trabajadores), 26,6% son medianas (entre 40 y 200 trabajadores) y 61,5% grandes (más de 200 trabajadores).

	<p>Como ejemplo en temas relacionados con gestión humana, que en España el trabajo de Rodríguez y Ventura (2002) obtuvo una tasa de respuesta del 5,4%; Valle, Martín, Romero y Dolan (2000) lograron un 13%; y en Estados Unidos, Huselid (1995) alcanzó un 28%. Además, según los desarrollos actuales que recomiendan hacer triangulación de fuentes y métodos (Beltrán, 2000), se complementó esta parte cuantitativa con estrategias cualitativas.</p>
Resultados	<p>En el presente estudio se observó, que la perspectiva de la gestión humana está focalizada principalmente en la normatividad legal vigente, del funcionamiento de selección, retención, desvinculación, y formación de colaboradores, pero la visión de la responsabilidad social es débil dentro de las organizaciones, donde se limitan solo a aspectos legales sobre seguridad industrial, bienestar laboral, o contaminación ambiental se encontró que las organizaciones que consideran la responsabilidad social simplemente como un asunto de relaciones públicas (60% de la muestra) presentaron los márgenes de utilidad más bajos. De lo anterior se puede concluir que, aun cuando el desarrollo de actividades relacionadas con la responsabilidad social empresarial se ha venido dando desde principios del siglo pasado, solo recientemente se ha asumido como parte del giro normal de los negocios de las empresas y en general se continúa concibiendo como una forma de ganar legitimidad o de cumplir con una obligación moral de tipo religioso.</p> <p>En el presente trabajo se reconoce la limitación que implica el abordaje metodológico que se utilizó en el estudio, de manera que surge como inquietud la necesidad de desarrollar nuevos trabajos que permitan brindar explicaciones frente a las situaciones y características halladas, realizar estudios que permitan contrastar la visión gerencial con la visión del empleado frente al cumplimiento de la responsabilidad social, el papel que desempeñan la gestión de lo humano en la construcción de tejido social, el aporte a la generación de capital social, el impacto que puede tener el cumplimiento de la responsabilidad social sobre los resultados y la competitividad de la empresa, entre otros, abordajes que no eran objetivo de la presente investigación.</p>
Discusión	<p>Este trabajo evaluó el papel de la gestión humana en el cumplimiento de la responsabilidad social empresarial. Estudios como el de Fenwick y Bierema (2008) concluyen que en general las empresas se focalizan más en actividades externas que les den visibilidad, que en operaciones internas. Por esto, en este trabajo se han querido integrar tanto los aspectos internos como los externos que permitan una mejor comprensión del fenómeno. De esta manera se asume la responsabilidad social empresarial desde cuatro dimensiones, dos con un carácter más interno: prácticas responsables de gestión humana, políticas de responsabilidad social y gobernabilidad; y las dos restantes, con un carácter más externo: impacto sobre el medio ambiente y transparencia y rendición de cuentas.</p> <p>En términos generales, se observa que si bien es evidente el desarrollo por parte de las empresas en cada una de las cuatro dimensiones, el énfasis de las organizaciones desde la perspectiva de gestión humana se concentra en la dimensión de prácticas responsables de gestión humana, en concreto en la valoración de todo lo concerniente al cumplimiento de la regulación colombiana y en la forma como gestiona eficientemente la selección, retención, desvinculación y formación de sus colaboradores. Sólo un aspecto, el diseño de sistemas de compensación basados en el desempeño, se presenta como debilidad dentro de esta dimensión.</p> <p>Sin embargo, la visión de la responsabilidad social se queda corta cuando se indaga por otros aspectos que hacen parte de ella, por ejemplo, aspectos de la dimensión política de</p>

responsabilidad social; en concreto, se evidencian como aspectos débiles el bajo involucramiento de las personas en el desarrollo y revisión de las políticas y procedimientos de responsabilidad social y el hecho de que los empleados se preocupen por la oportunidad y efectividad de la responsabilidad social en la empresa. Así mismo, falta desarrollo de aspectos referidos a la rendición de cuentas, como el diseño y apropiación de sistemas de comunicación sobre compromisos de responsabilidad social.

De igual forma, a partir del análisis de clúster, también se pone de manifiesto que el nivel de desarrollo de las empresas en cuanto a responsabilidad social es diferente, en la medida en que se encontraron dos grupos bien diferenciados, uno con un nivel alto de desarrollo y otro con un nivel medio.

Resulta sorprendente, por decir lo menos, que empresas con grandes desarrollos en aspectos de gestión humana y expertos que hablan con reconocida solvencia de temas como el cambio, lo estratégico y lo humano en sus áreas de trabajo, cuando se les indaga sobre responsabilidad social y gestión humana ofrecen unas perspectivas reduccionistas sobre el tema, limitándose a aspectos legales, de seguridad industrial, bienestar laboral o contaminación ambiental.

Podría afirmarse que, en general, se está muy distante de una concepción integral de responsabilidad social y del valor que pueda agregar gestión humana en este aspecto:

Creo que estamos absolutamente lejos siquiera de la comprensión del tema, se ha mirado primero muy instrumentalmente desde los enfoques de balance social, pero cuando uno toca algunos aspectos como el respeto por los derechos humanos al interior de la organización, los temas de libertad de asociación, los tratados internacionales con relación al trabajo o, en un tema más local, cómo se vive el desarrollo de competencias ciudadanas al interior de su compañía, el empresario se tapa los oídos o cuando menos se pregunta ¿yo qué tengo que ver con eso?

El papel reactivo que se observa en el área de gestión humana en relación con responsabilidad social podría ser explicable si se analizan los avances en este campo en el país (Colombia), a partir de investigaciones previas. El tema surge por la preocupación moral de corte católico de muchos de los empresarios de comienzos del siglo pasado, lo cual le dio en sus orígenes un tinte claramente de filantropía empresarial, que se reforzó con la creación de fundaciones a mitad de siglo como consecuencia de las enseñanzas de Drucker en la Universidad del Valle en los años cincuenta (Agüero, 2002).

Aunque el manejo de la responsabilidad social empresarial en Colombia inicia con las pymes porque la mayoría de la comunidad empresarial está compuesta por este tipo de empresas (Curra, 2004), se ha desplazado hacia corporaciones y fundaciones que las mismas empresas han creado, lo que ha conllevado algunas consecuencias. Primero, al presentarse crisis económicas o financieras, las decisiones se adoptan de manera muy cercana a los intereses de los dueños restando atención a los intereses de los grupos que ya se han creado fuera de ellas; segundo, las fundaciones compiten con las ONG por fondos internacionales, lo cual genera una tendencia de sustituir por fondos externos lo que podría haberse financiado por las propias fundaciones; tercero, la legislación colombiana carece de claridad frente al tema del financiamiento político, lo que lleva a las fundaciones a comprometerse en el financiamiento partidario; y cuarto, la filantropía de las fundaciones y la RSE propia de las organizaciones que las crean generalmente no son equiparadas, de forma que la RSE de estas se ciñe a las actividades obligadas por

**Análisis
Personal**

ley, dejando las actividades que trascienden las obligaciones legales exclusivamente para las fundaciones (Agüero, 2002).

Si bien Rodríguez (2001) encontró que la ética no es materia de interés en el comportamiento organizacional colombiano, los resultados de las empresas socialmente responsables se reflejan en los balances: en 1999 la Revista Semana publicó un informe especial sobre responsabilidad social en Colombia, del cual se concluyó que las empresas colombianas más admiradas y reconocidas por su labor social obtuvieron resultados financieros cinco veces mayores al promedio de las 300 más grandes (Fernández, 1999). Posteriormente, en un estudio de la Pricewaterhousecoopers (2002) Contrasta esta conclusión con las tendencias modernas de gestión humana. Según estudios del Boston Consulting Group –BCG (2008, p. 123),

La agenda de recursos humanos para el 2015 en Colombia apuntará a cuatro aspectos críticos: la gerencia del talento, la gestión de la diversidad, la gerencia de la globalización y la gestión de la responsabilidad social corporativa que, entre otras cosas, es catalogada como de bajas capacidades actuales en la empresa nacional.

Es importante este artículo ya que se pretende encontrar la relación teórica entre la responsabilidad social y la gestión humana, con evidencias de experiencias en empresas colombianas, teniendo en cuenta la creación de valor que puede darse desde la gestión humana, como estrategia competitiva, bajo dimensiones como la proyección organizacional, gobierno de las personas, eficiencia y eficacia, gestión del cambio y la responsabilidad social como fin del artículo.

Se efectúa la relación conceptual de acuerdo a diferentes referentes teóricos, sobre la responsabilidad social y el recurso humano, y el cambio que ha tenido el concepto de la responsabilidad social a nivel organizacional y su impacto sobre el desempeño, según este artículo, primero la responsabilidad social de la empresa fue la riqueza para el accionista, luego se amplía esta responsabilidad a otros actores como los grupos de interés, Esa comunidad de intereses integra a accionistas, trabajadores, proveedores, clientes, distribuidores y gobierno, entre otros, por el interés mutuo que conlleva que la organización busque el bienestar general por cuanto ello le asegura su supervivencia, después se amplía aun más a la sociedad en general, donde se compromete la empresa con el entorno en donde se desarrolla salud, educación, empleo, contaminación, cultura entre otros, es por esto que se ahonda en que la gestión de recurso humano en las organizaciones debe apuntar a mejorar la calidad de vida de sus trabajadores, que propicien el desarrollo humano y profesional en ambientes participativos, un ejemplo de ello es mejorar las competencias, para retroalimentación y valor agregado del talento humano, motivado que sea una base en la participación de la misma organización.

En el presente estudio se observó, que la perspectiva de la gestión humana está focalizada principalmente en la normatividad legal vigente, del funcionamiento de selección, retención, desvinculación, y formación de colaboradores, pero la visión de la responsabilidad social es débil dentro de las organizaciones, donde se limitan solo a aspectos legales sobre seguridad industrial, bienestar laboral, o contaminación ambiental.

13.

Título	GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN INSTITUCIONES SANITARIAS: CLAVES DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA COMUNIDAD VALENCIANA, ESPAÑA
Autor y Año	Vivas López S y Fernández Guerrero R (2011).
Ubicación del artículo (base datos)	EG (Internet). 2011 (Citado 12 Septiembre 2013); 27 (120): 41-61.
Citación Bibliográfica del artículo en Vancouver)	Vivas López S y Fernández Guerrero R. Gestión por Competencias en Instituciones Sanitarias: Claves de la Dirección de Recursos Humanos en la Comunidad Valenciana, España. EG (Internet). 2011 (Citado 12 Septiembre 2013); 27 (120): 41-61. Disponible en: http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1106/html
Objetivo del artículo	<p>Este estudio se concentra en indagar en el desarrollo de la relación entre el constructo, la gestión de competencias profesionales en el ámbito de la dirección de recursos humanos, y los modelos de gestión operativizados en las instituciones sanitarias del sistema de salud de la Comunidad Valenciana (España). Se pretende abordar las asociaciones que se dan en las instituciones sanitarias valencianas (públicas y privadas) entre las prácticas relacionadas con la gestión de competencias profesionales y las diferentes políticas que integran la implementación de una política integral en materia de dirección de recursos humanos. El trabajo busca analizar las claves de la gestión de personas en organizaciones complejas prestadoras de servicios públicos como son las instituciones sanitarias. Para ello, se adopta como marco teórico uno de los más novedosos desarrollos en el ámbito de la Dirección de Recursos Humanos: la Gestión por Competencias. Este trabajo persigue arrojar luz sobre la aplicación de estas propuestas de gestión a la dirección de personas en organizaciones sanitarias del sistema de salud valenciano.</p> <p>Es importante que la investigación empírica sea coherente con los objetivos del estudio que se realiza. En el caso estudiado en este artículo, tres de los objetivos principales son: (1) construir un marco teórico consistente de la aportación de la gestión por competencias a las instituciones sanitarias; (2) generar un conjunto de proposiciones que serán posteriormente contrastadas en una muestra más amplia de los hospitales bajo estudio en este trabajo; y (3) analizar cómo se genera esta aportación y cómo repercute sobre las principales políticas y herramientas de la dirección de recursos humanos.</p>
Palabras Clave	Recursos humanos, conocimiento, gestión por competencias, sistema sanitario.
Conceptos manejados en el artículo	El interés por los análisis cualitativos en el contexto de las ciencias de la salud se ha producido a partir de la atención mostrada por los investigadores sociales en las

**(Introducción-
planteamiento
problema)**

instituciones sanitarias, lo cual ha motivado que la investigación cualitativa en salud se esté definiendo a partir de referentes teóricos y metodológicos tomados principalmente de las ciencias sociales y las humanidades (Amezcuca y Gálvez, 2002). partir de este debate conceptual, se proponen los siguientes ejes que guían la investigación empíricas las proposiciones son las siguientes:

P1. La gestión por competencias vinculada a la dirección de recursos humanos, adecúa de manera eficaz el factor humano de las instituciones sanitarias a sus objetivos estratégicos.

P2. La evaluación del desempeño y de los recursos, capacidades y competencias, permite a la organización lograr los objetivos de mejora del rendimiento y desarrollo de los empleados.

P3. La adopción de prácticas de creación de conocimiento está positivamente relacionada con el desarrollo de competencias individuales y organizativas.

P4. La consideración de la capacitación por competencias en las instituciones sanitarias contribuye a un mejor ajuste del diseño y planificación de su estructura organizativa y de la dirección de recursos humanos.

P5. La adopción de prácticas de trabajo en equipo está positivamente correlacionada con el desarrollo de competencias colectivas entre los empleados.

P6. Las herramientas liderazgo y comunicación, deben considerarse como variables dinamizadoras y estímulo de la creación y el desarrollo de las competencias, tanto en el ámbito de los equipos de trabajo como en el organizativo.

Muestra

Así pues, se seleccionaron cinco casos de instituciones sanitarias:

- Un **hospital privado (1)** que actúa en diversas áreas del sector sanitario (asistencia sanitaria, servicios complementarios de salud, hospitales y centros médicos, y residencia para personas mayores). Posee unidades de negocio también fuera de España. Tiene 10 quirófanos y aproximadamente 250 camas.
- Un **hospital público/privado**, lo que significa que la financiación, propiedad y control son públicos y la gestión de la prestación del servicio es privada. Actúa en diversas áreas del sector sanitario y posee un departamento de investigación y docencia que desarrolla actividades de carácter científico. Posee 8 quirófanos y 270 camas.
- Un **hospital público (1)** que a pesar de haberse constituido como un consorcio nuevo,² es heredero de una tradición centenaria en la sanidad valenciana. Cuenta con 596 camas, 17 quirófanos y 4 de urgencias. Actúa en diversas áreas del sector sanitario como, por ejemplo, oftalmología, cirugía cardíaca, cardiología, neurología, odontología, maternidad, pediatría, entre otros.
- Un **hospital público (2)** universitario que actúa en diferentes áreas del sector sanitario, que cuenta con 585 camas, 12 quirófanos y 4 urgencias. Su gestión pertenece a la Agencia Valenciana de Salud. Además, desarrolla muchas actividades de carácter científico.
- Un **hospital privado (2)** que actúa en diversas áreas de asistencia sanitaria, servicios complementarios de salud, hospitales, centros médicos, entre otros. Posee la certificación ISO 9001 y unidades de servicios también en Madrid,

Barcelona, Bilbao, Zaragoza y San Sebastián. Tiene 12 quirófanos y 280 camas.

Intervención y proceso medición

La metodología de investigación empleada ha sido el estudio en profundidad de diferentes casos de hospitales públicos y privados en la Comunidad Valenciana (España), que conduzcan a la génesis de construcciones teóricas embrionarias en este ámbito

Por otra parte, como estrategia para el desarrollo de esta investigación, se consideró la utilización del estudio de casos, ya que por el dinamismo del tema, este tipo de estrategia proporciona flexibilidad y la opción de plantear proposiciones que fueron contrastadas para la realización de las entrevistas se siguió el protocolo del estudio de casos desarrollado al efecto, el cual fue adaptado a medida que fueron introduciéndose nuevos aspectos al estudio.

Las entrevistas tuvieron una duración media que varía entre los 120 y los 180 minutos y se realizaron siguiendo guiones semiestructurados en los que se trataban aspectos relacionados con el sistema de política de los recursos humanos, la evaluación general de éste y las correlaciones con la gestión por competencias. Se hizo especial referencia a las políticas de evaluación de desempeño y formación, como también a las herramientas de liderazgo y comunicación, además de averiguar si existe algún tipo de fomento al desarrollo de competencias colectivas.

De acuerdo con el protocolo de los casos, se obtuvo información documental relacionada con los procedimientos adoptados por la dirección de los recursos humanos de las instituciones: el convenio colectivo de los trabajadores, los boletines y revistas de circulación interna, el organigrama, las hojas de sugerencias de los empleados, entre otros documentos; con ello se trianguló la información recogida a través de los diferentes medios y de entrevistas con los responsables por los recursos humanos de cada institución, con el objetivo de dotar al estudio de la confiabilidad necesaria. Se codificó la información obtenida en dos grandes categorías: (a) cuestiones sobre la política de recursos humanos; y (b) cuestiones generales sobre la evaluación del sistema de gestión. Cada una de estas grandes áreas se desglosa en otras de orden inferior.

En el desarrollo de las entrevistas se siguió el método de inducción analítica (Yin, 1994). Partiendo de las entrevistas y de la previa revisión de la literatura, se completaron o modificaron las proposiciones de trabajo iniciales, siguiendo un procedimiento paso-a-paso hasta obtener un conjunto de proposiciones teóricas finales que se incluyen en los resultados de este estudio.

Resultados

La evidencia generada en la presente investigación apunta a que la dirección de recursos humanos participa e influye en la toma de decisiones estratégicas de las instituciones sanitarias investigadas, tal y como han argumentado su importancia un gran número de investigadores (Barney, 1991; Grant, 1995; Pucik, 1991). Sin embargo, también se ha identificado en este trabajo la discrepancia de gestión entre las instituciones privadas y públicas que fueron estudiadas, se definen puntos importantes en la gestión por competencias que, favorece la creación de un capital humano que tiene influencia dinámica y congruente con los objetivos estratégicos de la institución, la importancia en la evaluación de desempeño, capacidades y competencias, como un canal de información útil acerca de los procedimientos y el desarrollo de las actividades profesionales, De hecho, en las instituciones privadas se logran buenos resultados. Sin embargo, el desarrollo restringido de esta política en los hospitales públicos origina un problema de gestión, en que el exceso de burocracia y la falta de autonomía se tornan en barreras para su implementación adecuada, en la transmisión o creación del conocimiento,

favorece el desarrollo de competencias en las organizaciones, Sin embargo, en los hospitales públicos analizados mucho del conocimiento creado se pierde o no se formaliza adecuadamente, procesos de capacitación, el trabajo en equipo, liderazgo y comunicación pues una adecuada práctica de trabajo en equipo favorece las dinámicas de trabajo y el desarrollo de competencias colectivas en sus miembros.

Desde la óptica de estos autores, la gestión por competencias constituye un conjunto de acciones deliberadas que orientan la dirección de recursos humanos de la organización a optimizar la utilidad de su personal, pero que por sí sola no es un elemento suficiente para la consecución de los objetivos estratégicos de las empresas y por lo tanto necesita estar conectada a otras políticas y herramientas de la dirección de recursos humanos.

Por otra parte, el estudio también lleva a plantear que hay muchas diferencias en este ámbito entre el sector público y el privado, sobre todo en los modelos adoptados de gestión. Las instituciones públicas estudiadas siguen siendo muy burocratizadas y con una autonomía de gestión pobre, aunque en determinadas políticas poseen algún grado de libertad. Además, estos son conscientes de que muchos de sus problemas de gestión se derivan de la falta de cualificación profesional para la gestión de su personal sanitario, lo que denota la necesidad de cambios.

Discusión

En este estudio se indaga sobre el desarrollo de la gestión de competencias en la dirección de los recursos humanos, en instituciones de salud en valencia España, abordan las practicas que utilizan en su integración según las políticas institucionales, realizan propuestas y repercusiones de gestión de acuerdo al estudio realizado. Por otra parte, el estudio también lleva a plantear que hay muchas diferencias en este ámbito entre el sector público y el privado, sobre todo en los modelos adoptados de gestión. Las instituciones públicas estudiadas siguen siendo muy burocratizadas y con una autonomía de gestión pobre, aunque en determinadas políticas poseen algún grado de libertad. Además, estos son conscientes de que muchos de sus problemas de gestión se derivan de la falta de cualificación profesional para la gestión de su personal sanitario, lo que denota la necesidad de cambios.

Análisis Personal

La gestión del recurso humano se ha impulsado en las últimas décadas, para adoptar una visión integrada de gestión, el proceso de selección de personal, la capacitación, la administración laboral, las políticas y beneficios sociales, las relaciones laborales, la evaluación del personal o los sistemas de retribución y de motivación, ya que están íntimamente relacionados entre sí, para lograr un plan de acción que responda con éxito a los objetivos y propósitos estratégicos de la organización, y a mejorar la calidad de vida del personal, ligado a esta concepción integral, se ha introducido en los últimos años la gestión por competencias, en la gestión del recurso humano.

En este estudio se indaga sobre el desarrollo de la gestión de competencias en la dirección de los recursos humanos, en instituciones de salud en valencia España, abordan las practicas que utilizan en su integración según las políticas institucionales, realizan propuestas y repercusiones de gestión de acuerdo al estudio realizado.

En el análisis realizado dentro de este estudio, se considera la gestión por competencias, desde las características y las conductas propias de las personas que realizan con eficacia las tareas propias de un puesto de trabajo, actitudes, valores, conocimientos, aptitudes, habilidades y destrezas no se parte en si desde un puesto de trabajo, si no de las personas y sus conocimientos, destrezas y su autonomía, y efectúa varias proposiciones resultado del debate conceptual de diferentes aportes teóricos sustentados,

importantes para la gestión por competencias dentro de la gestión del recurso humano,

La evidencia generada en la presente investigación apunta a que la dirección de recursos humanos participa e influye en la toma de decisiones estratégicas de las instituciones sanitarias investigadas, tal y como han argumentado su importancia un gran número de investigadores (Barney, 1991; Grant, 1995; Pucik, 1991).

Se encuentran varias diferencias, entre la dirección de recursos humanos de las organizaciones privadas y públicas que fueron estudiadas, se definen puntos importantes en la gestión por competencias que, favorece la creación de un capital humano que tiene influencia dinámica y congruente con los objetivos estratégicos de la institución, la importancia en la evaluación de desempeño, capacidades y competencias, como un canal de información útil acerca de los procedimientos y el desarrollo de las actividades profesionales. De hecho, en las instituciones privadas se logran buenos resultados. Sin embargo, el desarrollo restringido de esta política en los hospitales públicos origina un problema de gestión, en que el exceso de burocracia y la falta de autonomía se tornan en barreras para su implementación adecuada, en la transmisión o creación del conocimiento, favorece el desarrollo de competencias en las organizaciones, Sin embargo, en los hospitales públicos analizados mucho del conocimiento creado se pierde o no se formaliza adecuadamente, procesos de capacitación, el trabajo en equipo, liderazgo y comunicación pues una adecuada práctica de trabajo en equipo favorece las dinámicas de trabajo y el desarrollo de competencias colectivas en sus miembros.

Desde la óptica de estos autores, la gestión por competencias constituye un conjunto de acciones deliberadas que orientan la dirección de recursos humanos de la organización a optimizar la utilidad de su personal, pero que por sí sola no es un elemento suficiente para la consecución de los objetivos estratégicos de las empresas y por lo tanto necesita estar conectada a otras políticas y herramientas de la dirección de recursos humanos.

Por otra parte, el estudio también lleva a plantear que hay muchas diferencias en este ámbito entre el sector público y el privado, sobre todo en los modelos adoptados de gestión. Las instituciones públicas estudiadas siguen siendo muy burocratizadas y con una autonomía de gestión pobre, aunque en determinadas políticas poseen algún grado de libertad. Además, estos son conscientes de que muchos de sus problemas de gestión se derivan de la falta de cualificación profesional para la gestión de su personal sanitario, lo que denota la necesidad de cambios.

14.

Título	COMPETENCIAS REQUERIDAS EN LOS ENCARGADOS DE RECURSOS HUMANOS PARA EL DESEMPEÑO EFICAZ EN EMPRESAS INDUSTRIALES DE CALI, Colombia.
Autor y Año	<i>Aida Florencia Medina Lorza y Delio Ignacio Castañeda Zapata. 2010</i>
Ubicación del artículo (base datos)	Revista: Estudios gerenciales. Página: Universidad Icesi.

Citación Bibliográfica del artículo en Vancouver)	<p><i>Medina Lorza AF y Castañeda Zapata DI. Competencias Requeridas en los Encargados de Recursos Humanos para el Desempeño Eficaz en Empresas Industriales de Cali, Colombia. EG (Internet). 2010 (Citado 12 Septiembre 2013); 26 (115): 117-140. Disponible en: http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/362/362</i></p>
Objetivo del artículo	<p>Identificar, las competencias requeridas en los encargados de la gestión de recursos humanos (EGRH), que facilitan su desempeño eficaz, en empresas del sector industrial de la ciudad de Cali, Colombia.</p>
Palabras Clave	<p>Colombia; Perfiles; Recursos Humanos; Competencia Industrial; Competencias.</p>
Conceptos manejados en el artículo (Introducción-planteamiento problema)	<p>¿Cuáles son las competencias requeridas en EGRH de empresas del sector industrial de la ciudad de Cali que facilitan su desempeño eficaz y el manejo de paradojas y contradicciones propias de su papel para responder a las expectativas del negocio?</p> <p>¿Coinciden las percepciones que tienen los EGRH sobre las competencias para un desempeño efectivo en su cargo con las percepciones de sus jefes?</p>
Muestra	<p>Se realizaron entrevistas en profundidad a todos los participantes, quienes pertenecían a grandes empresas del sector industrial de la ciudad de Cali, Colombia.</p> <p>Se realizaron encuestas con diseño de categorías a evaluar.</p>
Intervención y proceso medición	<p>Los sujetos que participaron fueron 14, de los cuales 7 eran EGRH y 7 sus respectivos jefes. En el estudio se incluyeron personas EGRH, independientemente de la denominación del cargo en la organización (Jefe de Recursos Humanos, Generalista de Recursos Humanos, Gerente de Recursos Humanos, entre otros). Todos los participantes tenían roles relacionados con la gestión de recursos humanos, tales como: selección, reclutamiento, desarrollo, entrenamiento, gestión de la socialización, diseño de planes de seguridad y recompensa de los empleados.</p>
Resultados	<p>El estudio se enmarcó dentro de la investigación cualitativa, la cual se caracteriza por ser interactiva y reflexiva. Los participantes del estudio fueron 14 personas, de los cuales 7 eran EGRH y 7 sus jefes, con quienes se realizaron entrevistas en profundidad. De acuerdo con los resultados, los participantes coincidieron en que la competencia más requerida por los EGRH es el entendimiento del negocio.</p> <p>De acuerdo a los resultados, se puede concluir que en los dos grupos, jefes y EGRH, la categoría que obtuvo los mayores porcentajes fue entendimiento del negocio, en EGRH 27,6% y en jefes 31,7%. Se resalta también en estos resultados, que la categoría de pensamiento estratégico se destacó principalmente en los EGRH (16,7%), mientras que en los resultados de los jefes ésta no fue una categoría predominante (7,5%). Lo</p>

Discusión

anterior indica que, tal como lo plantean Brockbank y Ulrich (2006), el entendimiento del negocio es una competencia que no puede pasarse por alto a la hora de observar la contribución de RR.HH. a la organización, dado que su aporte es posible en la medida en que conozca el negocio, de tal manera que desde su gestión puede apoyar el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Como se puede observar en el estudio, se concluye la exigencia de lo que es un requerimiento para los EGRH, es decir, contar con un perfil de competencias más amplio, que en el nivel individual trascienda la especialización técnica en procesos de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación de desempeño, entre otros, y se enfoque en pensamiento estratégico y en el entendimiento del negocio.

Lo encontrado a través de los análisis de la investigación permite discutir cuál es el papel que en el mundo actual se le está dando al EGRH, que es prioritario para las organizaciones industriales ya que, como manifestaron los jefes, es necesario contar con un gestor de personal en la organización. Lo anterior, da cuenta de la importancia que para el ambiente organizacional tiene el EGRH. A la vez, se requiere de ellos, competencias de adaptación a esquemas y roles más flexibles de comprensión del negocio para poder dar respuestas en su desempeño a los roles que les son encomendados.

-El trabajo del EGRH no empieza con dirigir R.H como área, sino con la dirección de las personas en el negocio mismo. Este planteamiento cobró sentido en el estudio, al encontrarse que la mayor competencia demandada fue el entendimiento del negocio en la dimensión individual, y que precisamente la sugieren tanto los jefes como los EGRH, para garantizar un buen desempeño del EGRH en las organizaciones.

-A partir de los resultados presentados, que la categoría entendimiento del negocio puede representar para los jefes, un eje para lograr impactar positivamente a los otros (influencia), así como para planear estratégicamente su trabajo e indicadores de gestión (pensamiento estratégico), e identificar las necesidades del cliente interno y externo, y de esta manera lograr un entendimiento del negocio que le permita reconocer la importancia de la satisfacción del cliente como un elemento de valor para la organización desde R.H.

-Es importante discutir también los resultados sobre las competencias técnicas que emergieron en este estudio, y que tienen que ver con la diversidad de conocimientos que van más allá del campo profesional y les permite ser más integrales funcionalmente. También es importante que puedan adaptarse a los diferentes contextos en los que se ven inmersos, de tal forma que puedan generar valor a la estrategia de la organización y sean percibidos como un área que genera beneficios cuantificables, y no un área que genere costos a la organización.

-Será entonces necesario revisar los pensum académicos para fortalecer la formación crítica frente a lo que tradicionalmente se ha enseñado, de

tal forma que les permita a los EGRH, la adquisición de conocimientos de diferente especialización para que se vuelvan más integrales a la hora de poner en uso sus competencias al servicio de cualquier organización o cargo de una compañía.

Análisis Personal

El presente estudio se enfoca en describir las características del personal encargado de la gestión de los recursos humanos y expone varias competencias y capacidad que esta persona debe de cumplir para llevar la relación perfecta entre gestión por competencias y plan de negocios. Por ejemplo, Calderón (2006), describe: “la relevancia del dirigente de RR.HH. ha estado en la capacidad de diseñar e implementar prácticas para aumentar el rendimiento de los empleados y de esta forma influir en el logro de los objetivos de la alta gerencia”. De este modo el jefe del área tiene una irremplazable e importante responsabilidad como socio estratégico, ya que de las decisiones que este tome, depende la productividad y ganancias de la empresa, gracias a la relación reciproca que existe entre el capital humano y el objetivo organizacional.

Ante la realidad, se encuentran organizaciones que aun no han dado la importancia al área de gestión humana como parte fundamental de la rentabilidad del negocio, o no cuentan con el personal idóneo para dirigir el capital humano; es por eso que es de gran importancia que las organizaciones apliquen la selección por competencias, desde la elección del encargado de la gestión de los recursos humanos (EGRH), que esta persona este cualificada, que cuente con iniciativa, confidencialidad, con condiciones de comunicación y pensamiento estratégico para desempeñarse tanto administrativa como operativamente impactando positivamente la organización.

15.

Título	ESTUDIOS DE CASO SOBRE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN CUATRO ORGANIZACIONES COLOMBIANAS LÍDERES EN PENETRACIÓN DE MERCADO
Autor y Año	María de los Ángeles Briceño Moreno Y César Augusto Bernal Torres. 2010.
Ubicación del artículo (base datos)	Revista estudios gerenciales: Universidad Icesi.
Citación Bibliográfica del artículo en Vancouver)	Briceño Moreno MA y Bernal torres CA Estudios de Caso Sobre la Gestión del Conocimiento en Cuatro Organizaciones Colombianas Líderes en Penetración de Mercado. EG (Internet). 2010 (Citado 12 Septiembre 2013); 26 (117): 173-193. Disponible en:

http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/386/html

Objetivo del artículo

Analizar cuatro casos de organizaciones colombianas líderes durante los últimos años en penetración del mercado de los sectores manufacturero y de servicios: identificar qué se entiende por gestión del conocimiento en cada una de las cuatro organizaciones analizadas.

Palabras Clave

Gestión del conocimiento, competitividad, estrategia competitiva y recurso estratégico.

Conceptos manejados en el artículo (Introducción-planteamiento problema)

Cada vez más, las economías de las naciones dependen en un alto porcentaje de las organizaciones y, por ello, surge el interés de estudiarlas. Por este motivo, en esta investigación se analizan cuatro casos de organizaciones colombianas líderes durante los últimos años en penetración del mercado de los sectores manufactureros y de servicios, dado que existe el supuesto de que la gestión del conocimiento es una estrategia empresarial altamente relacionada con la participación del mercado por parte de las empresas. Así, las premisas sobre el conocimiento son, básicamente, que éste es un recurso económico estratégico, un factor de estabilidad y que aporta una ventaja decisiva frente a su competencia.

Autores como Drucker (1998), Toffler (1989) y Castells (2005), reconocidos analistas de los cambios económicos y sociales de la sociedad de los últimos años, llaman la atención sobre la necesidad de entender el conocimiento como el recurso estratégico de la nueva sociedad y, por ello, la gestión del conocimiento se ha convertido en un campo de gran interés para académicos y directivos empresariales.

Este estudio se orientó a responder el siguiente interrogante: ¿qué se entiende por gestión del conocimiento en cada una de las cuatro organizaciones colombianas líderes en penetración de mercado de los sectores manufacturero y de servicios y que manifiestan estar haciendo gestión del conocimiento?

Muestra

La muestra de las cuatro organizaciones seleccionadas para realizar el estudio se hizo mediante muestreo no probabilístico (por conveniencia) y se estableció como criterio de selección de las organizaciones por estudiar el liderazgo reflejado en el número de clientes y el mayor nivel de penetración de mercado de sus respectivos sectores, basados en que hay evidencia empírica de que las organizaciones que realizan gestión del conocimiento obtienen mejores resultados económicos.

Se realizaron entrevistas y encuestas tabuladas en Excel.

Intervención y proceso medición

Los resultados se obtuvieron de una investigación realizada en dos fases: una de revisión teórica, relacionada con el concepto y los enfoques de gestión del conocimiento y otra de trabajo de campo, a partir de entrevistas a diez directivos y encuestas a 525 personas de cuatro organizaciones localizadas en la ciudad de Bogotá (Colombia) líderes en penetración del mercado de los sectores manufacturero y de servicios.

Dentro de cada organización se seleccionó una muestra de directivos tomando la experiencia como criterio para ser entrevistados. Las entrevistas fueron realizadas a, por lo menos, un directivo considerado como experto en el conocimiento de su

respectiva organización. Se realizaron en total diez entrevistas a directivos (3 en la organización de bebidas, 2 en la organización de alimentos, 3 en la organización de servicios financieros y 2 en la de educación universitaria). La muestra de trabajadores seleccionados para realizar la encuesta se realizó teniendo en cuenta que fueran empleados de las distintas áreas de cada organización y que dicho número fuera representativo del total de trabajadores que la componen. En total fueron aplicadas 525 encuestas a los trabajadores de las diferentes áreas (bebidas, 235; alimentos procesados, 180; servicios financieros, 62; educación universitaria, 48). Las entrevistas tuvieron el objetivo de identificar los aspectos relevantes que se tienen en cuenta en la dirección de las organizaciones para gestionar el conocimiento.

Los Instrumentos utilizados fueron:

Las entrevistas tuvieron el objetivo de identificar los aspectos relevantes que se tienen en cuenta en la dirección de las organizaciones para gestionar el conocimiento. Con base en estos criterios y a la luz de los aspectos identificados en la revisión bibliográfica, se diseñó el cuestionario, el cual fue puesto a consideración del director de estrategia de la Universidad de los Andes, una profesora de estadística de la Universidad de La Sabana y dos de los directivos entrevistados, con el propósito de determinar la pertinencia de las variables estudiadas y la calidad de la formulación de las preguntas.

La encuesta está constituida por 57 preguntas agrupadas en las seis variables (identificación del conocimiento, proceso de transmisión del conocimiento, medios y tecnologías, toma de decisiones, cultura organizacional y competitividad) que permiten determinar qué y cómo es la gestión del conocimiento para el personal de las organizaciones estudiadas al obtener información de los trabajadores y de los directivos.

Los resultados de las encuestas aplicadas (525 en total) fueron tabulados en el aplicativo Excel. Cada una de éstas se midió en una escala de bajo a alto con subdivisiones también en cada una de dichas escalas: bajo-bajo, bajo-medio, bajo-alto y así respectivamente. Estas calificaciones fueron adaptadas del trabajo original de González et al. (2004) teniendo en cuenta los criterios para establecer los puntajes de 1 a 7 en la escala de calificación SERVQUAL1 de Parasuraman, Berry y Zeithaml (1988), siendo 1 el nivel alto-alto y 7 el nivel bajo-bajo. Además, se estableció un criterio que incluye una calificación numérica que determina realmente el estado actual de las organizaciones

Resultados

En general, los resultados del estudio indican que las personas encuestadas manifiestan un aceptable conocimiento de la importancia de las seis variables objeto del estudio (identificación del conocimiento, proceso de transmisión del conocimiento, medios y tecnologías, toma de decisiones, cultura organizacional y competitividad) que les posibilita un adecuado desarrollo en la dinámica de las respectivas organizaciones (la puntuación ponderada de acuerdo con el grado de calificación es 4,77, en la escala de 1 a 7, siendo esta una calificación media-media con tendencia a alta).

En síntesis, con base en la concepción de la gestión del conocimiento que se deduce de las personas entrevistadas y encuestadas en las dos empresas del sector manufacturero y en las dos del sector servicios, se puede decir que la gestión del conocimiento en el conjunto de las empresas estudiadas tiene una clara influencia de la perspectiva norteamericana, destacándose cuatro elementos: la transmisión de información (y en ella el aprendizaje), la competitividad y mejora continua, la toma de decisiones y el uso de tecnologías.

El estudio de caso muestra concluyó, que existe un alto grado de coincidencia entre el

Discusión

concepto y el enfoque en la gestión del conocimiento presente en las empresas estudiadas, existe diferencia en la importancia que cada una de estas da a las distintas variables constitutivas del proceso de gestión del conocimiento (identificación del conocimiento, proceso de transmisión del conocimiento, medios y tecnologías, toma de decisiones, cultura organizacional y competitividad), aspecto que se vuelve importante al momento de diseñar, implementar y evaluar cualquier programa en este tema.

En síntesis, para las empresas líderes en el mercado del sector manufacturero los resultados del estudio indican que la gestión del conocimiento que éstas realizan tiene sus bases en la tradición norteamericana que define dicha gestión del conocimiento como un proceso que busca transmitir conocimientos aplicables en la mejora continua de las labores de los miembros para hacer más competitiva a la organización. La sistematización de la información, su recaudo, almacenamiento, transmisión y control son fases importantes del proceso y se hacen a través de las tecnologías de la información.

Para la organización financiera líder en el mercado, la gestión del conocimiento es la estructuración de un sistema de información sólido que conforma el soporte de la creación, transferencia y aplicación del conocimiento en la organización. Esta organización pone énfasis en la utilización de tecnologías y del conocimiento construido para gestionar su conocimiento, por eso se puede decir que asume una postura tecnocrática. Consecuencia de esto es el énfasis que la empresa da a las bases de datos, plataformas virtuales, software, que simplifican la recolección, procesamiento, transmisión del conocimiento y actualización ágil de la información e implican una reducción de la solicitud del conocimiento contenido en las personas.

En cambio, para la organización de servicios educativos con mayor número de estudiantes vinculados (presenciales y virtuales), la gestión del conocimiento es, principalmente, el aprovechamiento de la experiencia del personal de la organización con apoyo de las tecnologías de la información y las comunicaciones como medio útil para la toma de decisiones y la resolución de problemas.

Análisis Personal

Debido a los cambios en la economía y la sociedad, en los últimos años en las organizaciones manufactureras y de servicios, se le ha dado valor agregado a la gestión por conocimientos para catalogar y perfilar estratégicamente al trabajador como una persona competente.

Es de gran importancia conocer las diversas definiciones que se han generado de la gestión del conocimiento, en síntesis, los autores la describen como uno de los principales recursos estratégicos para la creación de ventajas competitivas para las organizaciones en mercados altamente competidos, globalizados y cambiantes.

El artículo expone distintos autores que describen varios modelos de gestión de conocimientos y se puede concluir que existen tres enfoques: el enfoque estratégico desde la utilización de herramientas tecnológicas, el enfoque económico dando cumplimiento a la eficacia como objetivo organizacional y el enfoque comportamental, el cual da importancia a los trabajadores como dueños del conocimiento, herramienta indispensable en la estrategia de la competitividad organizacional.

La gestión por conocimientos dentro de las organizaciones debe ser analizado como estrategia para generar valor competitivo, se debe: identificar el conocimiento que se tiene (poder de almacenamiento y utilización de información), transmisión del conocimiento (poder de comunicación), medios y tecnología (capacidad tecnológica para innovación y explotación de capacidades), toma de decisiones(uso efectivo de conocimiento e información), cultura organizacional y competencia (uso del conocimiento como herramienta estratégica organizacional).

Es de gran importancia conocer en las conclusiones del estudio los diferentes enfoques que se le da a la gestión por conocimientos según la empresa indagada; es un proceso que busca transmitir conocimientos para la mejora continua de las labores y lograr una organización más competitiva. Para la organización financiera, la gestión del conocimiento es la estructuración de un sistema de información sólido que conforma el soporte de la creación, transferencia y aplicación del conocimiento en la organización a través de la aplicación de la tecnología y para la organización de servicios educativos con mayor número de estudiantes vinculados (presenciales y virtuales), la gestión del conocimiento es, principalmente, el aprovechamiento de la experiencia del personal de la organización con apoyo de las tecnologías de la información y las comunicaciones como medio útil para la toma de decisiones y la resolución de problemas. En conclusión todas definen que la gestión pro conocimientos es una herramienta clave e importante en el medio competitivo de las organizaciones, difieren en su modo de aplicación e importancia que le dan a cada uno de los elementos a utilizar, sea la tecnología, el proceso de transmisión del conocimiento, la toma de decisiones, la cultura organizacional o la competitividad, lo cual es de gran importancia en el momento de direccionar los objetivos y meta de la organización.

16.

Título	ANÁLISIS DE LA RELACIÓN ENTRE LA INNOVACIÓN Y LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO CON LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL EN UNA MUESTRA DE EMPRESAS EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ
Autor y Año	Bernal Torres CA, Naranjo GF y Frost Gonzales JS (2012).
Ubicación del artículo (base datos)	EG (Internet). 2012 (Citado 12 Septiembre 2013); 28 (Edición especial): 303-315.
Citación Bibliográfica del artículo en Vancouver)	Bernal Torres CA, Naranjo GF y Frost Gonzales JS. Análisis de la Relación entre la Innovación y la Gestión del Conocimiento con la Competitividad Empresarial en una Muestra de Empresas en la Ciudad de Bogotá. EG (Internet). 2012 (Citado 12 Septiembre 2013); 28 (Edición especial): 303-315. Disponible en: http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1490/html

Objetivo del artículo	Este estudio analiza la relación directa entre las actividades de innovación y las de gestión del conocimiento con la capacidad competitiva organizacional.
Palabras Clave	Gestión del conocimiento; innovación; competitividad empresarial.
Conceptos manejados en el artículo (Introducción-planteamiento problema)	Para una mejor comprensión del tema, la fundamentación sobre la que se enmarca el estudio se ha dividido en tres subtemas así: en primera instancia, se presenta de forma breve el concepto de competitividad empresarial que es el maco central del estudio; luego, también de forma específica, se hace una presentación de los principales planteamientos sobre la relación entre gestión del conocimiento y competitividad empresarial; finalmente, se presentan los principales hallazgos sobre la relación entre innovación y competitividad empresarial.
Muestra	Para la realización del estudio se tomó una muestra de 241 directivos de 53 empresas grandes y medianas pertenecientes a diversos sectores de la actividad económica en la ciudad de Bogotá.
Intervención y proceso medición	Para la realización del estudio se tomó una muestra de 241 directivos de 53 empresas grandes y medianas pertenecientes a diversos sectores de la actividad económica. La información obtenida corresponde a la actividad realizada por las empresas durante los últimos cinco años y su recolección se realizó en el periodo comprendido entre marzo y noviembre de 2010. Debido al carácter nominal de la mayoría de las variables bajo estudio, su análisis estadístico se realizó bajo las metodologías de la estadística no paramétrica.
Resultados	<p>Los resultados indican que, para el caso de una muestra de 53 empresas estudiadas en la ciudad de Bogotá, no hay evidencia de la relación directa entre las actividades de innovación y las de gestión del conocimiento con la capacidad competitiva organizacional.</p> <p>Estos resultados son motivo para la reflexión académica, empresarial y del gobierno sobre el tema, si se tiene en cuenta que son diversos y reiterados los escenarios en los que se hace énfasis sobre la necesidad de implementar actividades de innovación y de gestión del conocimiento para potenciar la capacidad competitividad empresarial y nacional, dando por supuesta la existencia de relación directa entre estas variables, lo cual no siempre es así.</p> <p>En síntesis, los resultados del estudio indican que el 21% de las empresas manifestó haber experimentado un incremento significativo en su capacidad innovadora durante los últimos cinco años, no obstante, las pruebas de hipótesis sobre independencia de variables permiten comprobar que, con un nivel de significancia del 95%, el incremento en</p>

	<p>la capacidad innovadora de las empresas no implica impacto estadísticamente significativo en los resultados finales de la dinámica empresarial tales como el crecimiento de la empresa, la participación en el mercado y la rentabilidad.</p> <p>En este estudio se concluye y se afirma la relación directa entre estas variables y la capacidad competitiva empresarial, lo cual se debe tener en cuenta como estrategia para crear ventajas competitivas empresariales sostenibles.</p>
<p>Discusión</p>	<p>Estos resultados permiten confirmar los planteamientos de Martínez et al. (2010) donde se verifica que, para el caso de la muestra de empresas en Colombia, no existe relación directa entre la innovación de las empresas con su tasa de crecimiento, ni con la participación en el mercado o la rentabilidad, siendo estas últimas variables las dimensiones básicas en las que se manifiesta directamente la capacidad competitiva empresarial. Al respecto, estos resultados han de ser motivo de reflexión para académicos, directivos empresariales y de entidades gubernamentales al momento de analizar temas relacionados con la innovación y la gestión del conocimiento en el contexto de las organizaciones.</p>
<p>Análisis Personal</p>	<p>En este estudio se efectúa un análisis de la relación directa de las actividades de una organización y las de gestión del conocimiento, para mejorar la ventaja competitiva, pertinente en la monografía como impacto dentro de la gestión del recurso humano en las organizaciones, teniendo en cuenta que a pesar de los estudios realizados no hay un consenso específico de conceptualización sobre el tema de competitividad, en el estudio se citan a varios expositores sobre la gestión del conocimiento y la competitividad empresarial, como Corona (2008) sostiene que la competitividad es una variable multifactorial que tiene relación con la formación empresarial, las habilidades administrativas, laborales y productivas, la gestión, la innovación y el desarrollo tecnológico. Según este autor, para explicar la competitividad empresarial se requiere de una base multifactorial y sistémica de la propia dinámica empresarial. Así, la competitividad requiere arreglos institucionales diversos que incluyen las estrategias de mercado, la dinámica de la competencia y las estrategias respecto a las capacidades y recursos internos a la empresa, De hecho, la OCDE (2008) identifica que, en el nuevo entorno competitivo, el comportamiento innovador de las empresas está determinado por un amplio espectro de conocimientos e informaciones sobre temas asociados al entorno, como las preferencias de los consumidores, sistemas de comunicación, relaciones de producción, mercados, sistemas de distribución, publicidad en diferentes ambientes culturales, etc. Por lo cual en este estudio se refieren al papel de las actividades de innovación y gestión del conocimiento en la dinámica competitiva de las empresas para dar aportes a las estrategias para mejorar la capacidad competitiva del país.</p>

17.

<p>Título</p>	<p>GESTIÓN HUMANA EN LAS ORGANIZACIONES UN FENÓMENO COMPLEJO: EVOLUCIÓN, RETOS, TENDENCIAS Y PERSPECTIVAS DE INVESTIGACIÓN.</p>
<p>Autor y Año</p>	<p>Gregorio Calderón Hernández, Claudia Milena Álvarez Giraldo y Julia Clemencia Naranjo Valencia. 2006.</p>
<p>Ubicación del artículo (</p>	

base datos)	Revista científica: pontificia universidad javeriana Bogotá.
Citación Bibliográfica del artículo en Vancouver)	Calderón Hernández G, Álvarez Giraldo CM y Naranjo Valencia JC (2006). Gestión Humana en las Organizaciones un Fenómeno Complejo: Evolución, Retos, Tendencias y Perspectivas de Investigación. C A (Internet). 2006 (citado 14 septiembre 2013); 19 (32): 225-254. Disponible en: http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/4314/3268
Objetivo del artículo	-Perfilar las tendencias tanto para la práctica como para el debate académico en la gerencia de recursos humanos y destacar los hallazgos sobre la importancia de las personas para construir una ventaja competitiva sostenida y del área de gestión humana para obtener capacidades organizativas.
Palabras Clave	Gerencia de recursos humanos, ventaja competitiva sostenida, investigación en gestión humana, recursos y capacidades.
Conceptos manejados en el artículo (Introducción-planteamiento problema)	<p>En el artículo 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 del área de gestión humana para obtener capacidades organizativas.</p> <p>El artículo aporta una visión de la complejidad de la gestión humana más allá de la mirada tradicional de las prácticas administrativas sobre recursos humanos: una comprensión sobre la evolución del área de talento humano, su rol frente a los objetivos organizacionales y los retos que en el caso colombiano apenas se empiezan a vislumbrar; así mismo, se resalta el papel estratégico de la gestión humana y las implicaciones de ello para el logro de ventajas competitivas fundamentadas en las personas y ofrece a los académicos múltiples posibilidades para abordar preguntas de indagación en la disciplina.</p>
Muestra	Literatura especializada, en especial la anglosajona, que aparece publicada en algunos de los principales journals del mundo.
Intervención y proceso medición	Artículo de revisión de la literatura especializada sobre la gestión humana en las organizaciones.
Resultados	Los dominios de la gestión del talento humano, en un principio se limitaron a aspectos tradicionales de la administración de personal como la selección, la formación, la remuneración, la evaluación y el despido, trascendieron a prácticas más integrales, como la participación, el trabajo en equipo, la motivación, la comunicación, la formación

de directivos, entre otras.

Igualmente, ha evolucionado el rol asignado a la función de gestión humana. Wintermantel y Mattimore (1997) resumen bien estas fases de acuerdo con la misión que le sea asignada por la alta gerencia. En la Fase I se le considera proveedora de servicios según los requerimientos de sus clientes. En la Fase II optimiza procesos y sistemas de recursos humanos de manera reactiva. En la Fase III construye ventaja competitiva mediante el desarrollo de capacidades organizativas alineadas con las estrategias específicas de la organización. En la Fase IV colabora en la formación del éxito del negocio, se le considera miembro del equipo estratégico y participa desde la formulación de la estrategia. Por último, en la Fase V, su papel es la creación, preservación y utilización del capital humano e intelectual.

En este proceso de evolución y desarrollo se puede hablar del paso de una función administrativa a una función estratégica, consecuencia del reconocimiento de la persona como fuente de ventaja competitiva sostenida, y de la función como una capacidad organizacional, creadora a su vez de otras capacidades cuando gestiona adecuadamente los recursos que las personas entregan al servicio de las organizaciones.

Como resultado del estudio, se debe comprender la gestión humana más allá de una labor administrativa de cumplir con unos procesos y procedimientos de administración de personal y permite visualizar el papel del área de talento humano en relación con la responsabilidad social de la organización, la responsabilidad con los diversos grupos de interés (accionistas, empleados, directivos y clientes), pero sobre todo con una gran responsabilidad hacia la persona como ser humano.

A futuro se perfila un esfuerzo por encontrar sistemas de recursos humanos que faciliten la innovación, la evaluación de una cultura organizacional proclive a la competitividad y, en general, a la comprensión de los intangibles como soporte de una estrategia que busca volver competitivas a las empresas.

Discusión

-Es de recordar que Taylor consideraba que el conflicto obrero-patrono no era un problema de lucha de clases, sino una situación de disfuncionalidad administrativa y que, por lo tanto, podría ser evitado mediante una apropiada administración.

Tanto la práctica de la gestión humana como la investigación de la disciplina en el país se encuentran en estado incipiente, aunque en un proceso de transición de una concepción tradicional de función administrativa a una función estratégica, lo cual hace llamativo para gerentes e investigadores conocer los desarrollos y tendencias que en el ámbito mundial presenta este campo del conocimiento.

Uno de los modelos más empleados en recursos humanos es la tipología de Miles y Snow (1984), quienes proponen tres estrategias: prospectiva (proclive al cambio, al desarrollo de productos y mercados), defensiva (se concentra en la eficiencia de los métodos existentes) y analizadora (punto intermedio de las otras dos). Otra clasificación muy conocida es la de Porter: diferenciación, liderazgo en costos y estrategia de enfoque.

<p>Análisis Personal</p>	<p>La gestión humana está influida por el desarrollo de las teorías organizacionales, sociales y de gestión. Durante el predominio de la teoría comportamental de orden psicológico, la actividad de dirección de las personas estuvo focalizada en la búsqueda de comportamientos apropiados para el cumplimiento de la tarea, mientras que con el surgimiento de teorías emergentes del management, como la de recursos y capacidades, el foco gira hacia el logro de los objetivos organizacionales mediante la alineación estratégica.</p> <p>Es de gran importancia conocer el sentido evolutivo que han tenido las empresas en cuanto a las prácticas de gestión humano, en donde a finales del siglo XXI, a este departamento se le denominaba de bienestar, gracias a que en esa época, se le daba mayor relevancia a las condiciones sociales, políticas, religiosas. Actualmente se cambia el concepto de ese hombre social por el de organizacional y psicológico, que gracias a los intereses económicos, la evolución del mercado y los cambios en los sistemas de contratación han hecho que se empiece a tener en cuenta al ser humano a evaluar al trabajador por competencias y conocimiento, las cuales son sus herramientas laborales. En relación, la actualidad con las teorías de la administración, se utilizan muchas herramientas determinadas desde la época, como lo son la división de trabajo, que ahora sería la departamentalización, mecanismos de selección y entrenamiento, lo que se relacionan con la capacitación continua actual de las empresas, la gestión del recurso humano tiene sus bases en las teorías de la administración y para ser efectiva y funcional de acuerdo a la globalización ha tenido que ir a la vanguardia e implementar tecnología y de estrategias o mecanismos, que exploten la creatividad del trabajador y que valore sus habilidades y conocimientos para hacerlo más competitivo y sobrevivir en el mercado laboral. De esta iniciativa surge a nivel de dirección la gestión por competencias y conocimientos, las cuales son herramientas que actualmente se utilizan en las empresas como activos necesarios para el éxito organizacional.</p>
---------------------------------	--

18.

<p>Título</p>	<p>GESTIÓN HUMANA EN LA EMPRESA COLOMBIANA: SUS CARACTERÍSTICAS, RETOS Y APORTES. UNA APROXIMACIÓN A UN SISTEMA INTEGRAL</p>
<p>Autor y Año</p>	<p>Gregorio Calderón Hernández, Claudia Milena Álvarez Giraldo y Julia Clemencia Naranjo Valencia. 2010.</p>
<p>País</p>	<p>Colombia</p>
<p>Ubicación del artículo (base datos)</p>	<p>Revista científica: pontificia universidad javeriana Bogotá.</p>
<p>Citación Bibliográfica del artículo en Vancouver)</p>	<p>Hernández G, Álvarez Giraldo CM y Naranjo Valencia JC. Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral. CA (Internet). 2010 (citado 14 septiembre 2013); 23 (41): 13-36. Disponible en: http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/1890/1228</p>

Objetivo del artículo	Establece el estado en la empresa colombiana, partiendo de la perspectiva de recursos y capacidades y mediante un trabajo que integra un enfoque descriptivo con uno comprensivo.
Palabras Clave	Gestión humana, recursos humanos, prácticas de gestión humana, actividades estratégicas de recursos humanos, sistema integral de gestión humana.
Conceptos manejados en el artículo (Introducción-planteamiento problema)	<p>La gestión humana es uno de los campos empresariales que durante los últimos años han tenido los mayores cambios: de ser una oficina de trámites para cumplir las prácticas de administración de personal, pasó a convertirse en un área fundamental para lograr los objetivos organizacionales y la construcción de ventaja competitiva sostenida (Beer, 1997). Esta evolución ha conllevado mayores exigencias hacia estas dependencias y las ha obligado a modernizar sus estructuras, roles y prácticas, a fin de convertirse en generadoras de valor para sus compañías (Boston Consulting Group, 2008).</p> <p>En Colombia se ha investigado esta situación parcialmente (Calderón, 2006; Calderón, Naranjo y Álvarez, 2008; Saldarriaga, 2008; entre otros), pero se carece de un estudio integral que muestre en qué estado se encuentran los departamentos de recursos humanos, sus prácticas y actividades estratégicas; qué tanto ha evolucionado su dirección; cómo se relacionan con la gerencia y con otras dependencias; cuáles son los retos nuevos que enfrentan, y qué cambios perciben en relación con la concepción de gestión humana.</p>
Muestra	En la presente investigación se definió la población como la totalidad de las empresas afiliadas a la Acrip Bogotá-Cundinamarca, que constituyen 353 organizaciones, a las cuales se agregaron 17 simpatizantes para un total de 370. A todas se les contactó y así se obtuvieron 273 cuestionarios para una tasa de respuesta del 73,8%, bastante significativa para el medio colombiano.
Intervención y proceso medición	<p>En la parte descriptiva se aplicó una encuesta a los gerentes de talento humano de 273 empresas colombianas; mientras que en la parte comprensiva se hicieron 36 entrevistas a profundidad a gerentes de talento humano, presidentes de compañía, consultores especializados en esta disciplina y directivos de la Asociación Colombiana de Gestión Humana (Acrip), lo que se complementó con un análisis de las 20 empresas mejor clasificadas en el estudio Great Place to Work, en los años 2009 y 2010.</p> <p>El procesamiento de la información se llevó a cabo con el apoyo de software especializado —SPSS, en el caso de la parte cuantitativa (cuestionarios), y ATLAS.ti, para la cualitativa (entrevistas y grupos foco).</p>
Resultados	<p>La caracterización de la gestión humana se llevó a cabo a partir de tres componentes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se encontró un desarrollo interesante en la dirección de la gestión humana en Colombia: alta cualificación de los gerentes del área, amplia experiencia en este campo

del conocimiento, y diversidad de su experiencia profesional.

2. la evolución de los departamentos encargados de dirigir la gestión humana. Desde una perspectiva cuantitativa, el 78,4% de los gerentes de talento humano considera que en sus empresas el papel de los recursos humanos es más importante que hace cinco años, aunque el 39,2% piensa que el desarrollo de esta área todavía es parcial o incipiente. Otro indicador objetivo es la ubicación de la dependencia en la estructura organizacional: al respecto se encontró que en el 64,8% de las empresas se reporta directamente al presidente o gerente general de la compañía y en el 67,4% el director de recursos humanos hace parte del comité de gerencia.

3. En los hallazgos se ha evidenciado que la gestión humana ha trascendido de una visión netamente operativa, encargada de los aspectos de administración de personal; ahora se percibe una dinámica de desarrollo relacionada con la vinculación de sus procesos internos a los aspectos estratégicos del negocio, esto es, se empieza a percibir un trabajo más fuerte y focalizado para generar la cultura propicia y adecuada que sostenga la estrategia y la competitividad de las organizaciones.

Las buenas prácticas son importantes y necesarias para tener éxito en la gestión de lo humano, pero son insuficientes. Para que efectivamente las buenas prácticas se tornen sinérgicas se deben cumplir, al menos dos condiciones: tener un modelo integral de gestión humana y lograr coherencia con el ámbito corporativo; esto es lo que se denominaría sistema integral de gestión humana. El cual tiene un modelo definido observado en las empresas con buena gestión humana con elementos fundamentales como: políticas para el gobierno de las personas, buenas prácticas, construcción de tejido social y sistema de medición.

Las políticas son las guías de acción que inspiran todo el quehacer de gestión humana de la organización. En tal sentido, tienen que reflejar el pensamiento, el sentimiento y el compromiso de la alta dirección frente a las personas en su empresa.

El sistema de indicadores que tenga la capacidad de mostrar los resultados de gestión humana en función de los términos del negocio; no existe un modelo único, pues la métrica debe ser apropiada al tipo y tamaño de la empresa, a las características del sector, a la estrategia del negocio y a las políticas organizacionales.

La difícil tarea del modelo de gestión humana es descifrar el valor agregado que cada grupo de interés espera y tratar de ofrecerlo a partir de la acción de las personas. La filosofía y la cultura son la plataforma política e institucional sobre la que se construye el modelo de recursos humanos.

Según los resultados del estudio, hay una mayor madurez en las áreas de talento humano, reconocimiento del área como capacidad organizacional y de la persona como fuente de éxito y valoración de los sistemas de prácticas como condición para que gestión humana agregue valor. Dos deudas están pendientes: la apropiada medición de sus resultados y el poco aporte a la conformación de capital tecnológico. Se concluye con la propuesta de un sistema integrado de gestión humana.

Discusión

La Práctica de gestión humana, ha cambiado, ha mejorado su técnica, por ejemplo: la selección del personal, la formación, la evaluación, la compensación, salud ocupacional, el clima y la cultura organizacional, la comunicación, la responsabilidad social y el outplacement. Se empieza a reconocer a cada jefe como un gestor de talento humano, y al liderazgo, como base del desarrollo y crecimiento organizacional.

Cinco aspectos de los hallazgos se consideran para ser discutidos: (1) una mayor madurez encontrada en las áreas de talento humano, (2) el reconocimiento del área de recursos humanos como capacidad organizacional, (3) el reconocimiento del empleado como persona y como fuente de éxito de las organizaciones, (4) la valoración de los sistemas de prácticas como condición para que gestión humana agregue valor y (5) dos deudas que le quedan pendientes a este campo de actuación: la apropiada medición de sus resultados y el poco aporte a la conformación del capital tecnológico.

La madurez de las áreas se refleja en dos aspectos: la profesionalización de sus directores y la ubicación en un alto punto de la estructura, lo que genera mayor acceso a recursos y a decisiones de alto nivel.

Otro hallazgo, es el reconocimiento del área como generadora de capacidad organizacional, se está pasando de los tradicionales roles de prestadores de servicios o áreas reactivas a las necesidades de otros, por un rol estratégico preocupado por el logro de objetivos organizacionales y la mayor dificultad observada, no está en comprender el concepto, sino en encontrar la manera práctica de llevarlo a cabo. Uno de los hallazgos más significativos, es un cambio en la concepción de la persona dentro de la empresa, pues la cultura empresarial colombiana ha tendido a subvalorarla como ser integral y se ha limitado a considerarla factor productivo, que compensa una actitud y comportamiento paternalista que poco ha ayudado al desarrollo como persona (Urrea y Arango, 2000).

Dos debilidades detectadas en el estudio son la falta de sistemas de medición de la gestión humana a partir de indicadores que influyan en los resultados del negocio y la baja interacción de gestión humana con la plataforma tecnológica de la organización, tanto para el aprovechamiento de la dependencia-especialmente de las tecnologías de información y comunicación para hacer más ágil su trabajo— como para aportar a la construcción de capital tecnológico.

Análisis Personal

A nivel de gestión humana a través del tiempo han sucedido muchos cambios, aportes y estudios que han logrado perfilar y organizar el área, con el fin de conformarlo como un sistema integrado de gestión y administración, donde se evidencie el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), el cumplimiento de los principios y objetivos organizacionales y la integración del sistema con la tecnología, lo que le ha dado valor agregado a las empresas en relación con su entorno.

Colombia según el artículo en estudio, ha tenido muchas dificultades y las empresas colombianas no han logrado consolidar un verdadero departamento de gestión humana, por falencias gerenciales, inconsistencia en direccionamiento de indicadores y por la resistencia al uso de la tecnología. Pero un estudio reciente, Calderón (2008), en empresas colombianas, concluyó: “las áreas de gestión humana sí generan valor para las empresas en cinco dimensiones: proyección organizacional (orientación estratégica), gestión del cambio, infraestructura organizacional (eficiencia y eficacia), liderazgo de las personas y responsabilidad social”. Según estudios recientes la industria colombiana actualmente cuenta con administradores de recursos humanos mucho más especializados estratégicamente, dejando de lado la práctica que era a lo que se acostumbraba dedicar la oficina de talento humano, solo se preocupaba por hacer bien

el reclutamientos, la selección, ofrecer capacitación; pero actualmente, la gestión de recursos humanos se ha convertido en un participante activo de las estrategias de las empresas, está inmerso en las actividades y resultados de producción, calidad y las estrategias para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

En cuanto a la valoración del trabajador como ser humano, en muchos países se empezó a valorar a la persona, a recompensarla, a ser tenida en cuenta para toma de decisiones y a saber que como ser humano siente y merece ser valorado. Colombia sigue siendo un país de competencia y egoísmo que carece muchas veces de orientación estratégica, donde solo se evalúa el hecho negativo y no se valora en muchas ocasiones las fortalezas y mejoramiento de los individuos en la práctica. Al ser el capital humano parte importante e indispensable del capital intelectual de la empresa, es necesario cultivarlo, valorarlo y guiarlo hacia una integración estratégica que asegurara el éxito organizacional.

19.

Título	HERRAMIENTAS TIC COMO APOYO A LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
Autor y Año	<i>Sandra Cristina Riascos Erazo y Adriana Aguilera Castro. 2011.</i>
País	<i>Colombia</i>
Ubicación del artículo (base datos)	Revista cuadernos de administración: universidad del valle Artículo de investigación científica y tecnológica (Según Clasificación Colciencias)
Citación Bibliográfica del artículo en Vancouver)	<i>Riascos Erazo SC y Aguilera Castro A. Herramientas Tic como Apoyo a la Gestión del Talento Humano. CA (Internet). 2011 (citado 14 septiembre 2013); 27 (46): 141-153. Disponible en: http://dintev.univalle.edu.co/revistasunivalle/index.php/cuadernosadmin/article/view/1554</i>
Objetivo del artículo	Evaluar la efectividad de las TIC en el ámbito administrativo en las pequeñas y medianas empresas de la ciudad Santiago de Cali.
Palabras Clave	TIC, procesos de gestión del talento humano, administración.
Conceptos manejados en el artículo (Introducción-planteamiento problema)	Los cambios que afrontan las empresas en la actualidad conducen a analizar y distinguir diversas estrategias que les permitan optimizar sus procesos organizacionales de tal forma que se puedan considerar como competitivas e innovadoras (Porter y Millar, 2009). Los procesos administrativos han sufrido una metamorfosis en su forma de operación dado que a las organizaciones se les exige eficiencia y eficacia; por tanto, se recurre a emplear cada vez mas herramientas y a aprovechar las ventajas que suministran las tecnologías de la información y las Comunicaciones (TIC).

	<p>La incursión de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) en el contexto organizacional ha revolucionado el pensamiento administrativo y gerencial, esto se evidencia en varios aspectos, uno de ellos es la forma como se gestiona el talento humano</p>
Muestra	<p>Número total de pequeñas y medianas empresas: 2738 PYMES en la ciudad de Cali – Yumbo, según datos del Censo Económico 2005.</p> <p>Software utilizado en las empresas.</p>
Intervención y proceso medición	<p>En la investigación, se aplicó el método descriptivo – observacional y análisis estadísticos.</p> <p>La investigación se desarrolló en dos fases; primera, identificación de las herramientas TIC que apoyan los procesos de gestión humana, y segunda, determinación del software utilizado para la gestión del talento humano en 60 empresas del sector Industrial, Comercial y de Servicios de la ciudad de Santiago de Cali.</p>
Resultados	<p>Este artículo presenta los resultados de una investigación sobre las diversas utilidades que el mercado tecnológico proporciona para el mejoramiento de actividades fundamentales en la gestión del talento humano, partiendo del desarrollo del proyecto de investigación Modelo para la evaluación de las TIC en los procesos administrativos.</p> <p>Los resultados de la investigación indicaron que existen diversas herramientas que facilitan las actividades del área de gestión del talento humano y que se utilizan en mayor proporción en los sectores comercial y de servicios.</p> <p>La investigación en su primera fase de identificación de software comercial evidenció que buena parte del software identificado tiene funciones que apoyan los procesos de reclutamiento y selección (42,4% y 48,4% respectivamente).</p> <p>En cuanto a software específico, dentro del proceso investigativo se encontró que de la muestra de los 33 paquetes de software el 18,1% tienen funciones que permiten apoyar las actividades de análisis y el 18,1% actividades de diseño de cargo, de lo que se concluye que para las actividades de análisis y diseño de cargos existe un bajo porcentaje de software de apoyo. De acuerdo con la identificación sobre software específico, se observa que todos (100%) los paquetes analizados manejan el proceso de retribución pero solo el 9% tienen la función de plan de incentivos y únicamente 27,2% tienen la función de beneficios, esto evidencia que las actividades relacionadas con la compensación son un requerimiento funcional imprescindible para el desarrollo de software que apoya las funciones del área de gestión del talento humano.</p> <p>Nivel de software específico de acuerdo con la identificación, el 30,3% de paquetes apoyan las actividades de capacitación y 24,2% las de formación y desarrollo.</p> <p>Entre las herramientas TIC que apoyan los procesos relacionados con las condiciones de trabajo se distinguen: el software de diagnóstico, es decir paquetes que facilitan determinar las condiciones laborales que ofrece la organización, como por ejemplo el software ISOSYSTEM que facilita gestionar y monitorear el sistema de salud y seguridad laboral; además de otras herramientas como la instalación de sensores automatizados que le permitan al personal contar con un espacio apropiado para el desarrollo de sus labores; los videos interactivos y los avisos multimedia les son de</p>

gran ayuda para los procesos de seguridad del personal, A nivel general dentro del software específico se encontró que el 39,4% apoya las actividades de higiene y seguridad industrial; en relación con las actividades de calidad de vida no se encontraron funcionalidades en el software estudiado que apoye este proceso.

Los procesos relacionados con la evaluación dentro de la gestión talento humano son de vital importancia, por tanto, la escogencia de las herramientas

TIC que permiten apoyar dichos procesos deben responder a los criterios de eficacia y eficiencia, en este sentido el Data Mining, las Bases de datos y WorkFlow facilitan la identificación de los niveles de efectividad de las diversas áreas de trabajo así como también le proporcionan al área información suficiente para una efectiva toma de decisiones; los métodos de evaluación se apoyan en herramientas como las hojas de cálculo, las gráficas 3D que ilustran adecuadamente los datos necesarios y la simulación que permite tener una visión prospectiva sobre el funcionamiento de las diversas áreas de trabajo.

En cuanto a software específico se refiere, se evidencia que el 36,36% apoya los procesos de evaluación de desempeño y el 9% colaboran en el método de evaluación, esto quiere decir que la incursión de las TIC en los procesos de evaluación es limitada.

Los resultados permiten deducir que en el sector industrial existe una alta inutilización (69%) de paquetes software que apoyan los procesos de la gestión de talento humano; Considerando que las herramientas TIC son mecanismos que permiten mejorar los procedimientos en las organizaciones, la baja utilización actual de estas herramientas en los procesos de gestión humana, podría ocasionar inadecuado seguimiento y control del personal en actividades tan importantes como la evaluación del desempeño, los programas de formación, los esquemas de retribución, reclutamiento y selección, análisis y diseño de cargos, entre otros.

Discusión

Según Chiavenato (2002) las organizaciones excelentes no son las que tienen la tecnología más avanzada y sofisticada, sino aquellas que saben extraer el máximo provecho a sus tecnologías actuales, es decir aquellas empresas que han identificado las ventajas que implica la correcta utilización de las tecnologías y su efectiva inclusión dentro del desarrollo de los procesos administrativos más importantes de la organización.

Las TIC constituyen la base de las tecnologías que permiten mejorar el manejo de la información, por tanto se convierten en un recurso estratégico, y del uso que se haga del mismo pueden obtenerse ventajas competitivas sostenidas para la empresa (De Pablos, López-Hermoso, Martín-Romo, Medina, Montero y Najera, 2006).

En relación con la indagación de las herramientas TIC que se pueden utilizar en los diferentes procesos que involucra la gestión del talento humano, se encuentran: el proceso de selección de personal, análisis de funciones y cargos, la compensación laboral, la adquisición de conocimientos (capacitación), condiciones de trabajo (calidad de vida laboral), evaluación del desempeño

Análisis Personal

En la actualidad las empresas viven evaluado sus procesos y resultados con miras al

rendimiento y buen desempeño de las empresas, para ello se han implementado mecanismos tecnológicos que permiten la facilidad, rapidez y control sobre la organización. La gestión de talento humano es uno de los procesos interferido dentro de las organizaciones por las TIC (tecnología de información y las comunicaciones), ya que brinda herramientas de apoyo administrativo para cumplir con los objetivos organizacionales e imponerse en el mercado como un ejemplo de competencia e innovación. El sistema de información en la empresa logra consolidar, registrar, analizar y recuperar datos importantes para el buen funcionamiento de la gestión del talento humano, adicionalmente, se utiliza como fuente de conocimiento, pues permite fácilmente la capacitación continua y rápida de los empleados desde sus puestos de trabajo, generando ventajas competitivas. Según Chiavenato (2002) "las organizaciones excelentes no son las que tienen la tecnología más avanzada y sofisticada, sino aquellas que saben extraer el máximo provecho a sus tecnologías actuales", será mejor aprovechada aquella tecnología que su empresa sabe para que sirve y como se utiliza para que genere máximos y mejores resultados tanto operativos como estratégicos para la eficacia y el éxito empresarial.

A nivel de gestión del talento humano, las TIC son herramienta ideal para el proceso de elaboración de nomina, administración de salarios, remuneración e incentivos y en general administrar los costos del personal. Son de gran importancia a la hora de diseñar las herramientas de selección de personal, reclutamiento, diseñar perfiles de acuerdo a las competencias que se requiera contratar en la organización y en el proceso de inducción. Según la tecnología con que cuente la empresa las TIC, brinda herramientas de última tecnología que podrán brindar software que monitorean el sistema de salud de las personas, la seguridad, se mejora la calidad de vida facilitando la comunicación, la interacción entre personas y departamentos de manera rápida y veraz.

Según la investigación actualmente las empresas apuntan a tener software que manejen el sistema de nomina, lo que demuestra que existe una administración controlada del recurso humano, que va permitir al proceso ser equitativo; también se evidencia el diseño de páginas web con diferentes servicios lo cual mejora la calidad de vida, facilita la intercomunicación, los procesos de búsqueda de empleo y reclutamiento de personal, por lo tanto se comprueba que una herramienta eficaz en el proceso de selección de personal y evaluación de desempeño, lo que contribuye al mejoramiento administrativo y la calidad del producto que se ofrece.

20

Título	IMPACTO DE LA INVERSIÓN EN CAPITAL HUMANO SOBRE EL VALOR EMPRESARIAL.
Autor y Año	García Zambrano L, García merino JD y rodríguez castellanos A (2012)
País	España
Ubicación del artículo (base	

datos)	Cladea (Internet). 2012 (citado 14 septiembre 2013); 51: 15-26.)
Citación Bibliográfica del artículo en Vancouver)	García Zambrano L, García merino JD y Rodríguez castellanos A. Impacto de la Inversión en Capital Humano sobre el Valor Empresarial. Cladea (Internet). 2012 (citado 14 septiembre 2013); 51: 15-26. Disponible en: http://revistaacademia.uniandes.edu.co/index.php/Cladea/article/viewFile/539/627
Objetivo del artículo)	El objetivo de este artículo es analizar la influencia que la inversión en formación tiene sobre el valor total de los intangibles. Se propone un modelo que analiza la incidencia de la inversión en formación acumulada sobre el valor de los intangibles de la empresa. De ello, se desprende que la inversión en formación de los empleados genera incrementos en el valor intangible futuro de la empresa.
Palabras Clave)	Capital intelectual, capital humano, formación, depreciación, valor empresarial.
Conceptos manejados en el artículo (Introducción-planteamiento problema)	Los recursos humanos son la fuente principal de conocimiento de las empresas, y es considerado un recurso crítico, quizá el más importante (Johansson, 2005). Por ello, su gestión y desarrollo es crucial para incrementar el valor de la empresa. Estudios (García, Arregui, Rodríguez y García 2009) muestran como las empresas que consideran importante invertir en recursos intangibles obtienen mejores resultados económicos que aquellas que no lo tienen por relevante. Marshall (1890) ya reconoce la importancia del conocimiento como un valioso recurso y un poderoso factor de producción. Sin embargo, el interés hacia la medición y la gestión de los intangibles, en especial los debidos al conocimiento-capital intelectual—, no despierta hasta mediados de los años noventa del pasado siglo, cuando se comienzan a desarrollar modelos para su identificación y medición (Edvinsson, 1997; Edvinsson y Malone, 1997). Al mismo tiempo, diversos autores repararon en que las empresas poseen o controlan una amplia variedad de recursos y combinaciones de los mismos (<i>capacidades</i>) que son esenciales para su funcionamiento. Estos recursos poseen diferentes niveles de eficiencia, siendo algunos superiores a otros, por lo que empresas dotadas con recursos superiores tendrán más posibilidad de obtener mayores resultados económicos, siempre que el costo de adquirirlos sea inferior al valor obtenido como resultado de la ventaja competitiva generada por ellos (Barney, 1986, 2001). Este es el origen del enfoque de recursos y capacidades. Se relaciona la inversión en formación y el valor intangible de las empresas se revisa la

<p>Muestra</p>	<p>literatura que relaciona el capital humano y las inversiones en las realizadas.</p> <p>El estudio se ha realizado sobre las empresas españolas que cotizan en el Sistema de Interconexión Bursátil Electrónico (SIBE) de las cuatro bolsas españolas (Barcelona, Bilbao, Madrid y Valencia), concretamente en todas las que forman parte del IBEX-35.</p> <p>Se ha realizado una regresión lineal simple para comprobar la existencia o no de la relación Planteada en la hipótesis.</p> <p>Los datos necesarios para la realización del estudio se obtuvieron de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV), así como de las páginas web de las diferentes compañías. Por otro lado, se recogieron datos de la inversión en formación de los empleados, como principal variable que recoge la inversión en capital humano (Bukowitz y Petrash, 1997; Koch y McGrath, 1996; Ordiz, 2002).</p>
<p>Intervención y proceso medición</p>	<p>Se ha realizado una regresión lineal que relaciona la inversión en formación de los trabajadores durante el periodo 2006, 2007 y 2008, y el valor intangible de las empresas en el año 2009, último ejercicio del que se dispone información contable.</p> <p>En la segunda sección se justifica el papel determinante de los recursos intangibles en la competitividad empresarial, a partir del enfoque de recursos y capacidades.</p> <p>En la tercera sección se revisa la literatura que relaciona el capital humano y las inversiones en las realizadas, con el valor de la empresa.</p> <p>En la sección cuarta se expone la metodología seguida.</p> <p>Se propone un modelo que analiza la incidencia de la inversión en formación acumulada sobre el valor de los intangibles de la empresa. De ello, se desprende que la inversión en formación de los empleados genera incrementos en el valor intangible futuro de la empresa.</p> <p>Las variables empleadas en el estudio son las siguientes: logaritmo del valor de los intangibles de la empresa y logaritmo de la inversión acumulada depreciada de la formación de los empleados.</p> <p>El valor de los intangibles se ha calculado como la diferencia entre el valor de mercado de los recursos propios de la empresa y el patrimonio neto contable, calculado este último como la diferencia entre el activo neto real y el pasivo o deudas.</p> <p>Como medida del valor de mercado de los recursos propios de la empresa se ha utilizado su valor bursátil.</p> <p>La inversión en formación acumulada depreciada se obtiene mediante el sumatorio de la inversión en formación de los tres periodos anteriores al momento t, depreciada por un porcentaje.</p>

La tasa de depreciación empleada varía entre el 15%, el 20% y el 30%.

Los datos obtenidos han sido sometidos a un test de normalidad, mediante una prueba de χ^2 . Dado que las variables no eran normales, se ha tomado para el análisis los logaritmos de cada una de las variables, que si presentan normalidad.

En cuanto al sesgo por tamaño, las variables iniciales fueron divididas por el logaritmo del importe neto de la cifra de ventas para mitigar tal problema, así y como sugieren otros estudios previos (Lev y Sougiannis, 1999).

Resultados

El impacto en inversión en formación en el valor intangible de la empresa parece desaparecer rápidamente, las empresas que invirtieron más en formación de empleados durante la época de bonanza económica, fueron mejor valoradas en el mercado bursátil en 2009, ya en plena crisis. Esto significa que los inversores han valorado en las empresas el esfuerzo por construir capital humano.

Por otra parte, se puede decir que si las acciones de formación no se trasladan a incrementos en el valor de la empresa serán un indicador de que se dan las condiciones organizativas necesarias para ello, y la dirección de recursos humanos deberá revisar los procesos organizativos, la capacidad de absorción de conocimiento y la cultura organizativa para detectar posibles deficiencias.

Los resultados ponen de manifiesto que existe una relación positiva, y al mismo tiempo, estadísticamente significativa, entre la inversión en formación de personal, y el valor en el futuro de los intangibles de las empresas, habiéndose utilizado tasas de depreciación del 15%, 20 y 30%. Esto supone que invertir en capital humano, y más particularmente, en formación de los empleados, aumenta el valor de la empresa.

Discusión

La sociedad actual se caracteriza por estar basada en el conocimiento. Este es el principal recurso estratégico, siendo capaz por sí mismo de generar nuevo conocimiento; por ello, los recursos intangibles se han convertido en el cimiento de competitividad para cualquier empresa, puesto que su posesión confiere la posibilidad de generar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, e incrementa el valor de la compañía.

Debido a la rapidez con la que cambian las habilidades y conocimientos requeridos y a la consideración de los empleados como un recurso competitivo esencial para alcanzar una ventaja competitiva duradera (Guerrero y Sire, 2001), la formación se constituye en uno de los factores esenciales que determina la eficacia de las organizaciones.

Análisis Personal

En el presente artículo se considera la gestión del conocimiento como el valor intangible crucial para el futuro empresarial y se afirma que es el camino que deben seguir las empresas, este artículo es un gran aporte dentro de la gestión del recurso humano eficaz, ya que dentro de ella está inmersa la gestión del conocimiento de acuerdo a la proyección que se le dé dentro de la empresa, según este artículo dice que los aportes de estudios de autores como (García, Arregui, Rodríguez y García 2009) muestran como las empresas que consideran importante invertir en recursos intangibles obtienen

mejores resultados económicos que aquellas que no lo tienen por relevante.

Actualmente la gestión del conocimiento se está convirtiendo en la base de la competitividad y dentro de este artículo el aporte va más allá ya que se determina como una ventaja competitiva sostenible y duradera por lo tanto como un intangible esencial, por lo tanto se centra en la influencia que tiene la formación del personal como determinante del valor empresarial.

La importancia atribuida a los recursos intangibles es un tema de creciente interés, lo que incita a los investigadores a preocuparse por el conocimiento y la gestión de los mismos, La dirección de recursos humanos deberá revisar los procesos organizativos, la capacidad de absorción de conocimiento y la cultura organizativa.

21.

Título	COMPETENCIAS DIRECTIVAS EN ESCENARIOS GLOBALES
Autor y Año	Julián Puga Villarreal y Luis Martínez Cerna.2008.
Ubicación del artículo (base datos)	Revista: Estudios gerenciales, Vol. 24. Página: Universidad Icesi.
Citación Bibliográfica del artículo en Vancouver)	Puga Villarreal J, Martínez Cerna L. Competencias directivas en escenarios globales. E G (Internet). 2008 (Citado el 30 septiembre 2013); 24 (109): 87-103. Disponible en: http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/277
Objetivo del artículo	Determinar características que permitan tener una visión estratégica más global que permita comprender el entorno cambiante y mejorar el desempeño de la organización. Analizar cinco competencias de los comportamientos habituales que justifican el éxito de una persona en su función directiva.
Palabras Clave	Competencias; Orientación; Conocimiento; Liderazgo; Trabajo en Equipo.
Conceptos manejados en	En el mundo de los negocios, las condiciones del entorno han venido transformándose de manera acelerada y profunda. Los líderes y directivos de los tiempos modernos

<p>el artículo (Introducción-planteamiento problema)</p>	<p>necesitan estar renovando permanentemente sus competencias para disponer de herramientas intelectuales y prácticas de utilidad en su gestión cotidiana. Este trabajo aporta con una discusión teórica sustentada en una intensa investigación documental y de campo relativo a las competencias que, en la lógica de la realidad actual, los directivos de primer nivel necesitan desarrollar en cualquier parte del mundo, sin considerar el entorno específico en que desempeñen sus cargos. Estas competencias constituyen una demanda creciente en la formación de directivos y, de acuerdo a lo visto en la literatura, se vinculan principalmente con capacidades mentales y/o personales – llamadas habilidades <i>blandas</i> – más que con destrezas mecánicas o prácticas. El desarrollo de <i>competencias directivas</i> contribuye a mejorar el desempeño de las organizaciones. La revisión de la literatura da cuenta de lo anterior, en cuanto a determinar características que permitan tener una visión estratégica más global que permita comprender el entorno cambiante y mejorar el desempeño de la organización</p>
<p>Muestra</p>	<p>Análisis y revisión literaria.</p>
<p>Intervención y proceso medición</p>	<p>Análisis y revisión literaria.</p>
<p>Resultados</p>	<p>Las cinco habilidades mínimas que requieren poseer los gerentes o directivos de los nuevos tiempos son: orientado al conocimiento, liderazgo, habilidad para comunicar, valores éticos y capacidad para construir equipos de trabajo. Es innegable que estas características, dado su carácter genérico, no son exhaustivas ni las únicas válidas o necesarias; hay muchas competencias adicionales que se pueden necesitar, principalmente según el contexto en que desarrolle su trabajo o las peculiaridades de su cargo. Sin embargo, este resumen o revisión ha permitido visualizar un panorama global de las competencias necesarias y que, según se ha señalado, constituyen la base de un comportamiento observable y habitual de un directivo superior para afrontar los retos que plantean los escenarios globales.</p> <p>La principal responsabilidad del gerente moderno consiste en contribuir en el desarrollo del elemento humano a efecto de proporcionar a las personas, aquellas herramientas cognoscitivas que les permitan mantenerse viables y añadir valor a la organización de la que son miembros. El interés del administrador por el conocimiento requiere incluir acciones orientadas hacia la construcción de una cultura organizacional del aprendizaje continuo. El tipo de liderazgo actualmente necesario construye su esencia con el recurso humano como ingrediente principal; para incidir en los comportamientos y pensamientos de las personas, sin importar la existencia o no de un vínculo formal entre ambas partes, o la cercanía física que medie entre ellos.</p>
<p>Discusión</p>	<p>Las competencias que necesitan poseer hoy los altos directivos para estar en armonía con los requerimientos del mundo empresarial actual son muchas; sin embargo, hay algunas que se constituyen en esenciales y que son transversales al tipo de empresa y,</p>

por consiguiente, trascienden al tipo de directivo.

Las competencias directivas en escenarios globales y en un sistema de empresa, están definidas por este artículo como: el liderazgo, habilidad para trabajo en equipo y la comunicación, competencia de conocimiento y valores éticos, las cuales se interrelacionan y aporta desde su dimensión a la totalidad del sistema, permitiendo crear condiciones favorables para su desarrollo y consolidación.

Es importante comprender que estas competencias son absolutamente complementarias y se retroalimentan para contribuir de esta forma a la integralidad del directivo en cuanto a las competencias mínimas requeridas para alcanzar el desarrollo de una herramienta esencial, que permita asegurar la competitividad de las organizaciones en escenarios globales.

Actualmente, de acuerdo a los cambios y al entorno global de las organizaciones, se apunta a la necesidad de líderes competentes con herramientas intelectuales para generar estrategias aplicativas que aseguren el éxito de la gestión dentro de las organizaciones. Para lo cual, el gerente o líder a cargo, debe de estar en constante capacitación, entrega de conocimiento y dispuesto a ser innovador con capacidades de adaptación al cambio continuo del entorno competitivo.

El presente artículo, presenta al conocimiento, el liderazgo, los valores éticos, la habilidad de comunicación y de trabajo en equipo, como las principales competencias que debe de tener un directivo o líder, para llevar al éxito cualquier organización.

Competencia orientada al conocimiento, se refiere al cambio global actual en la selección de directores, los cuales cumplen requisitos intelectuales, de retroalimentación de conocimientos con cada uno de los procesos de la empresa, demostrando compromiso y capacidad para dirigir la organización. Concluyéndose que los conocimientos son la única herramienta competitiva de las empresas, los cuales requieren ser reforzados en conjunto con conocimientos individuales, grupales y organizacionales, ya que se requiere que los procesos de aprendizaje y conocimientos impacten de manera positiva creen una cultura organización y lleven el rumbo de la empresa hacia el mejoramiento continuo.

El liderazgo es otra de las cualidades con las que debe de contar un buen director o administrados de empresas, siendo este la persona que mediante sus acciones o discursos ejerce influencia sobre un número importante de individuos, sin importar la jerarquía. Actualmente, el líder ha evolucionado y actúa más como facilitador, capacitador y experto en manejo del capital humano e intelectual, siendo este último el de más importancia el día de hoy dentro de las organizaciones exitosas a nivel mundial.

La habilidad para la comunicación, es otra de las herramientas de un buen director, debe tener la capacidad para transmitir y recibir mensajes, de manera clara y oportuna. Esta habilidad debe ser desarrollada y aplicada tanto por los trabajadores como por los altos mandos, para lograr la intercomunicación, y la transmisión de enseñanzas o conocimientos constantemente.

El comportamiento ético en los negocios, tiene que ver con el sentido del respeto, la

solidaridad, lo justo y la valoración de lo humano, la honestidad ante sus clientes, la vinculación fácil y positiva con todo el entorno de la empresa, lo que genera confianza entre trabajadores, líderes y proveedores, contribuyendo a tener personas íntegras que proporcionan un buen clima laboral y el éxito empresarial.

En Colombia y en el mundo, hay un gran faltante de esta competencia en muchas de las organizaciones, se puede evidenciar la corrupción, el autoritarismo, la deshonestidad hacia los clientes y la falta de respeto y valor con los empleados, remuneraciones bajas, lo que actualmente se manifiesta en economías y organizaciones débiles, por errores en los procesos de selección del personal, ya que se le da mayor importancia a la experiencia y nivel académico, mientras que atributos como honestidad, creatividad, imaginación, actitud positiva y valores morales son dejados en un segundo plano como accesorios de los demás. Es fundamental el estudio moral y familiar de los candidatos a ser empleados, ya que los valores éticos y morales vienen desde las bases y enseñanzas en casa; lo que hace fundamental, priorizar también el factor humano para la selección de personal.

Desde la época de las teorías de la administración y el auge de las compañías japonesas, se dio a conocer la importancia del trabajo en equipo y los grandes resultados que se obtenían, a través de una dinámica de esfuerzos, responsabilidad, compromiso compartidos y resultados colectivos, en donde existe la capacidad para delegar y conformar grupos confiables para la labor.

Algunos autores como Dean y Evans (1994), proponen: "la asignación de poder al empleado y el trabajo en equipo. Si se renuncia a la vieja tutela de los "jefes" y se permite que colectivamente los colaboradores encuentren por sí mismos la mejor manera de realizar el trabajo, esta independencia les permitirá crecer como individuos y aportar ideas auténticas en beneficio de la organización". Lo que hoy se conoce en las organizaciones como grupos interdisciplinarios conformados por líderes de procesos, para la administración de las organizaciones.

Del estudio se concluye, que es de suma importancia comprender el papel y la importancia de contar con las cinco competencias enunciadas, con el objetivo de tener herramientas esenciales en la estrategia y el éxito de la gestión administrativa y competitiva en las organizaciones.

22.

Título

LA INVESTIGACIÓN SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL EN COLOMBIA: UNA MIRADA DESDE LA DIFUSIÓN EN REVISTAS CIENTÍFICAS

Autor y Año

Yaz Belida Ruiz, Julia Clemencia Naranjo. 2012.

Ubicación del artículo (

base datos)	Revista: Diversitas Página: Universidad santo tomas - Colombia
Citación Bibliográfica del artículo en Vancouver)	Ruiz Y B, Naranjo J C. La investigación sobre cultura organizacional en Colombia: una mirada desde la difusión en revistas científicas. D (Internet). 2012. (Citado el 30 septiembre 2013); 8 (2). Disponible en: http://revistas.usta.edu.co/index.php/Diversitas/article/view/449/388
Objetivo del artículo	Conocer el estado de arte de la cultura organizacional en Colombia, a partir de los trabajos publicados en revistas científicas indexadas, en un rango de 5 años entre el 2006 y el 2010.
Palabras Clave	Cultura organizacional, investigación y difusión científica.
Conceptos manejados en el artículo (Introducción-planteamiento problema)	<p>La cultura organizacional es un tema de interés desde los años ochenta, y en su evolución ha dejado de ser solo un elemento en las organizaciones para convertirse en un componente de relevante importancia estratégica y diferenciadora para aquellas empresas que buscan una ventaja competitiva (Porter, 1980; Barney, 1986).</p> <p>Mientras en los países desarrollados existe una cantidad de estudios empíricos que permiten conocer las dinámicas culturales que se desarrollan en el interior de las organizaciones y cómo la cultura está impactando otros escenarios organizacionales como la estrategia, la estructura, el aprendizaje organizacional, en Colombia los estudios en esta materia aún son incipientes. Con este trabajo se pretende conocer con mayor profundidad qué tanto se ha estudiado la cultura organizacional en la realidad empresarial colombiana, esto es, qué estudios se han realizado, de qué tipo, cómo se concibe la cultura en las empresas, desde qué perspectivas se ha abordado el estudio de la cultura, entre otros.</p>
Muestra	Estudios realizados en Colombia entre el año 2006 y 2010.
Intervención y proceso medición	Proceso de selección de estudios y el método de investigación y revisión de literatura de 14 artículos de investigación extraídos de la base de datos de Colciencias Publindex.
Resultados	-Al analizar el ámbito de estudio, el país, la región o la empresa, los artículos muestran que los investigadores han hecho mayor énfasis en la región 70%, un 20% de las

investigaciones se han inclinado por estudiar la cultura a nivel de país y solo un 10% a nivel de empresa. Lo que representa una carencia inmensa en el estudio, la aplicabilidad y la actualización de las empresas a nivel de estrategias y valores competitivos.

-Según el estudio realizado los modelos más referido y validados internacionalmente para medir la cultura organizacional es: el modelo de Cameron y Quinn y el modelo de Denison, que identifican tipologías culturales y son modelos que parten de la misma concepción de valores en competencia: orientación externa vs interna y orientación a la flexibilidad vs la estabilidad.

-Según estudios realizados en Colombia, en general son de carácter descriptivo y se observa que un grupo importante (6/11) se ha concentrado en descripciones de la cultura, ya sea en el interior de una empresa o grupo de empresas o en un *cluster* específico. Así Calderón y Naranjo (2007) se centran en empresas innovadoras; Sierra (2009) en estudiar la cultura exportadora; Restrepo et ál., (2007) en la cultura para evolucionar hacia la competitividad; Pardo y Burbano (2007) en la cultura de velocidad que están viviendo actualmente la empresas; González y Millan (2008) en la cultura en pequeñas empresas y, finalmente, López y Caderón (2006) abordan las dinámicas culturales en un *cluster* empresarial.

La revisión realizada parece indicar que las empresas colombianas a nivel general se caracterizan por tener una cultura fuerte, que se orienta más a lo interno que a lo externo. Asimismo, algunos estudios ofrecen evidencia sobre la existencia de modelos culturales poco flexibles, más orientados al control. Estas circunstancias al no estimular la creatividad, la asunción de riesgos, la experimentación (Rueda y Rodines, 2010) dificultan los cambios y limitan las capacidades y desarrollos innovadores en la empresa, así como el logro de mayores niveles de desempeño. Así lo confirman trabajos como el de Martínez (2010) quien ha mostrado que uno de los cuatro rasgos culturales "la misión" propio de culturas orientadas a lo externo es el único rasgo que incide en el desempeño de las empresas colombianas estudiadas; el de Sierra (2009) que señala entre las debilidades de las empresas para incursionar en el mercado externo, la escasa orientación al relacionamiento con agentes externos; o el de Calderón y Naranjo (2007) que concluyen que las empresas innovadoras tienen un perfil claramente extrovertido, se focalizan en los clientes y son abiertas al medio ambiente. El estudio reciente de Naranjo et ál., (2010) también en empresas colombianas refuerza estos planteamientos al indicar que las culturas orientadas a lo externo son más favorecedoras de innovación y resultados. Es interesante contrastar estos resultados con lo encontrado por Calderón et ál., (2009) al estudiar la existencia de tres posibles énfasis estratégicos de las empresas industriales colombianas: liderazgo en costos, diferenciación por calidad y diferenciación por innovación; la conclusión es que de las tres estrategias la gran ausente es la orientación a la innovación. Podría intuirse, de acuerdo con lo encontrado en el presente estudio, que realmente se requieren cambios en la orientación cultural de nuestras empresas para favorecer tanto resultados a nivel de innovación como resultados generales en la empresa.

Discusión

Cada vez existe más evidencia sobre el papel determinante de la cultura organizacional para lograr mejores niveles de desempeño y competitividad de las empresas. Esto ha hecho que crezca el interés por su estudio, sin embargo, en el caso de Colombia no se ha indagado sobre la investigación realizada en el tema. Este trabajo se encarga de hacerlo a partir de la revisión de los estudios publicados en revistas indexadas. Los resultados muestran que la investigación en el tema es bastante incipiente, si bien

**Análisis
Personal**

ofrece evidencia de la importancia de la cultura para la empresa colombiana, en general los trabajos se ocupan de caracterizar la cultura pero en pocos casos profundizan en la incidencia que ella tiene sobre los resultados del negocio. Se observa una tendencia a culturas orientadas a lo interno y poco flexibles. También se encuentra en los estudios en que prevalece el nivel descriptivo, descuidando el nivel explicativo que es el que realmente podría orientar el quehacer de los empresarios.

A partir de los 14 artículos objeto de estudio de esta investigación publicados entre los años 2006 y 2010 en las diversas revistas científicas del país, se hizo un análisis sobre cómo se ha tratado o desde dónde se ha abordado la cultura organizacional en los diferentes artículos, encontrando aspectos comunes y particularidades que vale la pena resaltar.

Cuando se profundiza en los tópicos de estudio se puede observar que un grupo de trabajos (3/14) se centra en estudiar aspectos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional sin contextualizarlos en la realidad colombiana (Mejía et ál., 2008; Toca y Carrillo, 2009; y Rueda y Rodenes, 2010). Esto es interesante, porque aunque no estudian empíricamente la cultura da cuenta del interés cada vez más creciente por entender su papel en la dinámica organizacional.

Según los objetivos del estudio, en Colombia son pocas las investigaciones que se han realizado sobre las estrategias competitivas que están en el mundo entero un modelo a seguir y a estudiar a nivel empresarial.

Toda organización tiene una cultura organizacional, basada en la experiencia, creencias, valores, principios, habilidades o trascendencia de conocimientos y estos son los que rigen el funcionamiento de los empleados. En Colombia este tema ha sido poco estudiado y aplicado, lo que ha llevado a las empresas a tener carencia de estrategias basadas en la valoración competitiva de los empleados, lo cual según estudios e investigaciones realizadas es una herramienta estratégica fundamental, pues integra y coordina las conductas que facilitan la eficiencia y la eficacia de las organizaciones.

El artículo realiza un análisis de los diferentes modelos que se han propuesto y estudiado a nivel internacional para diagnosticar la cultura internacional, referenciando modelos de valores de competencias, modelos que plantean una metodología a partir de cuatro características dominantes: involucramiento, adaptabilidad, consistencia y misión; el modelo cultural de OCP, ha sido desarrollado y utilizado para medir el ajuste entre los valores del individuo y los valores de la organización, tales como: Atención al detalle, Innovación, Orientación a resultados, Agresividad, Orientación al equipo, Estabilidad, Orientación a la gente.

A nivel nacional refieren 14 estudios a nivel de cultura organizacional y dos más propiamente relacionados con el recurso humano, aunque basados en modelos postulados internacionalmente, por ejemplo Calderón y Serna, 2009, analizan la cultura desde las dos dimensiones: contenido y fuerza, utilizando el modelo de Quinn & Rohrbaugh (1983) y concluyen que las prácticas de recursos humanos se aplican de distinta forma en organizaciones con diferentes perfiles culturales dominante, que hay relación entre las prácticas de recursos humanos y algunos tipos de cultura, en particular la compensación de los empleados, la capacitación y los planes de carrera están más relacionados con la cultura de desarrollo y manifestaron que las culturas fuertes se relacionan con modelos altamente estructurados de recursos humanos,

mientras las culturas jerárquicas y las culturas débiles se relacionan con modelos medianamente estructurados de recursos humanos.

En general se ha realizado varias investigaciones que han identificado y descrito la cultura organizacional como valores, creencias, experiencias, prácticas y comportamiento, los cuales son valores que no van a la par con la globalización y el entorno competitivo y se ha observado la necesidad de complementar e incorporar nuevas características que logran una cultura innovadora, cambiante, de transmisión de nuevas ideas y experiencias, de impacto, de valores humanos y compromiso en todos los niveles, con introducción de nuevas tecnologías y experimentos; cambios que deben ser asumidos por las empresas y las personas, con el fin de lograr resultados organizacionales eficientes.

23

Título	CONOCIMIENTO E INNOVACIÓN EN LOS PROCESOS DE TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL EL CASO DE LAS ORGANIZACIONES BANCARIAS EN COLOMBIA
Autor y Año	Murillo, G. (2009). GUILLERMO MURILLO VARGAS
Ubicación del artículo (base datos)	Estudios Gerenciales, 25(112), 71-100. Recuperado el 17 de julio de 2010, de http://bibliotecadigital.lcesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/item/2098/1/4Conocimiento.pdf
Citación Bibliográfica del artículo en Vancouver)	Murillo, G. (2009). Conocimiento e innovación en los procesos de transformación organizacional: El caso de las organizaciones bancarias en Colombia. Estudios Gerenciales, 25(112), 71-100. Recuperado el 17 de julio de 2010, de http://bibliotecadigital.lcesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/item/2098/1/4Conocimiento.pdf
Objetivo del	

artículo	El artículo estudia el conocimiento y la innovación en los procesos de transformación organizacional en el sistema bancario colombiano y sus implicaciones en los procesos de trabajo y las nuevas formas de agrupación sectorial
Palabras Clave	Conocimiento, innovación, tecnología, transformación organizacional.
Conceptos manejados en el artículo (Introducción-planteamiento o problema)	Las organizaciones del sistema financiero colombiano y las fusiones y adquisiciones que se han presentado en los últimos años, particularmente entre el 2000 y el 2006, han incorporado el conocimiento y la innovación como elementos de carácter estratégico y competitivo (Clavijo, 2002; Estrada y Osorio 2004; Urrutia, 1996). Por esta razón es necesario abordar la conceptualización y estudiar la génesis filosófica que la sustenta hoy se presencia un importante cambio epistemológico frente al gran boom del capital intelectual y la administración del conocimiento, enfrentado al llamado capital físico, más tradicional en su concepción y privilegiado por el mundo occidental. La idea de los trabajadores del conocimiento y las comunidades de práctica inundan la literatura en diferentes campos, incluyendo las disciplinas administrativas. Las organizaciones empresariales en todo el mundo reconocen la importancia del capital intelectual tanto o más que el capital financiero (Ross y Von Krogh, 1996). Cada día muchos consultores y hombres de empresa utilizan más los conocimientos de base, a la vez que la literatura emplea más la gestión del conocimiento. En tal sentido, se genera la preocupación no solamente por los conceptos, las herramientas y los modelos de la gestión del conocimiento, sino también por la naturaleza misma del conocimiento, para así poder precisar los más importantes aspectos de carácter epistemológico. Preguntas como: en qué consiste el conocimiento, cómo se puede reconocer el aprendizaje, cómo se produce el aprendizaje, qué papel juega el aprendizaje en las organizaciones y qué papel juega el conocimiento frente a la competencia, son aspectos de importancia mayúscula, en el entendido que la naturaleza del conocimiento da las bases sobre las cuales se desarrolló el quehacer de los investigadores u hombres de empresa. En tal sentido, "(...) entender cómo el conocimiento es desarrollado en una compañía, es una condición para administrar el conocimiento y el capital intelectual (...)" (Ross y Von Krogh, 1996, p. 334).
Muestra	Teorías y literatura de diferentes enfoques administrativos y filosóficos, como elementos incidentes en el sector financiero en el proceso de transformación.
Intervención y proceso medición	Se parte de una revisión conceptual sobre el conocimiento y la innovación, desarrollando aspectos que van desde la filosofía, hasta la economía y la administración. Posteriormente, se abordan los principales elementos que han tenido incidencia en el sector financiero colombiano desde los conceptos teóricos, pasando por las características de la creatividad y la innovación, los sistemas nacionales de innovación y, finalmente, los procesos de transformación organizacional en el sector financiero colombiano. Se desarrollan unas conclusiones a la luz de las transformaciones organizacionales.
Resultados	El presente artículo estudió el conocimiento y la innovación en los procesos de transformación organizacional en el sistema bancario colombiano, sus implicaciones en los

	<p>procesos de trabajo y las nuevas formas de agrupación sectorial. A partir de esto se señalan las siguientes conclusiones: Las nuevas formas de organización del trabajo, la generación de servicios y productos del sistema financiero mundial, han transformado las organizaciones bancarias en Colombia. Los desarrollos tecnológicos han generado grandes procesos de innovación en las prácticas administrativas tanto al interior de la organización como en las relaciones con los usuarios de los servicios financieros.</p> <p>Estos procesos de transformación, internacionalización y nuevas tecnologías en el sector, se empezaron a gestar a raíz de la apertura económica y la liberalización de los mercados cambiarios y financieros en Colombia, lo cual generaba grandes oportunidades para la consolidación e integración tanto del sector financiero como de los otros sectores de la economía.</p> <p>Los procesos de transformación organizacional incluyen transformaciones técnico-productivas con el fin de hacerle frente a los nuevos retos de la competitividad y la globalización de los mercados.</p> <p>Uno de los aspectos encontrados en la dinámica de transformación organizacional tiene que ver con un mayor esfuerzo en la satisfacción del cliente interno y externo, lo que ha permitido incrementar el grado de compromiso de los funcionarios hacia la institución. En el caso del cliente interno y hacia el exterior, se vislumbró una mayor integración entre los aspectos sociales, económicos y jurídicos (campañas contra el lavado de activos). En los aspectos relacionados con los cambios tecnológicos y la innovación, se encontró una mayor consolidación de los sistemas de información, lo que incrementó su confiabilidad y validez. Así mismo una mayor agilidad y flexibilidad en las operaciones, mediante un incremento en el grado de especialización de las actividades y una tendencia hacia el autocontrol con el apoyo de nuevas tecnologías.</p> <p>La incorporación de nuevas tecnologías ha generado desplazamiento de fuerza de trabajo, al igual que un incremento obligado del nivel de calificación laboral (recalificación).</p>
<p>Discusión</p>	<p>Los grados de desarrollo en la gestión del conocimiento tecnológico varían y, por lo tanto, los procesos de integración presentan diversos problemas de adaptación. En algunos casos son los clientes quienes sienten más los efectos tecnológicos de las fusiones.</p> <p>La innovación ha tenido tanto sus orígenes como sus desarrollos en diversos campos del conocimiento y en distintas áreas de aplicación, como es el caso de la industria metalúrgica. También se reconocen importantes esfuerzos realizados a comienzos del siglo XX por compañías como Kodak, Western Electric, Du Pont y General Electric, quienes la utilizaron para iniciar sus proyectos de investigación y desarrollo, esfuerzos que posteriormente tuvieron acogida y se extendieron a otras industrias americanas (Graham, 1987). Resulta importante la manera como la industria de la época empieza a interesarse por nuevos desarrollos en sus productos y, a pesar que la competencia para ese entonces era incipiente, el interés por el conocimiento y la aplicación era un elemento importante de análisis.</p> <p>De otro lado, se evidenciaba el gran debate entre los científicos puros que desarrollaban la ciencia per se sin buscar aplicación industrial y aquellos que consideraban que el desarrollo científico tenía sentido en la medida que se convirtiera en algo aplicado y que posibilitara el bien común. Esto llevó a una postura intermedia de colaboración entre la ciencia y la industria, la cual se concretó después de la Primera Guerra Mundial a través de la industria metalúrgica.</p> <p>Todos estos esfuerzos de colaboración han tenido un transitar difícil a través de todos los tiempos; aun hoy en países de América Latina, con grandes intentos por buscar el desarrollo, es incipiente la colaboración entre Estado, Universidad y Empresa. En Colombia se ha venido trabajando en la última década en integrar estos esfuerzos con la colaboración</p>

	<p>del sector privado, las universidades públicas y privadas, y el Estado, a través de la modificación de la política pública en ciencia y tecnología. Tal como puede evidenciarse a través de los aspectos anteriores, las organizaciones son transformadas, tanto en su estructura como en su forma de integrar los conocimientos, con el medio externo y establecen relaciones diferenciadas con su entorno y, en especial, con los consumidores (Molina, 2000). Los desarrollos científicos han ido de la mano con los modelos de gestión administrativa. Tanto las tecnologías blandas como las tecnologías duras coexisten en los procesos de desarrollo e innovación. La incorporación del mercado como fuente de información para los posteriores desarrollos de la ciencia, se convierte en un elemento central para la toma de decisiones administrativas. Lo más importante de todos estos aspectos es el reconocimiento, tanto del conocimiento como de la innovación, en los procesos de desarrollo organizacional desde la década de los años ochenta y los cambios que han generado desde entonces en el ejercicio administrativo. Hoy se observan con mayor intensidad cambios en las formas de desregularización del trabajo, externalización de las funciones empresariales, análisis comparativo en busca de una mayor competitividad, y la ciencia y la tecnología se encuentran en el centro de estos procesos de cambio.</p>
<p>Análisis Personal</p>	<p>La pertinencia de este estudio, se da como ejemplo de la importancia de la incorporación del conocimiento y la innovación como elementos estratégicos y competitivos, los cambios administrativos que se han generado en el tiempo por la globalización y el cambio constante del entorno, que exigen innovación dentro de la gestión de los recursos físicos y humanos de las entidades, por tanto es muy importante la interrelación asertiva entre las mismas, este estudio es un claro ejemplo de lo que ha sucedido en las entidades financieras, donde se realizaron cambios para poder ser competitivos, innovando en tecnología y teniendo en cuenta el conocimiento y retroalimentación dentro de las entidades para hacerlas competitivas, por lo cual abordan la conceptualización sustentada frente al gran boom del capital intelectual y la administración del conocimiento, por tanto entra a desempeñar gran importancia la gestión del recurso humano y nuevamente la gestión del conocimiento para que este pueda enfrentarse al capital físico siendo así absolutamente competitivos, “el capital intelectual primordial dentro del manejo de las organizaciones empresariales en todo el mundo reconocen la importancia del capital intelectual tanto o más que el capital financiero” (Ross y Von Krogh, 1996).</p> <p>Básicamente a esto se le denominaría administración y gestión del conocimiento, para la innovación dentro del desarrollo organizacional, dentro de esta dinámica de cambio, se debe tener en cuenta la satisfacción del cliente interno y externo ya que se incrementa el compromiso de los funcionarios hacia la institución, en este caso la tecnificación produce confiabilidad dentro de la información y validación de los procesos, gestión de autocontrol, especialidad y agilización de los procesos y procedimientos traduciéndose en tranquilidad de soporte dentro del recurso humano, aunque al principio sea difícil ajustarse a los procesos de innovación y tecnificación, es allí donde el recurso humano también debe demostrar la flexibilidad al cambio del entorno muy importante para cualquier organización.</p> <p>La estrategia administrativa del outsourcing de innovación ha cambiado la industria en el mundo en diferentes sectores claves para la economía, como es el caso de la industria de los automóviles, la aeroespacial, la industria química, los servicios financieros, los sistemas de energía y el cuidado de la salud (Quinn, 2000).</p>

--	--

24.

Titulo	LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO ANTE EL DESAFÍO DE ORGANIZACIONES COMPETITIVAS
Autor y Año	Claudia Esmeralda Pardo Enciso* Jaime Augusto Porras Jiménez** 2011
Ubicación del artículo (base datos)	Revista la salle.edu.co 22 de agosto de 2011recuperado de http://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=13&ved=0CDgQFjACOAO&url=http%3A%2F%2Frevistas.lasalle.edu.co%2Findex.php%2Fgs%2Farticle%2Fdownload%2F280%2F214&ei=vedWUuHKJKs9ATNh4Ao&usg=AFQjCNH7OpiPwNbywPk8WDrspq8cQeKew&bvm=bv.53760139,d.eWU
Citación Bibliográfica del artículo en Vancouver)	Claudia Esmeralda Pardo Enciso* Jaime Augusto Porras Jiménez La gestión del talento humano ante el desafío de organizaciones competitivas Recibido: 10 de junio de 2011 Aprobado: 22 de agosto de 2011 http://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=13&ved=0CDgQFjACOAO&url=http%3A%2F%2Frevistas.lasalle.edu.co%2Findex.php%2Fgs%2Farticle%2Fdownload%2F280%2F214&ei=vedWUuHKJKs9ATNh4Ao&usg=AFQjCNH7OpiPwNbywPk8WDrspq8cQeKew&bvm=bv.53760139,d.eWU
Objetivo del artículo	El presente estudio plantea un enfoque y los componentes de la Gestión del Talento Humano (GTH), a partir de los antecedentes de la administración de personal y el contexto de las organizaciones. Considerando como precedente la evolución histórica de los asuntos relacionados con la administración de personal, los diversos enfoques o modelos sobre el tema y las tendencias de la administración de personal
Palabras Clave	Gestión del talento humano, acción estratégica diferenciada, aspectos básicos para enfocar la AED, factores por manejar desde la GTH.
Conceptos manejados en el artículo (Introducción-planteamiento problema)	Conceptualización de diferentes autores teorías y sus respectivos enfoques en el desarrollo de la gestión del talento humano Taylor Énfasis en la tarea las tareas debían ser ejecutadas por obreros y empleados. La administración científica. Fayol Énfasis en la estructura organizacional División del trabajo, jerarquía, responsabilidad, etc. McGregor, Maslow, Lewin, Mary ParkerFollet : Énfasis en las personas Teorías X y Y (falta de responsabilidad vs. desarrollo del potencial). Surgen los conceptos de motivación, liderazgo, participación, comunicación y satisfacción laboral. Énfasis en la tecnología Impacto de las TIC sobre la tarea, la gente y la estructura. Énfasis en el

	<p>medio ambiente Responsabilidad social empresarial. Énfasis en la globalización Bloques comerciales.</p> <p>Tendencias administrativas Calidad total/ Benchmarking/ Reingeniería/ Justo a tiempo/ Empowerment/ Quinta Disciplina (Senge (1995), Organizaciones que aprenden)/ Cinco "S"/ Downsizing/ Outplacement(desvinculación asistida)/ HoshinKanri (administración por políticas)/ Coaching/ Outsourcing. Cinco modelos del Comportamiento organizacional</p> <p>.El desarrollo del mercado, las exigencias del entorno globalizado y el cambio tecnológico exigen que las empresas se adapten y enfrenten los retos que representan el contexto y el momento económico, con un talento humano cada vez más competente, desarrollado bajo los lineamientos de las tendencias administrativas del momento y alineado con la estrategia organizacional de la empresa. Es por esta razón que el cambio organizacional para transformar una organización competitiva se asemeja a un proceso de selección natural, en cual sobrevive el más apto para enfrentar y desempeñarse bajo ese esquema, el del proceso de transformación organizacional y mejoramiento permanente como parte de la acción estratégica diferenciada. En una primera aproximación a la evolución histórica de la gestión del talento humano, es importante considerar que esta depende del tipo de historicidad con el que se aborde. En tal sentido, sobresalen especialmente cinco tipos de visiones sobre la evolución histórica La evolución de los enfoques, énfasis, focos y/o modelos de la gestión de personal en las últimas décadas se ha caracterizado fundamentalmente por el cambio en la concepción de personal, dejándose de entender como un costo para pasar a entenderse como un recurso, destacando su importancia estratégica como fuente de generación de ventajas competitivas sostenidas, jugando un papel esencial en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización a través del compromiso organizacional como componente clave en el proceso de creación de valor. Este planteamiento, como sostiene Merina Ferreira (2006), se articula posteriormente con la gestión por competencias y supone que el sistema incida tanto en la conducta (desempeño laboral) como en las actitudes de los trabajadores (compromiso organizacional).</p>
Muestra	Teorías Administrativas y tendencias actuales de gestión del recurso humano
Intervención y proceso medición	Análisis de enfoques de los componentes de la Gestión del Talento Humano (GTH), a partir de los antecedentes de la administración de personal y el contexto de las organizaciones. Considerando como precedentes la evolución histórica de los asuntos relacionados con la administración de personal, los diversos enfoques o modelos sobre el tema y las tendencias de la administración de personal

Resultados	<p>La actual gestión del talento humano (GTH), antes “administración de personal”, es fundamental para lograr y mantener organizaciones competitivas, mediante la implementación de la acción estratégica diferenciada (AED), la cual debe comprender: el objetivo estratégico de la GTH, las competencias del líder del talento humano en la organización y los indicadores de gestión del talento humano (IGTH). La evolución de la pretérita administración de personal, hoy gestión del talento humano, ha estado asociada en general a características de cada época, a las escuelas del pensamiento organizacional y a la época histórico-económica. En la actualidad, ante diversas corrientes alrededor del tema, una predominante es la gestión del talento humano que se articule a los objetivos organizacionales (estratégicos), y por tanto, que aporte valores agregados a la cadena de valor de la organización, dirigida simultáneamente a sus inversores o dueños, clientes y colaboradores.</p> <p>El principal factor de éxito en la organización está centrado en el equipo de trabajo, el cual deberá cumplir con todos los requisitos para ser un equipo altamente efectivo, el cual se constituirá en un factor diferenciador que garantice los menores costos de operación y los mayores ingresos, ya que su participación en la cadena de valor de la empresa, así como los impactos que genere en los resultados de la organización, hoy en día son posibles de detectar y medir. Así mismo, la eficacia y pertinencia de sus estrategias redundarán de igual forma en los resultados del área, traducidos en la disminución de los índices de ausentismo y rotación, de accidentes de trabajo, desmotivación, demandas laborales, errores en procesos, disminución en tiempos de alistamiento y operación, entre otros. Por otra parte, toda organización competitiva estará a la vanguardia de las necesidades de su entorno, en la medida que traduzca sus necesidades en estrategias de acción eficientes y socialmente responsables con su cliente externo interno y que garanticen los mejores resultados para sus inversores.</p>
Discusión	<p>Esta visión del talento humano como fuente de competitividad ha sufrido a lo largo de la historia del desarrollo económico y de las tendencias administrativas, enormes cambios con respecto a su concepción y valoración, partiendo de una visión eminentemente operativa, desde actividades básicas para la subsistencia en un entorno social hasta nuestros días, cuyo valor está representado desde la perspectiva de los intangibles, en el capital humano, que se traducirá en el capital organizacional de las empresas. Este nivel de valoración del talento humano y sugestión sirve como base para reconocerle como fuente de ventaja competitiva sostenible basada en la capacidad de agregar valor a la organización, hoy la GTH debe enfocar sus esfuerzos en lograr y mantener organizaciones competitivas, para lo cual es necesario que se direccionen hacia la cadena de valor de la organización mediante la acción estratégica diferenciada (AED), la cual comprende entre otros componentes, el objetivo estratégico de una GTH, las competencias del administrador (a) del talento humano y los indicadores de gestión del talento humano (IGTH). Todos los anteriores, alineados tanto con los objetivos organizacionales como con los objetivos de los dueños o inversionistas, aspectos que se desarrollan en el presente estudio, junto a consideraciones de la GTH en las mi pymes, sector importante y crítico al abordar este tema. La AED debe enfocarse desde dos aspectos básicos que generen equilibrio cuantitativo y cualitativo: contribución del área a la rentabilidad por medio del crecimiento y la reducción de costos, y una filosofía fundamental o visión general desde la administración. A su vez, se han detectado cinco factores de carácter interno y externo que se deben manejar desde la GTH, a fin de de mantener organizaciones competitivas, Contenidos que también se desarrollan en el presente estudio.</p>

Análisis Personal	<p>Las empresas definitivamente deben adaptarse a los retos actuales, con estrategias organizacionales que permita el trabajo alineado con un talento humano competitivo y a la vanguardia de las tendencias administrativas flexibles al cambio, con mejoramiento continuo, es importante la integralidad del recurso humano dentro de los objetivos y metas institucionales, para generar impacto institucional, la subsistencia de las organizaciones hoy en día, dependen del valor de los intangibles, que es el valor agregado que da la fuerza competitiva, es por esto que es tan importante que dentro del cambio organizacional se tenga en cuenta la competitividad del recurso humano, que sea capaz de enfrentar retos de cambio y transformación para el mejoramiento continuo, que sea flexible al cambio que sea determinante para los cambios organizacionales sin oposición, ya que de los cambios y adaptación depende la subsistencia, al igual que estos cambios deben ser retroalimentados dentro del recurso humano para no generar caos ni desmotivación dentro del personal, por el contrario estos cambios deben ser generadores de confianza en su desempeño laboral, que invite al talento humano a través del compromiso a exponer su creatividad y dar valor agregado como fuente competitiva, como un recurso que vaya alineado a los objetivos organizacionales que de ventajas competitivas sostenibles.</p> <p>Es por eso que en este artículo se tiene en cuenta que el equipo de trabajo debe ser altamente efectivo, que marque la diferencia en costos en operación y mayores ingresos que genere resultados de impacto, de allí la importancia de las estrategias del talento humano traducidas en el bienestar organizacional, con flexibilidad a los cambios del entorno.</p>

25.

Título	LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN EMPRESAS DEL VALLE DE TOLUCA (MÉXICO).
Autor y Año	Patricia Mercado Salgado y Patricia García Hernández. 2007.
Ubicación del artículo (base datos)	Revista: Estudios gerenciales. Página: Universidad Icesi.
Citación Bibliográfica del artículo en	Mercado, P. y García, P. La responsabilidad social en empresas del Valle de Toluca (México).E G (Internet). 2007 (Citado: 30 septiembre 2013); 23(102):119-135. Disponible en:

Vancouver)	http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/item/1082/1/Responsabilidad_social_empresas_valle_Toluca.pdf
Objetivo del artículo	Describir la responsabilidad social en empresas del Valle de Toluca (México) mediante cuatro componentes: ética empresarial, preservación del medio ambiente, calidad de vida en el trabajo y vinculación empresa-sociedad.
Palabras Clave	Responsabilidad social empresarial y Calidad de vida en el trabajo.
Conceptos manejados en el artículo (Introducción - planteamiento o problema)	<p>La integración de los mercados y la caída de barreras comerciales representan para las empresas el desafío de mantenerse en niveles de competitividad y productividad, desafío acompañado de una preocupación creciente por la legitimidad de su actuación social y su papel como constructora del bien común.</p> <p>De esto se trata la responsabilidad social como estrategia para alcanzar beneficios externos e internos para las empresas, aunque está latente cierto comportamiento dominante de rechazo hacia la responsabilidad social, ya que “es un término que se usa... inadecuadamente” (Organización Internacional del Trabajo –OIT–, 2003, p.5). Entonces, ¿Por qué estudiar la responsabilidad social en las empresas?, En primer lugar, la integración de los mercados y la caída de barreras comerciales representan para las empresas el desafío de mantenerse en niveles de competitividad y productividad, desafío acompañado de una preocupación creciente por la legitimidad de su actuación social, su papel como constructoras del bien común y como entidades que no sólo buscan ganancias económicas a toda costa (Green, 2003). En segundo lugar, es necesario recuperar el balance entre lo económico y lo social, entre el interés individual y el bienestar común.</p> <p>En tercer lugar, varios académicos han demostrado que una estrategia para que las empresas alcancen beneficios externos (imagen pública, percepción de marca, fidelidad de los clientes, etc.) e internos (valores, gestión de recursos humanos, motivación, calidad del ambiente de trabajo, etc.) es la responsabilidad social (European Commission, 2002, p.29).</p> <p>El cuarto motivo, es que la responsabilidad social de las empresas, la cual se ha convertido en un término que se usa tan a menudo y tan inadecuadamente que comienza a perder todo sentido. Así, en nombre de la RSE, más y más empresas hacen alarde de sus logros sociales, pero la responsabilidad social es mucho más que eso.</p>
Muestra	Directivos y/o dueños de 31 empresas afiliadas al CEVAT, lo que representa una tasa de participación del 50%.

Intervención y proceso medición	Análisis estadísticos, Cuestionario autoadministrado, anónimo y confidencial
Resultados	<p>Los resultados reflejan que las empresas se encuentran en el nivel inicial de filantropía, detectándose la voluntad de la alta dirección y de los accionistas como factores que podrían favorecer la adopción de la responsabilidad social.</p> <p>Una empresa socialmente responsable fundamenta su visión y compromiso en políticas y programas que beneficien su negocio e impacten positivamente a las comunidades en las que opera, lo que implica ir más allá de sus obligaciones y de las expectativas de la comunidad, tanto al corto como al largo plazo.</p> <p>La empresa con responsabilidad social está consciente de la importancia de invertir en la comunidad, sabe que si ésta se desarrolla favorablemente su mercado de consumidores podrá seguir proporcionándole ganancias. Además, no contamina ni deteriora el ambiente, cuida el patrimonio común de la comunidad, es responsable con los productos y servicios que ofrece, no engaña a los consumidores, no incumple con las garantías que ofrece.</p> <p>- Continúa presente un creciente debate teórico en el que se establece una relación positiva entre la responsabilidad social, el desempeño económico y la protección de intereses de largo plazo.</p>
Discusión	<p>Aunque en la literatura se afirma que las empresas son cada vez más conscientes de que no es posible separar la operación corporativa</p> <p>de su responsabilidad social, parece que los resultados obtenidos en esta investigación reflejan el poco interés en la RSE, por no decir que hay cierta ausencia en cuanto a una cultura de responsabilidad social, pues si bien es cierto que hay políticas que requieren ser apoyadas financieramente (la administración del impacto ambiental y las vinculadas con el respeto al trabajador, principalmente), también existen otras (autorregulación de la conducta, relaciones transparentes con la sociedad, diálogo y participación y liderazgo social) en donde lo que se precisa es voluntad directiva para mejorarlas.</p> <p>La RSE, es un tema que no se limita a las acciones sociales desarrolladas por la empresa en la comunidad, sino que implica también prácticas e interacciones con diversos públicos, entre los que se encuentran colaboradores, consumidores, clientes, proveedores, medio ambiente, gobierno y sociedad.</p>
Análisis Personal	<p>El estudio realizado hace énfasis la responsabilidad social de las empresa (RSE), ya que la competitividad en el mercado, la economía y los cambios del entorno, las han hecho pensar un poco en el ser humano que tienen como trabajador, ya que si esta persona se desarrolla en medios ambientes más sanos en todo sentido se verá reflejado</p>

	<p>la eficacia de su labor.</p> <p>Se encuentra una polémica entre varios autores citados en el estudio, ya que describen la responsabilidad social como una obligación moral por parte de las empresas destinar recursos para ayudar a resolver problemas sociales, Carroll (1999), otro al gobierno, establece que la solución de los problemas sociales es asunto del gobierno, de tal manera que los gerentes que gastan dinero en actividades sociales actúan irresponsablemente, Milton Friedman (referido en <i>Elegido</i>, 1996, p.121).</p> <p>Ser socialmente responsable, implica no sólo cumplir con las leyes, sino ir más allá con el compromiso e invertir más en capital humano y medio ambiente.</p> <p>Según el Centro Mexicano para la Filantropía CEMEFI, existen 4 dimensiones de responsabilidad social empresarial : la ética empresarial, la calidad de vida en el trabajo, la preservación del medio ambiente y la vinculación con la sociedad, lo cual ha ayudado a La inclusión de valores éticos en las políticas, la responsabilidad ambiental han ayudado a la prácticas y procesos de toma de decisión, evitando que las empresas solo se enfoquen en los intereses económicos y pasen a valorar la calidad de vida en el trabajo, lo que impacta las ganancias de la empresa por una satisfacción laboral y un desempeño superior y comprometido con los cambios y el entorno competitivo en que se encuentra. También es de gran importancia la relación empresa sociedad, ya que se fortalecen vínculos con el empleado, se ayuda a entidades para apoyar iniciativas en educación y problemáticas sociales como el desempleo y la indigencia.</p> <p>En general la aplicación de la responsabilidad social empresarial, está a cargo de todos gobernantes, gobernados y empresarios. Las empresas comprometidas con la responsabilidad social logran tener grandes beneficios como el desempeño financiero positivo, la reducción de costos operativos, la mejora de su imagen, reputación, lealtad de sus clientes y empleados e incremento en sus ventas, entre otros.</p>
--	--

26.

Título	DESAFÍOS DE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN SALUD.
Autor y Año	Marta Novick y Carlos Rosales (OPS/OMS) 2006.
Ubicación del artículo (base datos)	Página – internet: Observatorio regional de recursos humanos.
Citación Bibliográfica del artículo en Vancouver)	Novick M, Rosales C. Desafíos de la gestión de los recursos humanos en salud. (Internet). Washington, D.C: OPS/OMS; 2006. (Citado 2 septiembre 2013). Disponible en: http://www.observatoriorh.org/sites/default/files/webfiles/fulltext/DesafiosGestionHR(esp).pdf

Objetivo del artículo	Análisis de la problemática de gestión de recurso humano en salud como eje prioritario de la cooperación técnica de la unidad de recursos humanos de la OPS/OMS en los próximos años.
Palabras Clave	Gestión, recursos humanos, cooperación técnica.
Conceptos manejados en el artículo (Introducción-planteamiento problema)	<p>El presente documento tiene por objetivo situar la problemática de gestión de los recursos humanos en salud como un eje prioritario de la cooperación técnica de la Unidad de Recursos Humanos de la OPS/Organización Mundial de la Salud (OMS) en los próximos años.</p> <p>La búsqueda de la excelencia en salud es un objetivo prioritario hacia el logro de la equidad y de una mejora en la calidad de vida, tanto en materia de cobertura como de calidad de atención. El trabajador de salud se constituye en un intermediario privilegiado entre el conocimiento requerido para el logro de estos objetivos y la población, en el marco de instituciones sectoriales y de los planes y programas asociados a la prestación de servicios de salud.</p> <p>Simultáneamente, es necesario reconocer que nos encontramos inmersos en la sociedad de la información, o sociedad del conocimiento en que los procesos de aprendizaje y de innovación constituyen los ejes de la competitividad y de integración al mundo global. La importancia del conocimiento en la sociedad actual resalta la importancia de poder transformarlo en un bien público, al menos en sus aspectos más generales, por las externalidades que produce. Sin embargo, en nuestros países tanto el acceso al conocimiento como su apropiación son bienes “restringidos” y no públicos.</p>
Muestra	Informes y estudios de reuniones de consulta realizadas en el marco de la cooperación técnica en Gestión de Recursos Humanos en Salud, con la OPS.
Intervención y proceso medición	Este documento desarrolla una descripción sobre la situación general de la Región en términos de crecimiento, empleo y pobreza, análisis del campo de los recursos humanos), y de lo que se considera en la actualidad como gestión de recursos humanos en salud y descripción de las principales dimensiones para la cooperación técnica en gestión de recursos humanos en salud.
Resultados	El libro refiere varios puntos donde señala la problemática del sector y propone estrategias y soluciones desde el punto de vista del estudio, tales como: en el marco institucional y regulatorio, propone la construcción de capacidad institucional de regulación sectorial en la gestión de recursos humanos en salud, en la dimensión laboral en gestión de recursos humanos en salud, propone empleo y contratación decente, salarios e incentivos para los trabajadores de la salud; en la dimensión educacional en gestión de recursos humanos en salud, propone generar “masa crítica” en capacidades de gestión de recursos humanos en salud, desarrollar los perfiles y competencias de los gerentes para la gestión de recursos humanos de manera consensuada entre formadores y prestadores de servicios, procesos de formación de personal con enfoques actualizados; en la dimensión de la gestión de los recursos humanos en salud para el fortalecimiento de APS, propone construir los equipos de atención primaria en salud y fortalecerlos en educación, competencias, mejora de capacidades y aplicar políticas de tecnológicas para los servicios de APS. En la dimensión de investigación en recursos humanos en salud, propone formular evidencias para la toma

	<p>de decisiones en la gestión de recursos humanos en salud, estudios de factores de gestión asociados a una mejor atención, que generen indicadores de monitoreo y evaluación de desempeño, estudios sobre el impacto de la formación de RRHH sobre los resultados en salud, sobre la caracterización de la fuerza y condiciones laborales.</p> <p>La cooperación técnica en el campo de la gestión de recursos humanos en salud deberá estar dirigida a:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Generar estudios tendientes a recopilar evidencias en materia de gestión de recursos humanos y su impacto sobre la calidad de atención en sentido integral. - Identificar y difundir indicadores para el monitoreo y evaluación de desempeño en las distintas dimensiones de la gestión en recursos humanos. -Difundir “buenas prácticas” en diferentes ámbitos a partir de talleres regionales, publicaciones e intercambios entre países. -Fortalecer las capacidades nacionales para la generación de estudios y evidencias. - Promover estudios multicéntricos para mejorar el análisis de las diferentes dimensiones involucradas en la gestión de recursos humanos.
Discusión	<p>Las diversas estructuraciones del campo de recursos humanos en los países están determinadas por los modelos de desarrollo económico y social que se despliegan sea en el ámbito nacional como en el regional. En el balance de estos nuevos escenarios se observa una falta de políticas anticíclicas, un crecimiento económico lento e inestable, una alta dependencia del financiamiento externo, la disminución del ahorro e inversión doméstica, el incremento del desempleo, de la precariedad laboral, de la informalidad y el deterioro en la distribución del ingreso.</p> <p>El “Campo de Recursos Humanos en Salud”, ámbito que presta atención a las cuestiones de la educación y del trabajo en salud, a las diversas formas de intervención como la regulación, planificación, gestión, negociación y evaluación de las prácticas técnicas y sociales, se ha complejizado cada vez más. Dicha complejidad se debe tanto a las características de los escenarios económicos y sociales recién descritos y a la fragmentación de sus instituciones, como a la ausencia de una visión transformadora y de un abordaje integral tanto de los problemas existentes como de los nuevos desafíos.</p> <p>Como espacio de conocimiento y acción el campo de recursos humanos en el sector salud ha atravesado por diversos momentos y oportunidades que lo han enriquecido y redefinido, variando los ejes de su desarrollo. Por muchos años, el epicentro de las acciones estuvo centrado en los temas educacionales, aunque recientemente se desplazó hacia la esfera del trabajo, producto de los cambios en la organización social, de las dinámicas económicas y de las reformas estatales y sociales. Actualmente, se busca un equilibrio en el desarrollo de las competencias que le corresponden a cada esfera en particular (educación y trabajo).</p>
Análisis Personal	<p>A través del tiempo los problemas en la gestión del recurso humano en la salud, ha tenido mucho que ver con el mal trato laboral hacia los empleados de este sector, bajo un modelo burocrático (falta de planeación, muchos recursos económicos para el sector pero bajos</p>

	<p>salarios, desequilibrio, inequidades, carencia de formación y capacitación), un modelo flexible (descentralización y separación de competencias laborales, flexibilidad laboral, mayor presión por la calidad, aumento de la oferta educativa en salud del sector privado, requerimiento de nuevas competencias para enfrentar las nuevas funciones), de acuerdo a lo anterior el sistema de salud vive y busca actualmente un modelo de reconstrucción de capacidades, para recuperar y atender de acuerdo a los cambios que ha traído la globalización y el entorno competitivo. En cuanto a descentralización se requiere que el estado retome estrategias que garanticen el sector la permanencia y estabilidad, donde se valore y motive al talento humano y se den transformaciones en la gestión de los recursos humanos en salud, lo cual garantizaría gran parte de la eficiencia en la prestación de los servicios.</p> <p>Actualmente se ha trascendido muchos aspectos y definiciones de la importancia de la gestión del recurso humano como un elemento constitutivo de la empresa, ya que define las políticas para coordinar, motivar y descubrir o desarrollar habilidades de sus trabajadores para alcanzar los objetivos institucionales de manera eficaz y eficiente por medio del uso adecuado del capital humano.</p> <p>En Colombia, con la ley 100 de 1993, el sistema de salud se descentralizó, lo que generó muchos cambios en el sistema en cuanto a delegación de recursos y funciones pero no generó mucho avance en la generación de conocimiento y capacidades, lo que ha limitado el valor agregado del talento humano y la gestión por competencias. Adicionalmente no se ha involucrado mucho los avances tecnológicos y los sistemas de información para el control del talento humano, lo que se perjudica en gran medida una toma de decisiones adecuada.</p> <p>El libro referencia cada dimensión que el autor considera importante para tratar, estudiar y adecuar en cuanto a la gestión del recurso humano en salud, pasando por la parte de motivación y valoración del trabajo como ser humano, hasta la parte de contratación, capacitación, desarrollo de habilidades, conformación de grupos multidisciplinarios, actualización en tecnologías y programas de monitoreo, cada una de ellas con propuestas interesantes realizadas desde estudios hechos en base a la realidad en latinoamérica en los últimos años; las cuales a consideración son interesantes para la aplicación y generación de estrategias en la gestión del manejo del capital humano en la salud.</p>
--	---

27.

Titulo	EL ENFOQUE DE COMPETENCIA LABORAL EN LA PERSPECTIVA INTERNACIONAL. EN: FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIA LABORAL: SITUACIÓN ACTUAL Y PERSPECTIVAS
Autor y Año	Ducci, M. (1997).
Ubicación del artículo (base	

datos)	(pp. 15-26). Montevideo: Cinterfor/OIT. Recuperado el 7 de Marzo de 2008 de http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/competen/pdf/libmex.pdf tp://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/libmex.pdf
Citación Bibliográfica del artículo en Vancouver)	Ducci, M. (1997). El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional. En: Formación basada en competencia laboral: situación actual y perspectivas, (pp. 15-26). Montevideo: Cinterfor/OIT. Recuperado el 7 de Marzo de 2008 de http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/competen/pdf/libmex.pdf tp://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/libmex.pdf
Objetivo del artículo	Este Seminario tuvo como propósitos: a) intercambiar y compartir las experiencias de los países que han adoptado el enfoque de competencia laboral en sus sistemas educativos, y b) analizar y debatir en torno a los problemas conceptuales, metodológicos y prácticos del enfoque de competencia laboral, así como sobre los avances en la transformación de las políticas de formación hacia esquemas basados en normas de competencia laboral e identificar las posibilidades de su instrumentación en el contexto de las políticas de desarrollo de los países participantes, especialmente de América Latina
Palabras Clave	Competencia laboral, sistemas educativos, cultura, valores.
Conceptos manejados en el artículo (Introducción-planteamiento problema)	<p>El enfoque de competencia laboral surge en el mundo como respuesta a la necesidad de mejorar permanentemente la calidad y pertinencia de la educación y la formación de recursos humanos, frente a la evolución de la tecnología, la producción y, en general, la sociedad, y elevar así el nivel de competitividad de las empresas y las condiciones de vida y de trabajo de la población.</p> <p>La educación orientada por el concepto de competencia laboral ha implicado para los distintos países iniciar procesos de reforma de sus sistemas de educación y capacitación; para las empresas, modernizar las formas de capacitación de sus trabajadores, adecuándolas a los cambios en la organización de la producción; y para el individuo, adaptarse a nuevos perfiles ocupacionales, al trabajo en equipo y al desarrollo de competencia laboral, mediante la adquisición y actualización continua de conocimientos y habilidades que le permitan lograr un desempeño eficiente y de calidad, acorde a los requerimientos de los centros de trabajo.</p> <p>Hoy se reconoce que el aprendizaje ocurre en diversos ámbitos y en distintas formas y circunstancias, por lo que se trata de un proceso dinámico e inherente a la naturaleza humana y que se desarrolla a lo largo de toda la vida del individuo. Esto plantea el reto de identificar y aplicar nuevos mecanismos que faciliten y fortalezcan la vinculación entre educación y trabajo, espacios inmediatos en los que el hombre aprende y se desarrolla, tanto para actuar en el medio laboral como para desenvolverse en los diferentes ámbitos en los que participa: la familia y la sociedad en general. Por ello, resulta cada vez más necesario fomentar una cultura de la educación para toda la vida,</p>

	que sea flexible, de calidad y pertinente a las necesidades del individuo, y en la que se reconozcan socialmente los aprendizajes adquiridos por distintos medios.
Muestra	Experiencias de los países que han adoptado el enfoque de competencia laboral en sus sistemas educativos, Problemas conceptuales, metodológicos y prácticos del enfoque de competencia laboral, Avances en la transformación de las políticas de formación hacia esquemas basados en normas de competencia laboral e identificar las posibilidades de su instrumentación en el contexto de las políticas de desarrollo de los países participantes, especialmente de América Latina.
Intervención y proceso medición	La obra que ahora presentamos contiene, además de los trabajos escritos por especialistas en educación y, en particular, en competencia laboral, los análisis y reflexiones de todos los que participaron en el Seminario. Como se podrá constatar durante la lectura de este material, existe diversidad de estrategias de aplicación de este enfoque.
Resultados	La solidez, el éxito y la sustentabilidad del enfoque de la formación basado en competencia laboral radican, ante todo en el convencimiento profundo de que del diálogo con los interlocutores sociales, gobiernos, empresarios, trabajadores, educadores y formadores, así como con la sociedad en general, es realmente esencial. Sin diálogo, sin intercambio permanente, sin consenso, sin voluntad de escucharnos y de llegar a acuerdos será imposible montar este sistema en ninguno de nuestros países, sin embargo, todos coinciden en la necesidad de cambiar los esquemas tradicionales, que fueron eficaces en su tiempo, pero que ahora requieren ser modernizados para responder a los incesantes cambios en la producción y el trabajo. Por sí misma la obra no intenta resolver todas las inquietudes que existen sobre el tema, sino presentar un punto de partida que permita plantear nuevas hipótesis para avanzar en la conformación de un modelo educativo basado en competencia laboral, que estimule la productividad y competitividad de las empresas y que responda a las apremiantes necesidades de nuestras sociedades.
Discusión	<p>El enfoque de competencia laboral surge en un marco de transformación de la producción y del trabajo, y de nuevas exigencias respecto a la forma de desempeño del individuo en el sitio de trabajo.</p> <p>Pero, ser más competitivo no sólo significa atender mecánicamente las necesidades del mercado de trabajo, sino las necesidades mismas del individuo, es decir, su formación integral. Poseer los conocimientos fundamentales, las habilidades sociales y las actitudes que permitan al individuo resolver problemas y enfrentar situaciones de contingencia, así como transferir su saber, su saber-hacer y su saber-ser a distintos contextos.</p> <p>Este es el sentido de la competencia laboral. Por ello, la adopción de este concepto y su metodología en el sistema educativo mexicano, incluyendo la formación para el trabajo y la capacitación que desarrollan las empresas, es un cambio estructural que</p>

	<p>busca, además de elevar el nivel de competencia del individuo, sentar las bases de una transformación de efectos no sólo para el corto plazo, sino de manera fundamental para el mediano y largo plazos. En tanto que la educación constituye el activo más valioso con el que cuentan las personas para mejorar sus condiciones de existencia y convivencia social, la educación bajo el enfoque de competencia laboral busca facilitar a los individuos la adquisición de los conocimientos y habilidades que les permitan ser competentes para el desempeño de una determinada función productiva en distintos contextos de trabajo y, en este sentido, mejorar sus condiciones de ingreso y permanencia en el</p> <p>Mercado laboral, así como responder a sus necesidades de desarrollo integral y de progreso personal.</p> <p>En el ámbito laboral, el trabajador aprende y se desarrolla permanentemente, adquiriendo distintas competencias que le permiten adaptarse al entorno cambiante y mejorar su productividad. En la vida social, la educación genera los valores y actitudes que forman la cultura y la identidad de una nación. Por ello, la educación debe extenderse a todos los ámbitos de la vida y permitir al individuo el tránsito continuo entre educación y trabajo.</p>
Análisis Personal	<p>Esta claramente definido que las organizaciones deben responder hoy en día a un desarrollo integral continuo, esto incluye de manera obligatoria a su recurso humano y su progreso, ya que este en su proceso de aprendizaje y desarrollo continuo lo hace poco a poco más competitivo, facilitando su adaptación al entorno, por esta razón se efectúa un análisis de las ventajas de inclusión dentro de la educación y las políticas de desarrollo de la competitividad como base del sistema integrado, donde todos los entes deben incluir desde la formación educativa recurso humano que fomenten las normas de competencia laboral y una conciencia del compromiso tanto de formación como de integralidad al sistema, con flexibilidad de cambio al entorno competitivo, es por eso dentro de este seminario se intercambian y comparten experiencias de países que adoptaron el enfoque por competencias desde el nivel educativo, para estimular la competitividad, además se llevo a cabo el análisis de los planteamientos conceptuales, y la pertinencia de la transformación de las políticas de formación hacia esquemas que fomenten las normas de competencia laboral, para lo cual es de gran importancia la integralidad de todos los interlocutores sociales, gobiernos, empresarios trabajadores, educadores, que determine un consenso para efectuar cambios determinantes, que respondan realmente a las prioridades y exigencias de la globalización en torno al trabajador y las organizaciones, que logre estimular las políticas de desarrollo en los países especialmente en América latina en torno a su competitividad y la formación temprana .</p>

--	--

28.

Título	VINCULACIÓN UNIVERSIDAD EMPRESA COMO FORMADOR DE CAPITAL HUMANO PARA LA COMPETITIVIDAD E IMPACTO SOCIAL
Autor y Año	<i>Leonel Arias Montoya, Liliana Margarita Portilla de Arias, Sergio Augusto Fernández Henao</i> (2012.)
Ubicación del artículo (base datos)	Scientia et Technica Año XVII, No 52, Diciembre de 2012. Universidad Tecnológica de Pereira. ISSN 0122-1701 http://revistas.utp.edu.co/index.php/revistaciencia/article/view/7145
Citación Bibliográfica del artículo en Vancouver)	<i>Leonel Arias Montoya, Liliana Margarita Portilla de Arias, Sergio Augusto Fernández Henao</i> VINCULACIÓN UNIVERSIDAD EMPRESA COMO FORMADOR DE CAPITAL HUMANO PARA LA COMPETITIVIDAD E IMPACTO SOCIAL Scientia et Technica Año XVII, No 52, Diciembre de 2012. Universidad Tecnológica de Pereira. ISSN 0122-1701 http://revistas.utp.edu.co/index.php/revistaciencia/article/view/7145
Objetivo del artículo	En el presente artículo se pretende abordar el tema de la efectividad en cuanto a competitividad del capital humano y el impacto social del resultado de vinculación universidad-empresa.
Palabras Clave	Competitividad, empresa, recurso humano, universidad, vinculación.

<p>Conceptos manejados en el artículo (Introducción-planteamiento problema)</p>	<p>El término vinculación no es nuevo, uno de los mayores teóricos que ha brindado sus contribuciones con respecto a este tema es Solleiro, [1990], señala que para darse la vinculación debe existir un objetivo común, esto es el desarrollo de tecnología, donde las partes comparten los esfuerzos y puntos de vista, estos sectores establecen convenios que deben ser claros y precisos para no caer en ambigüedades. Zuleta, J.C. (2010). Según el autor el objetivo de la vinculación, desde el punto de vista de la universidad, debe entenderse como el mecanismo que ayuda a elevar la calidad de la investigación y de la docencia universitaria y a lograr una mejor integración con las necesidades sociales.</p> <p>El término competencias se viene empleando con tres significaciones. Una se refiere a pertenecer a o incumbir; el segundo significado se refiere a impugnar o rivalizar con, que se muestra en términos como competencia, competición y competitivo. Y por último, se tiene la significación de apto o adecuado, concepción más reciente que las dos anteriores y que ha dado origen a términos tales como competente, en sentido de idóneo, eficiente y cualificado. (Tobón, S., Rial, A., Carretero, M., García, J. 2006, p. 93). La definición de competencia es mucho más que un juego semántico de palabras, ya que implica acciones y decisiones que afectarán no solo el rumbo de la economía de un país o de una empresa, sino el bienestar de toda una sociedad y el futuro de un país. (Orozco, J. 2010, s.p). El confundir los conceptos competitividad país y competitividad empresa, puede llegar a que un país desarrolle toda una serie de políticas para incrementar la competitividad estatal, en comparación con otros países, esto no tiene sentido para Krugman, ya que los países no quiebran como lo hacen las empresas, por lo tanto la competitividad estatal no es un juego de suma cero, por lo que tendría más sentido hablar de productividad.(s.p.)Por lo que se puede resumir según Porter, La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. (Porter, M. p.221) y Según autores como Haccoun y Saks [1998], Kozlowsky y Salas [1997] Mitnik, Coria y García Goette [2006] no es suficiente el aprendizaje para que la formación pueda considerarse exitosa, los conocimientos, habilidades y actitudes aprendidos en la formación tienen que transferirse al puesto de trabajo para que perduren el tiempo, de lo contrario se pierden.(Silva, Y.2009,p.131), de tal forma que el estudio de los factores que facilitan el desarrollo y la adaptabilidad de las empresas al nuevo escenario con garantías de éxito es de interés en ámbitos profesionales y académicos. (Esteban, N., Aragón, A. 2009, p.121). Por lo tanto, dice, que el único concepto significativo de la competitividad a nivel nacional es la productividad. El objetivo principal de una nación es conseguir un alto y creciente nivel de vida para sus ciudadanos. La actitud para hacerlo depende la productividad con lo la que se empleen la mano de obra y el capital. (p. 223). Porter además plantea en el Diamante de competitividad, lo cual implica trabajar permanentemente, a manera de proyecto nacional, en cuatro dimensiones, siempre en el ámbito de los sectores económicos de cuatro o cinco dígitos: Restrepo, L. 2004, (p.13)</p> <p>Porter [1990] afirma que “la productividad es, a largo plazo, el determinante primordial del nivel de vida de un país y del ingreso nacional por habitante”. ¿Es este el sentido la productividad? ¿Qué relación tiene con la competitividad? Paul Krugman [1994] sostiene la tesis que es peligroso el hablar de competitividad sin tener claro el concepto. Para él los países no compiten de la misma forma que lo hacen las</p>
--	---

	empresas.
Muestra	No aplica porque es una revisión de resultados.
Intervención y proceso medición	Mediante aportes teóricos y revisión de postulados en cuanto a competitividad del capital humano, modelos de vinculación; la revisión de programas académicos, la revisión del marco legal que soporte este tipo de vinculaciones y finalmente la conformación de una propuesta conjunta de cooperación que apunten a la generación de un impacto social efectivo.
Resultados	<p>En Colombia, durante los últimos 15 años se han realizado esfuerzos aislados por concientizar a los empresarios y a la sociedad civil en general de la importancia de estudiar y realizar acciones para el mejoramiento de la competitividad. La teoría de Michael Porter ha acompañado por medio del Programa Monitor el proceso de mejoramiento de la competitividad en Colombia. Porter enfatizó que la mejoría de la competitividad de las empresas era necesaria para que el incremento en el desarrollo económico. Esta mejora en la competitividad incrementaría exponencialmente la exposición de Colombia al mercado mundial.</p> <p>Como resultado de esta investigación, Porter entregó, entre otros resultados, diez imperativos estratégicos para Colombia:</p> <ul style="list-style-type: none"> Pensar con un enfoque micro (empresas) Desarrollo del centro de innovación Mejorar la demanda local Educación o capacitación en estrategia comercial Formación de nuevas empresas Incentivar las relaciones compradores - oferentes Crear el Consejo de Competitividad (investigación) Prensa económica, información económica adecuada para los empresarios

	<p>Incentivar los recursos humanos especializados</p> <p>Todos estos esfuerzos gubernamentales han generado un avance en Colombia en los temas relacionados con la competitividad. Adicionalmente, la empresa privada y la academia se vinculan a esta iniciativa, organizando centros de investigación y discusión alrededor del tema. (Lombana, J., Rozas, S. 2009, s.p.)</p>
<p>Discusión</p>	<p>Se espera que el sistema educativo vigente de igualdad de oportunidad en el campo educativo; que se organice con el acuerdo e intervención de los participantes y que integre teoría y práctica, conocimientos y habilidades además, se requiere que el proceso de aprendizaje se centre en el estudiante y destaque la importancia que representa la educación en términos de adquisición de competencias que le preparen para ejercer con éxito su vida profesional. (Tena, M. 2010, p.2), en esto los países industrializados (Estados Unidos de América, Japón, Alemania) son los líderes mundiales en el aspecto de la vinculación entre la universidad y el sector empresarial, por tal motivo ellos han aprovechado al máximo la capacidad y la tradición de sus pueblos en cuanto a su creatividad y su cultura y se han preocupado de la preparación de su población en el terreno educativo, ligada al trabajo y a los avances de la ciencia y la tecnología. [Acuña 1995]. (Zuleta, J., 2010, p.2).</p> <p>A. Capacitación</p> <p>Según autores como Haccoun y Saks [1998], Kozlowsky y Salas [1997] Mitnik, Coria y García Goette [2006] no es suficiente el aprendizaje para que la formación pueda considerarse exitosa, los conocimientos, habilidades y actitudes aprendidos en la formación tienen que transferirse al puesto de trabajo para que perduren el tiempo, de lo contrario se pierden.(Silva, Y.2009,p.131), de tal forma que el estudio de los factores que facilitan el desarrollo y la adaptabilidad de las empresas al nuevo escenario con garantías de éxito es de interés en ámbitos profesionales y académicos. (Esteban, N., Aragón, A. 2009, p.121). Citado por Marx, C. [1867] afirma en el capital, la educación contribuye a mejorar la cualificación de los trabajadores, siendo los trabajadores cualificados más valorados que los no cualificados. (Selva, C. (2004, p.25).</p> <p>B. Compatibilidad</p> <p>Se ha señalado que el papel central que la investigación universitaria tiene en la innovación y el crecimiento económico es el reflejo de un cambio en el paradigma económico dominante, que en la actualidad ha pasado a ser el paradigma “tecnológico-académico” [Kinsella y McBrierty, 1997: 246]. (Aceytuno, M., Cáceres, R. 2009, p.24).</p> <p>C. Otras Necesidades</p> <p>La pertinencia de la educación superior se dará en la medida en la que los profesionistas cuenten con las habilidades requeridas en sus áreas de trabajo y sean</p>

	responsables y capaces de responder a las necesidades del entorno. Lograr el desarrollo integral de los alumnos por medio de programas que favorezcan la construcción de aprendizaje significativo es una premisa de la educación de calidad (Ortiza, M. 2009, p.4).
Análisis Personal	<p>El análisis en cuanto a la competitividad del capital humano y el impacto social de acuerdo al vínculo universidad empresa tiene grandes ventajas en el desarrollo económico, además de grandes aportes de investigación que se pueden generar mediante esta unión estratégica, es igual que en la salud actualmente dentro de la Política nacional de prestación de servicios se incluye la docencia- servicio, para poder generar investigación dentro de las entidades de salud en bienestar de la atención al usuario y la competitividad de los hospitales, además de la ventaja de creación del recurso humano competitivo, es decir que en el nivel de la salud también se ve reflejado dentro de la normatividad y las políticas, la pertinencia e importancia de esta vinculación como ventaja competitiva y formación del recurso humano.</p> <p>Por ello la vinculación es de gran importancia para que por medio de esta interrelación permanente se aporten conocimientos, que sirvan para la disolución de problemáticas sociales, además de avances científicos , tecnológicos y culturales, es una estrategia para el fortalecimiento empresarial, social y de formación en adquisición de competencias, que son conocimientos, habilidades y actitudes aplicados, con trabajo permanente y con actitud y aptitudes competitivas, de formación continua , actualización para el mejoramiento continuo, innovación y fortalecimiento económico e intelectual a lo cual se podría llamar desarrollo integral, y de retroalimentación continua.</p>

29.

Titulo	INNOVACIÓN, ¿FACTOR DE COMPETITIVIDAD?
Autor y Año	Larios, F. (2002).
Ubicación del articulo (base datos)	Revista: Madrl+d. Recuperado el 27 de julio de 2009, de http://www.madrimasd.org/informacionidi/revistas/Numero2/aula.asp
Citación Bibliográfica del articulo en Vancouver)	Larios, F. (2002). Innovación, ¿Factor de competitividad? Revista: Madrl+d. Recuperado el 27 de julio de 2009, de http://www.madrimasd.org/informacionidi/revistas/Numero2/aula.asp

Objetivo del artículo	Relaciones empíricas entre innovación y competitividad basada en la literatura de investigación sobre el tema, uno o más indicadores de competitividad que se suelen enfrentar a un indicador de innovación.
Palabras Clave	Innovación, competitividad
Conceptos manejados en el artículo (Introducción-planteamiento problema)	<p>La innovación es el elemento clave que explica la competitividad. Porter (1990) se muestra rotundo al afirmar que la competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar y que las empresas consiguen ventajas competitivas mediante la innovación. También es igualmente explícito Chesnais cuando manifiesta que la actividad innovadora constituye efectivamente, junto con el capital humano, uno de los principales factores que determinan las ventajas competitivas de las economías industriales avanzadas.</p> <p>El concepto de competitividad se formula con frecuencia en función del enfrentamiento de un país o bloque comercial con otro y la cuestión que anima el debate es el mayor o menor grado de competitividad de un país respecto a otro.</p> <p>A nivel micro (empresa), la competitividad se entiende como la habilidad de una empresa para crecer en tamaño, cuota de mercado y rentabilidad. En la teoría económica tradicional, los costes de producción determinan la competitividad a nivel de compañía, pero estudios recientes señalan como elementos fundamentales de la competitividad otros factores que determinan la capacidad de una compañía para alcanzar y mantener una posición ventajosa frente a cambios tecnológicos, económicos y sociales. Entre éstos adquieren una especial relevancia las características de los recursos humanos (ej. habilidades y motivación), factores técnicos, como las capacidades de I+D y la habilidad para adaptar y usar tecnologías y factores de gestión y organizativos, tanto internos como de relación con agentes externos (clientes, proveedores, organismos privados y públicos de investigación, otras compañías, etc.). La rentabilidad y la supervivencia llegan a ser indicadores clave de competitividad.</p> <p>A nivel macro (nacional), no existe un claro consenso acerca de la definición de competitividad y de la elección de los indicadores apropiados. Los indicadores más ampliamente utilizados estaban relacionados con las transacciones comerciales internacionales en las que los precios tenían una importancia capital.</p> <p>De una forma creciente se ha considerado que el balance comercial no es el único, ni siquiera el más importante, indicador de la competitividad nacional. De hecho, en 1985, la Comisión Presidencial de Estados Unidos sobre Competitividad Industrial (CIC) definió la competitividad de una nación como el "grado en el que ésta puede, en libres y justas condiciones de mercado, producir bienes y servicios que satisfacen a los mercados internacionales mientras, simultáneamente, mantienen y aumentan la renta real de sus ciudadanos".</p> <p>En cuanto al proceso de innovación, el pensamiento tradicional contempla exclusivamente la causalidad que va desde la ciencia a la tecnología, representándola mediante un modelo lineal que interpreta la innovación tecnológica como un proceso secuencial y ordenado que, a partir del conocimiento científico y tras diversas fases (investigación aplicada, invento, desarrollo, producción), comercializa un producto o</p>

	<p>proceso que puede ser económicamente rentable. La idea de linealidad del proceso innovador está igualmente implícita en la clasificación de la innovación que surge de las demandas del mercado como motor del cambio tecnológico (demandpull) o de los conocimientos científicos y tecnologías existentes (sciencepush), ya que ambos implican la existencia de un proceso con un comienzo y un final. Este modelo considera fundamental la investigación científica y, por tanto, fuertemente dependiente de la investigación dirigida desde el Estado.</p> <p>Sin embargo, el proceso de innovación tecnológica no se desarrolla de forma secuencial y ordenada desde el principio hasta el final. La esencia del proceso innovador es, por una parte, el solapamiento de las distintas actividades y, por otro, las frecuentes realimentaciones entre las diferentes etapas. El Modelo interactivo considera las relaciones e interacciones que existen entre todos los elementos y pone especial atención en el papel de la concepción industrial, en las conexiones entre las fases ligadas al mercado y ligadas al conocimiento y la tecnología y en las muchas interacciones entre la ciencia, la tecnología y las actividades de innovación tanto en la empresa como en otras organizaciones. Este modelo trata de resolver los problemas que presenta el modelo lineal, teniendo en cuenta para ello los aspectos acumulativos de la tecnología, las trayectorias tecnológicas y los rendimientos crecientes de la adopción de la innovación tecnológica y considerando claves del proceso la existencia de agentes comprometidos y de capital humano adecuado, el fomento de la interacción, la orientación de la I+D a objetivos económico sociales prioritarios y la difusión eficaz de conocimientos y tecnologías</p>
Muestra	Basado en la literatura de investigación sobre el tema, uno o más indicadores de competitividad que se suelen enfrentar a un indicador de innovación. Los estudios realizados se incluyen análisis econométricos y estadísticos.
Intervención y proceso medición	En los estudios realizados se incluyen análisis econométricos y estadísticos que investigan relaciones, por ejemplo, entre la inversión en I+D y el crecimiento de productividad o entre el número de patentes y el intercambio comercial internacional; modelos económicos o, más recientemente, modelos evolucionistas; estudios de casos a nivel micro o macro, incluyendo análisis mixtos enfocados a determinar las relaciones entre I+D, innovación y rendimiento económico e incluyendo también medidas del impacto a diferentes niveles (de compañía, sectorial, regional y nacional).El modelo típico utilizado en el análisis econométrico relaciona la medida del resultado económico con factores de producción, tales como capital y trabajo, y factores adicionales, como el gasto en I+D. A nivel "macro", Solow relacionaba la producción nacional exclusivamente con el factor capital y trabajo, pero, al ser demostrado que el crecimiento de esos factores era insuficiente para explicar el crecimiento económico, se introdujo un "factor residual" que representaba el incremento en la productividad de los factores anteriores. Posteriormente, Griliches introdujo como variable la suma ponderada de los gastos de I+D, considerando como pesos los retrasos de los efectos de la inversión reciente en I+D y los retornos decrecientes de gastos e inversiones anteriores.
Resultados	<p>Al estudiar las relaciones entre innovación y competitividad en la literatura de investigación sobre el tema, uno o más indicadores de competitividad se suelen enfrentar a un indicador de innovación buscando relaciones empíricas.</p> <p>En general, los análisis econométricos sugieren de forma contundente que el cambio tecnológico es crítico para el crecimiento económico, mientras que los modelos neoclásicos y evolucionistas que consideran el comportamiento tecnológico como el motor del crecimiento económico muestran un razonable acuerdo con los datos empíricos y sugieren que la necesidad de innovar no es absolutamente necesaria para la supervivencia de una empresa individual, pero sí es una necesidad colectiva para un bienestar económico.</p>

	<p>La profusión de estudios que se refieren a las relaciones entre innovación y competitividad, con referencia a países, regiones, industrias, empresas, tecnologías y organizaciones, es muy abundante y aunque no existe una única teoría que refleje claramente las relaciones entre innovación y competitividad, sí se clarifican los intrincados y complejos factores que afectan a la conducta innovadora y sus implicaciones en la competitividad de las empresas y de los sistemas económicos. "La innovación es vital para el crecimiento y para el mantenimiento de la competitividad, pero no lo es tanto el qué, por qué, y cuándo debe hacerse para que sea éxito o fracaso" ya que la base de la posición competitiva de una empresa radica en sus peculiaridades y capacidades y la importancia del cambio tecnológico como ventaja competitiva depende de la capacidad para influir en los recursos, habilidades y conocimientos existentes [Clark, 1987].</p> <p>Una característica importante de la investigación actual es la tendencia creciente hacia un enfoque sistémico o integral que considera la complejidad del sistema de innovación, las fuertes interrelaciones entre sus componentes y las limitaciones que surgen al tratar de forma aislada cualquiera de sus partes, junto con la situación de turbulencia actualmente muy alta, con periodo de cambios tecnológicos radicales y poco uniformes y con una demanda volátil para una gama cambiante de productos.</p> <p>La relación entre innovación y competitividad es más fácil de entender en unas condiciones relativamente estables de oferta y demanda y mucho más complicado en condiciones de turbulencias en las que existe una permanente necesidad de flexibilidad y ajustes en los procesos de producción con continuas reestructuraciones y reorganizaciones tecnológicas y organizativas.</p>
Discusión	<p>La innovación (de procesos, de productos y organizativa) es un factor importante de competitividad. La innovación de procesos aumenta la productividad de los factores de producción al aumentar ésta y/o disminuir los costes; permite la flexibilidad de los precios y proporciona un aumento de la calidad y de la fiabilidad de los productos y la búsqueda de una mayor productividad llega a ser una actividad constante. Los cambios radicales de procesos transforman completamente los métodos de producción y, algunas veces, preparan el camino a nuevos productos. La innovación de productos (o servicios) favorece la diferenciación mediante productos competitivos y reduce la competencia por precios o costes. Mediante la innovación se puede conseguir más calidad y un rendimiento más alto, un mejor servicio, tiempos de respuesta más cortos, funcionalidades más adecuadas y mayor ergonomía, seguridad y fiabilidad. La innovación radical de productos abre nuevos mercados y los productos protegidos de formas adecuadas y explotados rápidamente otorgan, durante un tiempo, una ventaja competitiva al innovador. La innovación organizativa y el aprovechamiento de los recursos humanos, junto con la capacidad de anticipar la demanda y las tendencias del mercado, son condiciones previas necesarias para asegurar el éxito de otros tipos de innovación.</p> <p>Las empresas se ven forzadas a innovar lo más rápidamente posible ya que el ciclo de vida de los productos y de las tecnologías es cada día más corto y generaciones de tecnologías están reemplazando con éxito a otras anteriores a un ritmo vertiginoso. El entrar en el mercado e introducir nuevos productos han llegado a ser factores decisivos de competitividad y la difusión de nuevas técnicas, productos y servicios en el conjunto del tejido económico está permitiendo conseguir el máximo beneficio en términos de competitividad. [Libro Verde de la Unión Europea (20.12.95)].</p>
Análisis Personal	<p>La innovación y la competitividad van de la mano en los cambios constantes del entorno, las tecnologías avanzan y cada vez el medio exige que estemos a la vanguardia de los nuevos procesos, en el caso de la salud no hay mucha diferencia, como es el caso de la telemedicina, un gran avance que se debe fortalecer en nuestro país, ya que de ello depende la interrelación de especialistas y medios tecnológicos</p>

	<p>para diagnóstico, que genera confianza y ventaja competitiva en salud, fortalecimiento y aprovechamiento de los recursos, que además de ser un pilar fundamental en la investigación, y producción de conocimiento, radica grandes beneficios dentro de la sociedad y los actores del sistema, sin perder de vista el auto sostenimiento al que están obligadas en la actualidad a manejar las instituciones de salud en general, lo cual también dentro de este tema debe ser relevante, porque se busca dar oportunidad en la prestación de los servicios, pero que a la vez sea rentable.</p> <p>En algunos casos también esta innovación es influyente dentro de la productividad, para lo cual se debe tener en cuenta la calidad del servicio que se preste, conveniente para la sistematización de los servicios además de la confianza y tranquilidad que esto aporta en el manejo de sus funciones dentro del recurso humano, para que sea más práctico, y logre enfocar un valor agregado hacia la organización y hacia su propia formación.</p>
--	---

30.

Título	UN MODELO CAUSAL DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL PLANTEADO DESDE LA VISIÓN BASADA EN LOS RECURSOS HUMANOS: CAPACIDADES DIRECTIVAS, DE INNOVACIÓN, MARKETING Y CALIDAD.
Autor y Año	Martínez Santa María, Charterina Abando, J y Araujo de la Mata, A. 2010.
Ubicación del artículo (base datos)	Revista: Investigaciones Europeas. Página: Universidad del país Vasco.
Citación Bibliográfica del artículo en Vancouver)	Martínez, R., Charterina, J. & Araujo, A. Un modelo causal de competitividad empresarial planteado desde la visión de los recursos y capacidades: Capacidades directivas de innovación, marketing y calidad. I E (internet). 2010 (Citado 2 octubre 2013). 16(2), 165-188. Disponible en: http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v16/162165.pdf
Objetivo del artículo	Desarrollar un modelo explicativo de la competitividad empresarial a partir de factores internos a la empresa
Palabras	Competitividad Empresarial, Capacidades Directivas, Capacidades de innovación,

Clave	Capacidades de Marketing, Capacidades de Calidad.
Conceptos manejados en el artículo (Introducción-planteamiento problema)	<p>La Dirección Estratégica centra gran parte de sus esfuerzos en identificar aquellos factores que más influyen en el éxito competitivo. A pesar de que este debate muchas veces es controvertido, parece existir cierto consenso entre los investigadores al considerar que la competitividad de las empresas está determinada por fuentes externas y por fuentes internas de competitividad, cuyos efectos tienen un carácter aditivo. Este trabajo tiene como principal objeto de estudio las fuentes internas de competitividad y su impacto sobre el desempeño empresarial (efecto empresa), utilizando como marco teórico la Visión de la empresa Basada en Recursos (VBR).</p> <p>El modelo, atendiendo a la VBR, plantea la relación de estas las cuatro fuentes internas de competitividad con el desempeño empresarial y, a su vez, plantea a las capacidades directivas como un precedente de otras fuentes internas de competitividad (capacidades de innovación, de marketing y de calidad de la empresa).</p>
Muestra	Muestra representativa de la población de empresas manufactureras vascas formada por 861 empresas.
Intervención y proceso medición	De forma empírica a través de una metodología de tipo exploratorio y cualitativo basada en la realización de entrevistas a directivos de empresas industriales vascas.
Resultados	<p>A partir del modelo contrastado podemos afirmar que las empresas industriales con capacidades directivas superiores, capacidades de innovación superiores y/o capacidades de calidad superiores logran desempeños superiores, que se manifiestan en un mayor crecimiento de las ventas y una mayor rentabilidad en comparación con sus competidores de referencia.</p> <p>Asimismo, las empresas industriales con capacidades directivas superiores presentan capacidades de innovación, de marketing y de calidad superiores, que les conducen a desempeños superiores. Por consiguiente, las capacidades directivas constituyen el factor determinante para el desarrollo de otras capacidades de la empresa. De hecho, es ese efecto catalizador de otras capacidades de la empresa la verdadera fuente de competitividad que emana de las capacidades directivas, y no su posesión en sí misma.</p> <p>De entre los factores internos de competitividad que han sido estudiados, las capacidades de innovación constituyen con diferencia el factor con un mayor poder explicativo sobre el desempeño de la empresa, seguido de las capacidades directivas y las capacidades de calidad, y por último de las capacidades de marketing. Sin embargo, existen diferencias entre los distintos factores, y así, las capacidades de calidad son aquellas cuya presencia es más valorada, seguidas de las capacidades directivas, las capacidades de marketing, y en último término las capacidades de innovación. De lo anterior se deduce que a pesar de que las capacidades de innovación constituyen el factor interno de competitividad con mayor poder de explicación del desempeño de las empresas industriales, es el factor que, según la valoración de sus directivos, éstas</p>

	<p>presentan en menor medida.</p>
Discusión	<p>Tras analizar estos factores bajo la Visión de la empresa Basada en Recursos (VBR), y definir sus escalas de medida, se plantea un modelo causal que relaciona cada uno de ellos con la competitividad de la empresa. Este modelo otorga una importancia especial a las capacidades directivas al plantear este factor como precedente del resto de capacidades de la empresa. El modelado causal tiene como objetivo llegar a un modelo que especifique relaciones causales entre variables latentes, aquellas que no son directamente observables, sino inferidas o medidas indirectamente a través de variables observadas (indicadores).</p>
Análisis Personal	<p>“Una empresa puede lograr rentas no porque posea mejores recursos, sino porque la competencia central de la empresa implica hacer mejor uso de sus recursos” (Penrose, 1959, p. 54).</p> <p>“Los directivos de una empresa analizan su stock de activos y dirigen el proceso a través del cual estos recursos son utilizados y renovados” Fiol (1991).</p> <p>De igual forma, Lado y Wilson (1994) identifican las competencias directivas como aquéllas que representan el punto de apoyo a partir del cual se desarrollan el resto de las competencias y Castanias y Helfat (1991, 2001), argumentan que las capacidades directivas combinadas con otros recursos y capacidades de la empresa conjuntamente poseen el potencial de generar rentas.</p> <p>De acuerdo al estudio, los anteriores postulados tienen mucho de verdad a la hora de estudiar y analizar la relación dirección – empresa, pues es de gran importancia el desempeño y las capacidades del directivo a nivel de generación de estrategias y de interacción de sus conocimientos con los demás recursos de la empresa para producir con eficiencia y rentabilidad, pues de acuerdo a la Visión de la empresa Basada en Recursos (RBV), el talento humano y sus capacidades, en este caso el directivo superior, debe hacer que el uso de los recursos de la empresa y los suyos propios, como la capacidades de innovación, de marketing y de calidad, sean un potencial para generar valor a nivel competitivo, pues el nivel de competitividad esta entrelazado con el desempeño de la organización, el cumplimiento de sus metas y la utilización adecuada de los recursos.</p> <p>En consecuencia el personal directivo con claras e innovadoras estrategias y todo el conjunto de recursos (humano y tecnológico), son los encargados del éxito en el desempeño organizacional y del buen nivel de competencia, las cuales según el estudio se ven mayormente influenciadas por el desarrollo de capacidades de calidad y de generar nuevos productos. De igual manera es de gran importancia a nivel competitivo la formación, actualización y constante orientación del talento humano para generar procesos productivos que aseguren la aceptación en el mercado, gracias a un adecuado y constante estudio de marketing, que permita un conocimiento total del cliente, sin temor a equivocarse en la innovación y lanzamiento de nuevos productos.</p>

Título	GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO, INNOVACIÓN Y PRODUCTIVIDAD. EXPLORACIÓN DEL CASO DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA URUGUAYA.
Autor y Año	Ricardo Pascale. 2010.
Ubicación del artículo (base datos)	Revista: Internet Interdisciplinary Institute. Página: www.uoc.edu
Citación Bibliográfica del artículo en Vancouver)	Pascale R. Gestión del conocimiento, innovación y productividad. Exploración del caso de la industria manufacturera uruguaya. UOC (Internet). 2010 (Citado 2 de Octubre 2013). 1-233. Disponible en: http://www.uoc.edu/in3/dt/esp/pascale0605.html
Objetivo del artículo	Análisis de la industria manufacturera en el Uruguay, en términos de productividad, y qué papel juegan la gestión del conocimiento y la innovación en el comportamiento de la misma.
Palabras Clave	Innovación, conocimiento, productividad, economía basada en el conocimiento
Conceptos manejados en el artículo (Introducción-planteamiento problema)	Desde las últimas décadas el mundo está viviendo una revolución tecnológica que resulta de la fusión de tres grandes vertientes de cambio: la revolución informática iniciada en EE.UU. y difundida en la década del setenta, la revolución organizativa desarrollada en Japón y adoptada en el mundo a partir de los años ochenta y, la asociada al rediseño de estrategias impulsada por la globalización de los mercados y la producción durante la década del noventa. Estas transformaciones derivaron en un nuevo patrón tecnológico mundial y consecuentemente, en un cambio de paradigma tecno-económico y organizativo. Como consecuencia de este cambio de paradigma, un conjunto de nuevas tecnologías genéricas está modificando productos y procesos a lo largo de todo el espectro industrial, mientras que un nuevo estilo gerencial, basado en flexibilidad productiva y organizativa, cambio técnico constante, relaciones de cooperación, calidad creciente y adaptación al usuario, está transformando el comportamiento de la empresa por dentro y en sus relaciones externas.

	<p>En la presente investigación se consideró al paradigma como modelo guía, esto es como conjunto idealizado de los principios que definen la “óptima práctica productiva”.</p> <p>Mediante la realización de grupos de discusión se pretendió captar los grados y formas de adopción por parte de los empresarios pertenecientes a cada uno de los sectores en estudio de estos nuevos principios gerenciales, por los cuales se reconoce la importancia de la gestión del conocimiento y la innovación y se implantan nuevos modos de incrementar el capital humano, de compartir experiencias y de crear espacios para desplegar la creatividad.</p> <p>El objeto de estudio del trabajo se encuadra en el rol que el conocimiento y la innovación ejercen sobre la productividad y, por tanto, en el crecimiento de las empresas industriales uruguayas. Se busca contrastar la hipótesis de una asociación positiva entre estas empresas.</p> <p>.</p>
Muestra	<p>Encuestas, grupos de discusión, consultas al INE (Instituto Nacional de Estadísticas), al Banco de Previsión Social (BPS), al Instituto Nacional de Carnes, al gremial empresarial cárnica ADIFUR (Asociación de Industriales Frigoríficos del Uruguay), al gremial empresarial CEFA (Cámara de Especialidades Farmacéuticas y Afines) y al gremial empresarial ALN (Asociación de Laboratorios Nacionales).</p>
Intervención y proceso medición	<p>En función del objeto de estudio, la metodología complementa enfoques cualitativos (grupos de discusión) con encuestas cualitativas y cuantitativas. La investigación se centra en los sectores farmacéutico y cárnico.</p>
Resultados	<p>Los sectores en estudio se diferencian fuertemente en cuanto a la estructura de insumos que utilizan para la producción: mientras que el sector cárnico realiza un uso intensivo de materias primas, el farmacéutico utiliza intensivamente la información y el conocimiento (como se verá en particular el sector farmacéutico multinacional). En concordancia con lo anterior, en el sector cárnico el valor está asociado a productos <i>tangibles</i>, mientras que en el farmacéutico adquieren importancia los intangibles como la investigación, que es visualizada como una fuerte arma de competencia.</p> <p>Los tres sectores estudiados muestran diferente comportamiento en cuanto a los medios de obtención de nuevos conocimientos. Se destaca el sector farmacéutico multinacional la utilización de redes, como medio de obtener conocimientos con las variadas instituciones (universidades, laboratorios, alianzas, centros tecnológicos, industrias informativas, etc.). No se manifiestan en redes el sector farmacéutico nacional y tampoco el cárnico.</p>

	<p>Los resultados están en línea con la hipótesis adoptada. Las empresas de mejor gestión operan dentro del paradigma tecno-económico de la era de las TIC e innovan en productos, procesos, comercialización y organización. Lo tangible prima a lo intangible, las organizaciones son centralizadas y piramidales y no están en redes descentralizadas. El capital humano aún se ve como un recurso humano y las TIC operan en términos de costos y aspectos administrativos, en lugar de ser el instrumento central para crear valor a partir del conocimiento y la innovación.</p> <p>En suma, se perciben importantes diferencias entre los sectores en estudio con respecto al uso y aprovechamiento de las herramientas informáticas y de comunicación en la empresa. Mientras que el sector cárnico refleja un uso restringido, asociado a la mejora y reducción de costos en la gestión, el sector farmacéutico internacional denota un aprovechamiento cabal de estas herramientas que llegan a constituir un soporte para la investigación farmacológica.</p> <p>En términos generales, se detecta una mayor valoración de los recursos humanos como factor estratégico de la empresa en el sector farmacéutico en relación al cárnico.</p> <p>Los empresarios del sector farmacéutico, y especialmente cuando pertenecen a empresas con capital extranjero, hacen alusión de forma reiterada a la importancia del conocimiento y la experiencia en el desarrollo del sector, manifestando una preocupación por lo que significa la pérdida de este recurso estratégico a nivel nacional.</p> <p>Este mismo enfoque se pone de manifiesto cuando los empresarios del sector cárnico señalan como uno de los principales beneficios del uso de las TIC la reducción de costos en términos de empleados en el área de administración.</p>
Discusión	<p>La estructura de funcionamiento de la empresa no es abordada como tema por el sector cárnico. Sin embargo, la separación entre los diferentes departamentos de la empresa es puesta de manifiesto al tratarse, por ejemplo, las ventajas de la utilización de recursos informáticos. El modo de referirse a “la parte de oficinas” denota su concepción como compartimiento especializado que alimenta al puesto de mando central.</p> <p>Por el contrario, los empresarios del sector farmacéutico – especialmente los que pertenecen a empresas con participación de capital extranjero- hacen alusión directa a la forma de organización flexible en sus empresas, dejando entrever la existencia de lazos de interacción y cooperación entre funciones a lo largo de líneas integradas</p> <p>Los discursos del sector cárnico no refieren al modo de operar de la empresa en términos de especialización y definición de tareas de los trabajadores, ni la que forma se produce el flujo de decisiones e información. Sin embargo, refieren recurrentemente a la importancia estratégica de estandarizar procesamientos y rutinas de la empresa</p>

	<p>con el objetivo de lograr habilitaciones sanitarias en los principales mercados mundiales.</p> <p>Por el contrario, la forma de operar de la empresa es abordada reiteradamente por los empresarios del sector farmacéutico, independientemente del origen del capital. En este sentido reflejan una fuerte tendencia a vencer las fronteras de formación disciplinarias, y a operar mediante grupos de trabajo donde se valoran los múltiples enfoques y aportes.</p> <p>En los discursos de los empresarios del sector cárnico el uso de las TIC aparece asociado a la mejora en la gestión, la reducción de costos de la administración, la búsqueda de información, y el apoyo para la toma de decisiones (control de producción, control de stocks, etc.). En el caso del sector farmacéutico, los discursos reflejan un aprovechamiento más cabal de las TIC, que va desde el uso del e-mail, la posibilidad de realizar búsquedas bibliográficas, la participación en redes de información específicas, hasta constituir el soporte para la propia investigación farmacológica.</p>
<p>Análisis Personal</p>	<p>El estudio realizado, enfocó el análisis en dos grandes grupos empresariales en Uruguay como lo son el sector cárnico y farmacéutico, denotando diferencias en la iniciativa y aplicación de la Innovación, la gestión del conocimiento y tecnologías de la Información y las comunicaciones, las cuales son herramientas estratégicas actuales de gran interés a nivel mundial para la competitividad y el sostenimiento financiero.</p> <p>Con este fin, el estudio realizado definió la importancia y el modo de uso de estas herramientas dentro de la industria manufacturera cárnica y farmacéutica, encontrándose interesantes diferencias y aportes dentro de la gestión diaria de estas grandes industrias; por ejemplo la gestión por conocimiento es bien valorada por los dos grupos empresariales, ya que la fundamentan como parte importante de la innovación y un gran capital de la industria; en cuanto al recurso humano el sector farmacéutico demuestra dar mayor valor al recurso humano y a su conocimiento, al tener inversión extranjera e intercambio de ideas o conocimientos entre empresas de otros países, se que genera estrategias mundiales y organizaciones descentralizadas y flexibles para enfrentar los cambios y la competencia del mercado. Por el contrario el sector cárnico es más cuidadoso en ese sentido pensando siempre en los costos, pues no perciben inversión externa, a lo que demuestran ser organizaciones centralizadas, donde el conocimiento y la experiencia del personal está directamente vinculado al proceso productivo, lo que demuestra mayor distancia con la actualidad y su entorno cambiante.</p> <p>Vemos entonces un nuevo entorno a nivel empresarial, en donde recobra gran valor además del conocimiento y el recurso humano, la parte tecno-económico, que se desarrolla y fundamenta en la aplicación de los avances en la tecnologías de la</p>

	<p>información y las comunicaciones (TIC), lo que entra a reemplazar los modelos tradicionales de producción a generar un sistemas actualizado que desarrolla estrategias potenciales para el manejo del recurso humano y llevar a cabo la buena gestión organizacional.</p> <p>La innovación como estrategia para la competitividad, es un requerimiento actual en las empresas, pues lo actual son organizaciones emprendedoras, con un cambio en su estructura, necesitando ser en la actualidad descentralizadas, flexibles, organizadas en red, con especialización y aplicación de la tecnología, para la eficiencia del recurso humano y de su conocimiento, pues este último es fundamental en la innovación que se requiere para enfrentar el mercado, sobrevivir y competir, en lo cual se hace muy necesario encaminar la gestión organizacional hacia el nuevo paradigma tecnológico (TIC) pues es de gran ayuda para integrar resultados, actividades, conocimientos y capacidades del recurso humano para aprender, crear e innovar.</p> <p>La pertinencia d este estudio es observar entones que es un fenómeno mundial la determinación y uso de nuevas estrategias pensando en el capital humano, en cómo potencializar y administrar adecuadamente ese recurso o capital de las organizaciones.</p>
--	---

32.

Título	<p>RECURSOS HUMANOS E INNOVACIÓN: COMPETITIVIDAD EN LA INDUSTRIA DE AUTOMOCIÓN*</p> <p>HUMAN RESOURCE FLEXIBILITY AND INNOVATION: COMPETITIVENESS IN THE AUTOMOTIVE INDUSTRY</p>
Autor y Año	<p>Ángel Martínez-Sánchez, M^a José Vela-Jiménez, Manuela Pérez-Pérez y Pi lar de-Luis -Carnicer</p> <p>UNIVERSIA BUSINESS REVIEW CUARTO trimestre 2009 ISSN: 1698-5117</p>
Ubicación del artículo (base datos)	<p>http://ubr.universia.net/pdfs_web/UBR_2400930.pdf</p>
Citación Bibliográfica del artículo en Vancouver)	<p>recursos humanos e innovación: Competitividad en la industria de automoción*</p> <p>Human Resource Flexibility and Innovation: Competitiveness in the Automotive Industry</p> <p>http://ubr.universia.net/pdfs_web/UBR_2400930.pdf.</p>

Objetivo del artículo	El objetivo de este estudio es analizar la relación entre la flexibilidad de recursos humanos y la capacidad de innovación de las empresas. También pretendemos demostrar qué efecto tiene el dinamismo del entorno en las relaciones de algunas dimensiones de flexibilidad.
Palabras Clave	Flexibilidad de recursos humanos, innovación, dinamismo del entorno
Conceptos manejados en el artículo (Introducción-planteamiento problema)	Se seleccionó el sector de automoción para este estudio por tres razones principales: por la importancia económica que tiene el sector en las actividades manufactureras de muchos países; porque es uno de los sectores pioneros en la adopción de sistemas flexibles de organización y producción; y porque la innovación y la flexibilidad son dos elementos muy importantes en el actual horizonte de reestructuración a corto plazo que atraviesa el sector.
Muestra	La población objetivo de la investigación empírica es el sector de automoción en España y la muestra analizada consta de 123 proveedores de primer nivel
Intervención y proceso medición	<p>La muestra de estudio consta de 123 proveedores de primer nivel, con una tasa de respuesta del 33,9% sobre la población de 362 empresas listada en la asociación SERNAUTO a las que se envió un cuestionario en el segundo trimestre de 2007 y al que contestaron directivos de recursos humanos y de tecnología. Los directivos de tecnología respondieron a las cuestiones relacionadas con la innovación, y los directivos de recursos humanos respondieron a las cuestiones relacionadas con las políticas y gestión de recursos humanos (prácticas de flexibilidad utilizadas, número de empleados, etc.). Previamente a la recogida de datos, se validó el contenido de las escalas del cuestionario² mediante una revisión de la literatura, un pre-test con académicos y profesionales del sector y una prueba piloto a tres empresas.</p> <p>La variable a explicar en el estudio es la capacidad de innovación de la empresa, valorada con percepciones directivas que comparan a la empresa con otras similares del sector en el año 2006. Esta medida subjetiva está correlacionada positivamente con datos cuantitativos internos de innovación de las empresas. Las variables explicativas de la innovación que son las dimensiones de flexibilidad, se midieron como ratios del número de empleados que utilizan distintas prácticas flexibles, dividido por el número total de empleados en la plantilla de la empresa. Por ejemplo, la dimensión de flexibilidad funcional incluye las siguientes prácticas: rotación de tareas, desarrollo de empleados, equipos polivalentes, y participación de los empleados en el diseño y planificación de sus tareas. Las prácticas de flexibilidad numérica interna son: horario flexible, tiempo parcial y reducción de jornada. Se han utilizado valores con un año de diferencia entre si (el año 2005</p>

	<p>para los datos de flexibilidad y el año 2006 para los de innovación) porque algunas prácticas de flexibilidad necesitan tiempo para influir en la innovación.</p>
<p>Resultados</p>	<p>Las dos dimensiones de flexibilidad interna de recursos humanos están positivamente relacionadas con la innovación.</p> <p>Entre los resultados obtenidos, destaca que la flexibilidad interna (capacidad para modificar el conjunto de habilidades y destrezas de los empleados y/o la redistribución en el tiempo de las horas anuales de trabajo) está relacionada positivamente con la innovación, mientras que la influencia de la flexibilidad externa (capacidad de variar el número de trabajadores o de horas trabajadas mediante la contratación y despido de trabajadores) depende del tipo de relación contractual: empleo temporal a corto plazo, empleados de empresas de trabajo temporal (ETTs) o contratos con empresas de consultoría y centros de I+D.</p> <p>Otro resultado destacable es que el dinamismo del entorno modera la relación entre flexibilidad e innovación, de tal forma que las empresas que compiten en entornos muy dinámicos, pueden beneficiarse más de algunas de las dimensiones de flexibilidad externa o interna que cuando el entorno es poco cambiante.</p> <p>El estudio pone de manifiesto que para los directivos de las empresas, la implementación de determinadas prácticas de flexibilidad de recursos humanos puede ser rentable no solo en términos de mejoras de productividad sino también por la contribución que pueden realizar a la capacidad y resultados de innovación de sus empresas.</p> <p>Este estudio sugiere también la importancia que puede tener una adecuada estrategia de innovación para obtener los mejores beneficios de la flexibilidad de recursos humanos. Dada la asociación negativa que se ha evidenciado entre algunas dimensiones de flexibilidad externa y la innovación, la posible contribución positiva de los contratos a corto plazo (tales como liberar de carga de trabajo a los empleados clave para que inicien nuevas actividades de innovación) puede estar relacionada con la estrategia de Innovación de la empresa.</p> <p>En las empresas habría que prestar especial atención entonces a los mecanismos causales que pueden desencadenar un menor compromiso organizativo entre los empleados temporales que derive en un bajo desempeño organizativo.</p> <p>El acceso de los empleados temporales a las prácticas de flexibilidad interna, que suele ser patrimonio de los empleados del núcleo con contrato permanente, podría compensar en parte estos posibles efectos negativos.</p>

	<p>En este estudio se evidencia que las empresas en entornos dinámicos pueden beneficiarse más del efecto positivo en la innovación que tiene la flexibilidad (funcional) interna y también la flexibilidad externa (consultoría/centros I+D). El ritmo del cambio tecnológico puede motivar la necesidad de acceder a conocimientos externos, así como a su dispersión y uso interno mediante las habilidades de los empleados.</p>
<p>Discusión</p>	<p>El análisis conjunto en este estudio de varias dimensiones de flexibilidad representa una contribución en la comprensión del impacto de la flexibilidad de recursos humanos en la innovación de la empresa. Esta investigación sugiere que una combinación adecuada de dimensiones de flexibilidad de recursos humanos puede influir en los resultados de innovación mediante, por ejemplo, la difusión y aplicación de conocimientos con equipos polivalentes o el acceso a nuevos conocimientos desde las empresas de consultoría.</p> <p>La generación de conocimientos es básica para las empresas que compiten en innovación porque la innovación requiere un flujo continuo de desarrollo de ideas. Por ello, las empresas innovadoras deberían disponer de más personal de empresas de consultoría/centros de I+D, en comparación al personal de contratos a corto plazo y ETTs porque es más probable que el primer grupo disponga de Conocimientos que estimulen la innovación junto con el de los empleados propios de la empresa. Stock de conocimientos y su difusión por los empleados hacia actividades de innovación, y ello adquiere además una mayor importancia cuando la empresa se encuentra en un entorno más dinámico y turbulento. El dinamismo del entorno no modera la influencia del resto de dimensiones de flexibilidad sobre la innovación. Pero precisamente esas otras dimensiones de flexibilidad no están relacionadas con la gestión del conocimiento sino más bien con el ajuste del volumen de empleo o la redistribución del tiempo de trabajo. Las aportaciones del trabajo avalan no obstante la necesidad de analizar de forma interrelacionada la flexibilidad de recursos humanos con la innovación de la empresa, dada la importancia que ambas tienen en los resultados y competitividad de la empresa. Futuros estudios podrían contribuir a esta línea de trabajo, investigando con más detalle las dimensiones de flexibilidad de recursos humanos mediante la incorporación de variables que indiquen valoraciones subjetivas de los empleados y las relacionen con otras medidas de innovación. Asimismo, y dado que el estudio se ha centrado únicamente en el sector de automoción, futuros trabajos podrían analizar en qué medida los resultados aquí obtenidos son generalizables a otros sectores</p>
<p>Análisis Personal</p>	<p>Desde el punto de vista de la competitividad como factor de crecimiento, productividad, crecimiento y rendimiento de una organización, debe ser un manejo interrelacionado, o conjunto, ya que esta dinámica es constante dentro del sistema empresarial u organizacional, dentro de este estudio se logró establecer o evidenciar que las empresas que fomentan la flexibilidad al interior del recurso humano, consiguen mejores resultados de innovación los cuales podrían motivar a la gestión del conocimiento.</p>

33.

Título	LA COMPLEJIDAD COMO NUEVO PARADIGMA PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO
Autor y Año	Canals, A. (2002)
Ubicación del artículo (base datos)	Recuperado el 23 de abril de 2009, de http://www.uoc.edu/in3/dt/20006/index.html
Citación Bibliográfica del artículo en Vancouver)	Canals, A. (2002). ¿Quo Vadis, KM? La complejidad como nuevo paradigma para la gestión del conocimiento. Recuperado el 23 de abril de 2009, de http://www.uoc.edu/in3/dt/20006/index.html
Objetivo del artículo	El objeto de este estudio de la gestión del conocimiento, como el de la gestión en general es ver que en la actualidad varios paradigmas conviven en el tratamiento de la gestión del conocimiento y proponer un esquema que puede ayudar a determinar las posibles aportaciones de las diferentes aproximaciones al tema. Ésta puede ser una vía para ir hacia la necesaria interdisciplinariedad que requiere la gestión del conocimiento.
Palabras Clave	Gestión del conocimiento, gestión de la información, activos de conocimiento, filosofía de las ciencias sociales, epistemología, teoría de la organización, gestión empresarial, complejidad
Conceptos manejados en el artículo (Introducción-planteamiento problema)	<p>Desde sus inicios, la filosofía, la psicología, la biología y otras disciplinas se han preocupado por el tema de la gestión del conocimiento sin llegar siquiera a una definición clara del concepto (Canals, 2000). No es de extrañar, pues, que sea difícil teorizar sobre cómo se gestiona un elemento tan complejo.</p> <p>Cuando aparece un término que hace fortuna en el mundo empresarial y, como consecuencia, se convierte en una buena tarjeta de presentación, se produce el fenómeno conocido como <i>bandwagon effect</i>. El término en cuestión se convierte en una especie de atractor de un gran número de iniciativas dispersas que tienen mucha, poca o a veces ninguna relación con el concepto original. Los impulsores de estas iniciativas pretenden conseguir una mayor visibilidad, un mayor prestigio y, en última instancia, rentabilizar sus proyectos "subiendo al carro" que está de moda. Así, podemos encontrar bajo el nombre de gestión del conocimiento desde sistemas informáticos hasta planificación de recursos humanos, pasando</p>

	<p>por estrategias de cambio organizacional. Inevitablemente, la consecuencia es que el concepto original queda completamente desdibujado.</p> <p>La gestión del conocimiento tiene como objeto la organización y una organización es un sistema social. Entonces, cualquier planteamiento de la gestión del conocimiento tendrá los problemas con los que se enfrentan las ciencias sociales desde el punto de vista epistemológico. En <i>The philosophy of Social Science</i> (Hollis, 1994), Martin Hollis presenta una clasificación de los distintos enfoques que se utilizan en las ciencias sociales. Estos enfoques son muy diversos y provienen muy a menudo de paradigmas completamente diferentes.</p>
Muestra	Literatura de la gestión del conocimiento, enfoques tradiciones y gestión del conocimiento como disciplina.
Intervención y proceso medición	<p>Análisis teórico y utilización de diferentes paradigmas que tendrán que dar cuenta de la naturaleza del sistema social que se considera, como paradigmas de las ciencias sociales. Por ello, en este trabajo se utilizó la clasificación de Hollis de los paradigmas en las ciencias sociales para organizar algunos de los más significativos paradigmas utilizados en gestión del conocimiento, y para identificar diversas clases de paradigmas utilizados en la literatura de la gestión del conocimiento. Se Agruparon diferentes enfoques parecidos –aunque difícilmente idénticos– en clusters o grupos que se situaron dentro del cuadro de clasificación de Hollis, esta clasificación no quiere ser un estudio exhaustivo de toda la literatura existente, ya que eso sería una tarea que iría más allá de los objetivos de este trabajo del conocimiento.</p>
Resultados	<p>El conocimiento, la información como recurso y el conocimiento como un activo de las organizaciones han pasado de ser un simple soporte a desempeñar un papel central en la mayoría de las actividades económicas. Por lo tanto, actividades como la gestión del conocimiento se convierten en clave para las organizaciones a la hora de generar ventajas competitivas. Ello hace que se despierte un gran interés por esta disciplina y que haya un gran número de aproximaciones en este tema en la literatura. Existen muchos trabajos que persiguen objetivos eminentemente prácticos, destinados básicamente a gestores y a consultores, y otros que poseen una motivación más teórica o conceptual y que van dirigidos a un público académico. El hecho de que haya un gran interés por el tema y que su estudio pueda proporcionar una cierta rentabilidad económica ha hecho que se haya convertido en un punto de confluencia de varias disciplinas o profesiones que adoptan la gestión del conocimiento como culminación de la propia tradición. Probablemente ninguna disciplina tradicional o grupo profesional tradicional por sí mismo puede abarcar todo lo que puede significar la gestión del conocimiento, aunque pueda hacer aportaciones insustituibles a alguno de sus aspectos. Todo ello provoca, también, una</p>

	<p>cierta confusión en este ámbito. Sin embargo, es muy interesante el hecho de que, detrás de cada uno de los trabajos que tratan el tema, puede vislumbrarse una concepción de lo que es la gestión del conocimiento y de cómo tiene que tratarse. Y esa concepción no depende tanto de si se trata de un trabajo de tipo práctico o de tipo teórico, sino más bien de la concepción que se tiene de la organización como grupo social y de la forma en que se puede conocer. Utilizando el cuadro de Hollis de los paradigmas en las ciencias sociales, puede hacerse un ejercicio de clasificación de varias aproximaciones al tema de la gestión del conocimiento que pueden ayudar a encontrar algún orden. De manera parecida a Hollis, podemos construir un cuadro en el que dividimos los ejes horizontal y vertical en dos partes. En el eje horizontal consideramos si el enfoque está hacia la explicación, como en las ciencias naturales, o hacia la comprensión, en la tradición hermenéutica. En el eje vertical, observamos si se adopta un punto de vista holístico, en el que las estructuras son las que determinan los fenómenos y las acciones de los individuos, o bien individualista, en la que son las acciones individuales las que determinan la estructura. Entonces, tomando una muestra de distintas aproximaciones al tema de la gestión del conocimiento, podemos hacernos una idea aproximada de cuáles son los paradigmas que se están utilizando, consciente o inconscientemente, al tratar ese tema. Se observa al hacer la clasificación que existen aproximaciones desde los cuatro cuadrantes y que hay unas ciertas agrupaciones o clusters de paradigmas al tratar la gestión del conocimiento. En el cuadrante de explicación holística encontramos un grupo de lo que llamamos paradigmas técnicos y en el de explicación individualista, otro que engloba a los paradigmas de raíz más economicista. En el lado de la comprensión encontramos un par de grupos de paradigmas en la parte correspondiente al tratamiento holístico: los paradigmas filosóficos y los paradigmas sociales, aunque éstos últimos con bastantes variantes. En el cuadrante de comprensión individualista quedan los que denominamos paradigmas psicológicos. Por último, se encuentra un pequeño grupo de paradigmas, llamados sintéticos, que incorporan elementos de diferentes cuadrantes y que colocamos justo en medio del cuadro. Una vez realizada la clasificación, la conclusión que podríamos sacar es que lo que hace falta es ir hacia la construcción de un paradigma que permita integrar todos los puntos de vista, ya que probablemente todos tienen aspectos útiles, de forma que se derive de ello una disciplina más coherente. Probablemente éste es el reto más importante de los ámbitos de conocimiento que requieren un tratamiento que inexorablemente tiene que ser interdisciplinar, por lo menos hasta que se constituyan, en su caso, como disciplina de pleno derecho. Las organizaciones, como cualquier sistema social en general, son sistemas complejos. Por ello, cada vez más en las ciencias empresariales se están utilizando las teorías de la complejidad como marco conceptual en muchos ámbitos. Esta posibilidad deviene especialmente interesante en el estudio de la gestión del conocimiento. Es evidente que en la creación, transmisión y utilización del conocimiento intervienen procesos individuales y organizativos a un grado elevado de complejidad. El propio conocimiento organizacional puede ser considerado, de hecho, un fenómeno emergente que es más que la simple suma de los conocimientos de los individuos que integran a la organización. Nos movemos, pues, en un ámbito en el que los conceptos</p>
--	--

	<p>de la complejidad pueden resultar especialmente útiles. La teoría de la complejidad, por lo tanto, puede constituir el elemento de base que permita construir unos fundamentos conceptuales más sólidos para la gestión del conocimiento. Por una parte, su carácter interdisciplinar hace que sea posible integrar buena parte de las diversas aproximaciones que conviven actualmente, con lo que se incorporan los desarrollos hechos desde varios puntos de vista. Por otra parte, se abre una vía a la utilización en la gestión del conocimiento de metodologías de investigación innovadoras basadas en la utilización de las capacidades tecnológicas actuales, como los modelos de simulación que ya se están utilizando en el estudio de sistemas complejos en otras disciplinas.</p> <p>Sin duda, la teoría de la complejidad es un firme candidato a constituir el paradigma a partir del cual pueda desarrollarse la incipiente disciplina de la gestión del conocimiento dentro de las ciencias empresariales.</p>
<p>Discusión</p>	<p>La importancia creciente de los activos de conocimiento ha provocado que todo tipo de organizaciones se preocupen últimamente por la gestión del conocimiento. Sin embargo, se hace un enfoque bastante diferente desde cada una de las escuelas de las disciplinas clásicas que tienen relación, tanto a nivel metodológico como a nivel epistemológico.</p> <p>Eso hace que al abordar un problema que requiera un tratamiento interdisciplinario dentro de las ciencias sociales sea muy difícil hacer que las diversas disciplinas y las diferentes corrientes de pensamiento puedan integrarse en un modelo coherente. Veremos que el ámbito de la gestión del conocimiento es un caso paradigmático de lo que pasa en muchos problemas tratados por las ciencias sociales. Hay diversas aproximaciones que no llegan a fundir sus resultados en un cuerpo de conocimiento unificado porque pertenecen a paradigmas totalmente diferentes y, por lo tanto, entre ellos no es posible establecer comunicación. Además de la división de las teorías de las ciencias sociales entre las que pretenden una "explicación" y las que persiguen una "comprensión", Hollis propone otra independiente atendiendo a la forma en que se interpretan los fenómenos sociales, si como consecuencia de la evolución de una estructura social o bien como resultado de las diferentes acciones individuales de los miembros del sistema social. Por ejemplo, un cambio organizativo en una empresa puede entenderse de dos modos.</p> <p>Podemos pensar que en la organización existe una estructura social que evoluciona y que, en un momento dado, requiere que se realicen unos determinados cambios.</p> <p>Entonces, los diferentes integrantes de la organización actúan de manera adecuada para que los cambios se produzcan. Así pues, sería un cambio "de arriba hacia abajo". En cambio, podemos suponer que las acciones de los diversos integrantes de la organización hacen, combinadamente, que en un momento dado se produzcan unos cambios que afectan a la estructura. Entonces sería un cambio "de abajo hacia arriba". El segundo tipo de aproximaciones a los problemas sociales, en cambio, consideran que lo que determina los fenómenos sociales son las actuaciones de los</p>

	<p>diversos agentes implicados, y que estas acciones son las que dan forma a las estructuras sociales. Así como en el caso anterior el objeto principal de análisis es la estructura, en este caso es el individuo y sus acciones particulares. La estructura es sólo una consecuencia. Por ello, Hollis da a estas aproximaciones el calificativo de <i>individualistas</i>. No existe unanimidad en considerar la gestión como una ciencia propiamente dicha.</p> <p>Es preciso probablemente distinguir entre dos actividades diferentes que se suelen llamar igual, de la misma manera que Max Weber hace una distinción entre ciencia económica y política económica. Por una parte, la gestión es la disciplina que tiene por objeto de estudio la organización. Como tal, y después de un periodo de trabajo de construcción teórica y de consolidación, probablemente puede considerarse la gestión una ciencia. Por otra parte, también se conoce como gestión la actividad que consiste en gestionar los recursos de las organizaciones. Desde este punto de vista, la gestión podemos considerarla una tarea, una actividad, un conjunto de conocimientos y habilidades o incluso un oficio, pero no una ciencia. Lo que sí parece evidente es que podemos encuadrar la gestión dentro del ámbito de actuación de las ciencias sociales. El hecho de que el objeto de actuación de la gestión sea la organización, es decir, un sistema social, hace que le sea preciso recurrir a los conocimientos que pueden aportarle buena parte de las disciplinas que estudian estos sistemas. La psicología, la sociología, la antropología, la economía, entre otros, tienen una gran importancia en las teorías de la gestión empresarial. Sin embargo la gestión necesita también toda una serie de conocimientos que provienen de otras disciplinas, tanto de las ciencias naturales como de las humanidades o de la esfera tecnológica. La gestión es un caso claro de interdisciplinariedad, ya que se ve en la necesidad de integrar muchos tipos de conocimiento diferentes para resolver los problemas que se le presentan. De hecho, esta interdisciplinariedad es cada vez más necesaria tanto en las ciencias naturales como, especialmente, en las ciencias sociales.</p>
<p>Análisis Personal</p>	<p>La gran importancia de la gestión del conocimiento, es clave como para generar ventajas competitivas, por lo tanto hay un gran interés en el tema, tanto de empresarios, como académicos, estudiando y explorando todas las ventajas a las que puede llevar en productividad, rentabilidad, competitividad, y sostenimiento en el tiempo, de acuerdo a toda la conceptualización en varias ciencias para tener al menos una aproximación de cómo se maneja la gestión del conocimiento, y como lograr este efecto en las organizaciones, lo cual según este estudio deben manejarse de manera integral, ya que todos los puntos de vista son relevantes y deben constituirse como una sola disciplina, lo cual es un reto para todas las ciencias, en pro de la gestión del conocimiento.</p> <p>Es por ello que aquí se trata la teoría de la complejidad, como elemento base de la gestión del conocimiento, para poder desarrollarla, ya que se debe tener en cuenta que para gestionar el conocimiento organizacional debe existir un enlace de todos sus integrantes que fortalezca su misión, visión, sus objetivos los cuales deben tener un mismo idioma y rumbo,</p>

	<p>pero también debe ser fortalecido en interés individual, las particularidades como las necesidades, la motivación y la realización, de gran importancia también para el fortalecimiento integral., no es fácil, es un reto, bien llamada la teoría de la complejidad.</p>
--	--

34

Título	LAS ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN EN LA INDUSTRIA ESPAÑOLA: SUS DETERMINANTES Y EFECTOS SOBRE EL DESEMPEÑO INNOVADOR.
Autor y Año	Jaider Manuel Vega Jurado. 2008.
Ubicación del artículo (base datos)	<p>Revista: Estudios gerenciales.</p> <p>Página: universidad politécnica de valencia (departamento de proyectos de ingeniería).</p>
Citación Bibliográfica del artículo en Vancouver)	<p>Vega Jurado J M. Las estrategias de innovación en la industria manufacturera española: sus determinantes y efectos sobre el desempeño innovador. D I (Internet). 2008 (Citado 10 de octubre 2013). 1-307. Disponible en: http://digital.csic.es/bitstream/10261/11051/1/TE15_1_Tesis%2520Jaider%2520Vega%2520Jurado.pdf</p>
Objetivo del artículo	<p>Analizar las estrategias de innovación empleadas por las empresas manufactureras españolas, entendiendo como tal los mecanismos que emplea la empresa para generar y/o adquirir el conocimiento tecnológico que requiere para el desarrollo de sus procesos de innovación.</p>
Palabras Clave	Innovación y conocimiento tecnológico.
Conceptos manejados en el artículo	<p>Muchas de las teorías y enfoques económicos actuales destacan, en mayor o menor grado, la imposibilidad de las empresas para hacer frente a los procesos de innovación por sí solas, y la consecuente necesidad de relacionarse con otros actores para llevar a buen término sus</p>

(Introducción- planteamiento o problema)	proyectos de innovación. Siguiendo esta corriente de pensamiento, se ha desarrollado toda una literatura, teórica y empírica, relacionada con la adquisición externa de conocimiento y sus efectos sobre el desempeño innovador de la empresa. En este sentido, han surgido recientemente algunas voces críticas que llaman la atención sobre el riesgo de sobrestimar el papel que desempeñan las fuentes externas de conocimiento en los procesos de innovación y las desventajas asociadas con la adopción de una estrategia de innovación basada en su mayor parte en la adquisición externa de conocimiento.
Muestra	Once empresas de la industria manufacturera española.
Intervención y proceso medición	Análisis de estudios y de la situación actual de la industria manufacturera española.
Resultados	<p>La importancia de la adquisición externa de conocimiento en la estrategia de innovación de la empresa ha sido uno de los aspectos más destacados en la literatura reciente. Por una parte, se ha establecido que las empresas no son autosuficientes con respecto a los recursos tecnológicos y que por tal motivo deben combinar sus propias capacidades con las capacidades existentes en otras empresas e instituciones. Por otra parte, y siguiendo la noción de capacidad de absorción, se ha señalado que los esfuerzos internos que realiza la empresa para la creación de nuevo conocimiento no sólo estimulan el uso de fuentes externas de conocimiento, sino que además, incrementan su capacidad para explotarlas eficientemente en el desarrollo de nuevos productos o procesos .</p> <p>-para las empresas manufactureras españolas, las innovaciones de producto y proceso están asociadas con diferentes estrategias de innovación: Las innovaciones de proceso, por ejemplo, dependen fundamentalmente de la compra de maquinaria y equipo, y ni el desarrollo de actividades internas de I+D, ni la cooperación con agentes externos ejercen efectos significativos. En contraste, la cooperación representa una estrategia importante para el desarrollo de nuevos productos, aunque su efecto depende de la naturaleza del socio.</p> <p>El análisis realizado en la presente investigación muestra que las empresas manufactureras españolas no son ajenas a esta tendencia y que emplean diversas fuentes de conocimiento para llevar a cabo sus procesos de innovación. De hecho, de las once fuentes consideradas en este estudio, las empresas utilizan en promedio 7 de ellas. Los procesos de innovación se desarrollan básicamente a partir del conocimiento existente en el interior de la empresa, los resultados destacan el papel limitado que pueden estar desempeñando las fuentes externas de conocimiento en los procesos de innovación, y llaman la atención sobre la necesidad de realizar una gestión eficiente de los esfuerzos orientados hacia la búsqueda de ideas externas, en fuentes de conocimiento como las universidades y los organismos públicos de investigación.</p> <p>En general, los resultados obtenidos ponen de manifiesto que, conforme aumenta la complejidad tecnológica de la industria en la que opera la empresa, ésta se muestra más abierta hacia el empleo de fuentes externas de conocimiento, al tiempo que explotan más sus fuentes internas.</p>

	<p>En el contexto español, las empresas que son filiales de un grupo empresarial tienden a adoptar una estrategia de seguidores tecnológicos, dedicando pocos esfuerzos al desarrollo propio de I+D y confiando básicamente en el conocimiento generado por sus casas matriz. Un resultado adicional para los determinantes de la <i>decisión de innovar</i>, ser una empresa filial mostró un efecto significativo y negativo, pues tiene sentido como medida de política industrial, pero no como un instrumento de fomento a la innovación empresarial.</p> <p>Para las empresas manufactureras españolas la adquisición externa de conocimiento no parece responder a consideraciones estratégicas, ello hace que el efecto de dicha estrategia sobre el desempeño innovador de la empresa sea limitado y que además no presente efectos sinérgicos con la generación interna de conocimiento, lo importante no es acceder a una gran diversidad de fuentes externas de conocimiento, sino acceder a aquéllas que realmente ofrezcan la posibilidad de desarrollar las capacidades innovadoras de la empresa a partir de la integración de conocimiento complementario. Para que ello suceda será necesario, por una parte, establecer instrumentos orientados específicamente a fortalecer las capacidades tecnológicas internas de la empresa y, por otra, definir instrumentos de fomento más selectivos en lo concerniente al uso de las fuentes externas de conocimiento.</p>
<p>Discusión</p>	<p>Como estrategias de innovación se tienen en cuenta el desarrollo interno de actividades de I+D (estrategia de <i>hacer</i>) y la adquisición de conocimiento externo, bien sea a través de transacciones de mercado (estrategia de <i>comprar</i>), o a través de la cooperación con agentes externos (estrategia de <i>cooperar</i>). Tal como se observa, la estrategia de <i>hacer</i> está directamente relacionada con las fuentes internas de conocimiento, mientras que las estrategias <i>comprar</i> y <i>cooperar</i> lo están con las fuentes externas. De esta forma, el análisis de estas estrategias aportará, en un sentido amplio, elementos de análisis para valorar la importancia que tienen las fuentes internas y externas de conocimiento en los procesos de innovación.</p> <p>El término de innovación, se refiere a la innovación tecnológica, y el desempeño innovador se referirá a la capacidad de la empresa para introducir productos y procesos nuevos en el mercado.</p> <p>Para el análisis de las estrategias de innovación se adoptó tres aspectos claves: la identificación de los factores que influyen en la adopción de las diferentes estrategias de innovación por parte de las empresas, el análisis del efecto que ejercen las estrategias de innovación sobre el desempeño innovador de la empresa, la identificación de las relaciones existentes entre las estrategias de innovación asociadas con la generación interna (<i>hacer</i>) y la adquisición externa (<i>comprar, cooperar</i>) de conocimiento.</p> <p>En el ámbito de la empresa, la cadena de la innovación está conformada por la percepción de una necesidad en el mercado o una nueva invención basada en la ciencia o la tecnología, el desarrollo de actividades de diseño y la producción y comercialización de nuevos productos y/o procesos.</p> <p>La importancia de las fuentes externas de conocimiento como determinantes de la innovación ha sido enfatizada en la literatura reciente y desde una amplia variedad de aproximaciones teóricas. Los estudios realizados en el marco del pensamiento evolucionista, por ejemplo, destacan el proceso de innovación como un continuo aprendizaje, que se nutre de la interacción constante entre la empresa y los diversos agentes de su entorno (Lundvall, 1992;</p>

	<p>Edquist, 1997; Breschi y Malerba, 1997).</p> <p>Asimismo, la teoría de las redes de innovación, en sus múltiples representaciones (Håkansson, 1987; Baptista y Swan, 1998; Cooke y Morgan, 1998), mantiene que las empresas pocas veces son capaces de innovar de forma individual y que la introducción de productos o procesos nuevos en el mercado depende de su habilidad para establecer fuertes vínculos con agentes externos.</p>
<p>Análisis Personal</p>	<p>En la actualidad los enfoques de los modelos de gestión de las empresas, se destaca un alto interés por la innovación y con ello la diversidad de las fuentes de conocimientos, para lo cual ha ido fortaleciendo la estrategia interna de hacer (I+D), que es el recurso más importante para el desarrollo de nuevos productos, es decir de la innovación. También se ha venido utilizando fuentes externas de ideas nuevas, de este modo las empresas utilizan varias fuentes de conocimiento dirigidas a la innovación y a la adquisición del conocimiento tecnológico, a través del desarrollo interno del hacer, confiando en la habilidades de su propio recurso, a través de la adquisición externa del conocimiento por medio de la tecnología o a través de acuerdos o estrategias de cooperación con instituciones. Cualquiera que sea la fuente seleccionada para adquirir conocimiento, son la base de las estrategias de innovación dentro del entorno competitivo y de mercado empresarial.</p> <p>De acuerdo a la pertinencia, el estudio realizado es de gran aporte, ya que analiza los factores que influyen en la adopción de las diferentes estrategias de innovación por parte de las empresas, el efecto que ejercen las estrategias de innovación sobre el desempeño innovador empresarial y realiza una valoración entre las relaciones existentes entre las estrategias de innovación asociadas con la generación interna y con la adquisición externa de conocimiento. Lo que es de gran importancia y apoyo para el estudio, la comparación y generar estrategias de gestión efectiva para la adquisición de conocimientos productivos, actualizados y tecnificados. En relación a lo anterior, la adquisición de conocimiento tecnológico ha sido de gran aporte para las empresas en las estrategias de innovación, lo importante es saber y decidir el conocimiento que se requiere, quien lo va aportar sea fuente interna o externa, seleccionar el mecanismos más adecuado para acceder al conocimiento y cuál es el efecto en el mercado y en la organización de dicho conocimiento.</p> <p>En la actualidad y de acuerdo al entorno competitivo en donde se encuentran las organización, se debe de apuntar a reforzar y fomentar a parte de la gestión por conocimientos, la adquisición de capacidades tecnológicas empresariales, con el fin de contar con un recurso humano cada día más cualificado, eficiente y capaz de generar propuestas innovadoras, en interacción con centros de investigación, universidades y empresas que puedan aportar y dar apoyo en la generación de nuevas propuestas para garantizar el éxito en el mercado.</p>

35.

<p>Título</p>	<p>SISTEMA DE GESTIÓN DE COMPETENCIAS BASADOS EN CAPACIDADES Y RECURSOS Y SU RELACIÓN CON EL SISTEMA SECI DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO,</p>
----------------------	--

	REALIZADAS POR LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DEL UROLA MEDIO (ESPAÑA)
Autor y Año	Pinto, J. (2008). JUAN DE JESÚS PINTO JIMÉNEZ PhD (c) en Economía y Dirección de Empresas - Universidad de Deusto - España. MBA, Universidad ICESI – Tulane. Profesor de tiempo completo, Universidad ICESI, Cali, Colombia. jjpinto@icesi.edu.co
Ubicación del artículo (base datos)	Estudios Gerenciales, 23(105), 13-38. Recuperado el 19 de julio de 2010, de http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/item/1417/1/sistemas_gestion_competencias.pdf
Citación Bibliográfica del artículo en Vancouver)	Pinto, J. (2008). Sistema de gestión de competencias basados en capacidades y recursos y su relación con el sistema SECI de gestión del conocimiento, realizadas por las pequeñas empresas del Urola medio (España). Estudios Gerenciales, 23(105), 13-38. Recuperado el 19 de julio de 2010, de http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/item/1417/1/sistemas_gestion_competencias.pdf
Objetivo del artículo	Este estudio parte de la investigación “Acceso de la pequeña empresa a las redes de innovación y conocimiento”, y pretende el siguiente objetivo: Encontrar la relación existente entre los Sistemas de gestión de competencias basados en capacidades y recursos y el sistema SECI de gestión de los conocimientos realizados por las pequeñas empresas del Urola Medio. Es decir, comprobar si los sistemas de gestión de competencias basados en capacidades y recursos están positivamente relacionados con el modelo SECI de gestión del conocimiento. El estudio se concentra en el desarrollo de la relación entre el constructo, gestión de conocimiento y el de modelos de gestión; se pretendió encontrar asociaciones que tengan las empresas en las prácticas relacionadas con las capacidades y los recursos, con los bloques del modelo SECI (Socialización, Exteriorización, Combinación e Interiorización).
Palabras Clave	Modelo SECI, Socialización, Exteriorización, Combinación, Interiorización, Competencias, Recursos físicos, capital humano, recursos organizacionales

<p>Conceptos manejados en el artículo (Introducción- planteamiento problema)</p>	<p>Los estudios teóricos de la relación de las competencias con la generación de ventajas competitivas, se basan en el desarrollo de las competencias centrales (core competences) y en cómo ellas se alinean con los procesos y las actividades de la cadena de valor para generar el efecto sinérgico que le permita a la organización desarrollar ventajas competitivas sostenibles</p> <p>En la práctica, toda organización tiene recursos <i>tangibles e intangibles</i> solo que éstos están distribuidos en forma aleatoria. Los tangibles están normalmente cuantificados y relacionados en los estados contables y financieros y son básicamente capital, infraestructura y tecnología dura.</p> <p>Los intangibles son más difíciles de cuantificar, como son el conocimiento, la experiencia y los recursos organizacionales; dentro de éstos están la capacidad para la toma de decisiones, el manejo de información, la tecnología, y los procesos administrativo</p> <p>El punto importante es que no todos los recursos son estratégicos, es decir, no todos son generadores de ventajas competitivas, entonces el reto está en determinar cuáles son los recursos tangibles e intangibles y capacidades estratégicas que permitan generar ventajas competitivas.</p> <p>La <i>socialización</i> es el proceso de convertir el conocimiento individual y de cada individuo en experiencias compartidas. El conocimiento tácito se adquiere a través de la experiencia individual y puesto que este conocimiento es difícil de normalizar las empresas lo adquieren de sus empleados, de sus clientes y de sus proveedores, trabajando en forma conjunta con ellos.</p> <p>La <i>exteriorización</i> es el proceso de convertir el conocimiento tácito en explícito, esto se hace compartiendo experiencias en equipos de trabajo, en el desarrollo de un proyecto utilizando para esto metáforas o analogías en forma secuencial y convirtiéndolos en modelos de ejecución como pueden ser las prácticas empresariales de gestión. La <i>combinación</i> convierte el conocimiento explícito en sistemas y proyectos con información y conocimiento recogido dentro y fuera de la organización, se trasfiere a toda la organización y se crean redes de comunicación y transferencia en forma automatizada.</p> <p>La <i>interiorización</i> es tomar el conocimiento explícito y convertirlo en tácito, es decir, crear procesos de entrenamiento, introducir prácticas de simulación con el propósito de crear nuevos paradigmas y modelos mentales nuevos, acordes con los cambios del entorno.</p>
<p>Muestra</p>	<p>El estudio está conformado por un conjunto de 30 pequeñas empresas del Urola Medio (país Vasco, España). Las empresas han sido seleccionadas partiendo del cuestionario utilizado en el proyecto denominado “acceso de la pequeña empresa a las redes de innovación y conocimiento: Análisis del ámbito local del Urola Medio”. La información se toma con base en encuestas realizadas a través de entrevistas personales con los dueños/ gerentes de las</p>

	firmas que tienen entre 10 y 49 empleados.
Intervención y proceso medición	<p>El desarrollo empírico llevado a cabo comprende los siguientes apartados:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se identifican las variables asociadas al modelo conceptual, 2. De la misma manera se identifican las variables asociadas a los modelos de gestión de competencias basados en capacidades y recursos, en tres áreas específicas: Recursos físicos, capital humano y recursos organizacionales. 3. Se crea la base de datos con cada una de las variables definidas en el modelo y se realiza un tratamiento, para adaptarlas a las necesidades del estudio 4. Se realiza un análisis descriptivo para las variables categóricas a través del procedimiento de tablas de contingencia, para verificar si las variables incluidas en el estudio tienen posibles pautas de asociación con el constructo asignado. 5. Por último se concluye determinando si efectivamente hay asociación positiva entre los constructos del modelo de gestión de la empresa con los cuatro constructos del modelo SECI.
Resultados	<p>Del estudio se concluye que las pequeñas empresas interiorizan el conocimiento, pero la dificultad para obtener recursos financieros dificulta esta interiorización. También observamos que las empresas requieren mayor desarrollo de las competencias internas y el mejoramiento en la eficiencia de los procesos. El estudio permite obtener algunas conclusiones específicas que relacionamos a continuación:</p> <p>Las pequeñas empresas tienen alta relación con la socialización, pero la dificultad de acceso a los recursos financieros y la carencia de productos de alta tecnología impiden mejorar el estado positivo de esta relación. Otra observación es la carencia de variables relacionadas de socialización con el capital humano que podría traducirse en la carencia de competencias organizacionales para la conversión de Conocimiento tácito en explícito.</p> <p>Otra conclusión de los resultados del estudio es que las pequeñas empresas poco combinan el conocimiento y las variables que más se destacan negativamente son las relacionadas con la limitada capacidad de gestión y la estrategia de diferenciación.</p> <p>Por último, las pequeñas empresas internalizan el conocimiento, pero la dificultad para obtener recursos financieros dificulta esta práctica.</p> <p>También observamos que las empresas requieren mayor desarrollo de las competencias internas y el mejoramiento en la eficiencia de los procesos.</p> <p>Se puede decir que la falta de la asociación del constructo exteriorización con los sistemas de gestión, puede atribuirse a la base de datos utilizada y específicamente al número de variables rechazadas por existencia de valores nulos.</p>
Discusión	Con base en el objetivo, se formularon las siguientes preguntas

	<p>Los sistemas de gestión de competencias basados en capacidades y recursos, ¿se encuentran positivamente relacionados con el sistema SECI de gestión del conocimiento? Para</p> <p>responder esta pregunta y basados en los constructos que conforman el modelo SECI y el sistema de gestión de competencias basado en capacidades y recursos la desglosamos en cuatro preguntas parciales:</p> <p>(1) Las prácticas realizadas por las empresas en la consecución y desarrollo de los recursos físicos, el capital humano y los recursos organizacionales, ¿se encuentran positivamente relacionadas con la socialización del modelo SECI de gestión del conocimiento?</p> <p>(2) Las prácticas realizadas por las empresas en la consecución y desarrollo de los recursos físicos, el capital humano y los recursos organizacionales, ¿se encuentran positivamente relacionadas con la externalización del modelo SECI de gestión del conocimiento?</p> <p>(3) Las prácticas realizadas por las empresas en la consecución y desarrollo de los recursos físicos, el capital humano y los recursos organizacionales, ¿se encuentran positivamente relacionadas con la combinación del modelo</p> <p>(4) Las prácticas realizadas por las empresas en la consecución y desarrollo de los recursos físicos, el capital humano y los recursos organizacionales, ¿se encuentran positivamente relacionadas con la interiorización SECI de gestión del conocimiento?</p>
<p>Análisis Personal</p>	<p>Urge un fortalecimiento organizacional dentro de la gestión del conocimiento, donde se pueda ver reflejada la retroalimentación de todos los actores, para lo cual también se deben tener cuenta las particularidades empresariales como son su tecnología dispuesta, disponibilidad de recursos, estrategias y estructuras organizacionales definidas, muy importante ya que son la base que genera organización para el buen desempeño y guía institucional, la misión la visión, para saber a qué se le apunta dentro de la formación y gestión del talento humano, si no se hace de manera organizada, igualmente el recurso humano tendrá una participación desorientada que implica poca interiorización del conocimiento para su formación y el desarrollo empresarial.</p> <p>El desarrollo de las ventajas competitivas se logra a través de la capacidad de la empresa de crear y mantener recursos tangibles e intangibles, que sean el soporte para la sostenibilidad en el tiempo, como eficiencia en el manejo de los recursos, por tanto allí la importancia del desarrollo de las competencias internas, y el mejoramiento continuo en la eficiencia de los procesos, pero también es de vital importancia los recursos y la inversión en tecnologías que ayuden a fortalecer el recurso humano y su buen desempeño dentro de la misma, lo cual está estrechamente relacionado, con la gestión del conocimiento</p>

Título	PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN. Teoría Clásica de la Administración (Henry Fayol).
Autor y Año	Hurtado Cuartas Darío. 2008
Ubicación del artículo (base datos)	Instituto Tecnológico Metropolitano. Página: Ebook-google
Citación Bibliográfica del artículo en Vancouver)	Hurtado Cuartas D., Principios de Administración (eBook).2008. (Citado 12 Enero 2014); 71 (1 43): Disponible en: http://books.google.com.co/books?id=1Fp55-1oXv8C&pg=PA74&dq=Teor%C3%A1sica+de+la+Administraci%C3%B3n+-+Fayol&hl=es-419&sa=X&ei=vKXUUsvVafTNsQsdroKQCA&ved=0CC8Q6AEwAA#v=onepage&q=Teor%C3%ADa%20cl%C3%A1sica%20de%20la%20Administraci%C3%B3n%20-%20Fayol&f=false
Objetivo del artículo	Generar un conocimiento acerca de la gestión administrativa, las generalidades de las ciencias de la administración y describir los conceptos y teorías generales que conforman la base de la administración.
Palabras Clave	Gestión Administrativa, Comunicación Organizacional, Evolución del pensamiento Administrativo, Teorías de la Administración.
Conceptos manejados en el artículo (Introducción-planteamiento-problema)	Es importante conocer los diferentes enfoques que parten de la evolución del pensamiento administrativo, sus corrientes, autores y escuelas, que desde principios del siglo XX realiza la importancia de la administración y su aplicabilidad en todos los ámbitos económicos. De igual manera se permite abarcar un enfoque sistémico integral que toma como parte importante y humana a cada área y/o departamento de toda organización o empresa. Es importante que ante el mundo cambiante y competitivo de la actualidad se conozca las corrientes iniciales que dieron inicio a las ciencias administrativas y el arte de dirigir humana y proactivamente toda organización, tomando en cuenta los avances y las diversificaciones que cada teoría y concepto aporta como complemento para construir un derrotero firme y eficaz en el manejo del personal, el cual hace parte fundamental de toda empresa, es quien rige el rendimiento operativo y quien expone los servicios y/o productos que cada empresa impregna en la sociedad a través de cada uno de sus clientes.
Muestra	Guía de conocimiento acerca de las teorías fundamentales de la administración y la introducción a la tecnología en gestión administrativa
Intervención y proceso medición	Análisis histórico – evolutivo en la gestión administrativa en la empresa moderna y su integración a través de las bases teóricas que observa la administración inmersa en todos los ámbitos socioeconómicos.
Resultados	La empresa demanda la necesidad de generar una visión humana de cada una de las áreas que la conforman, la necesidad de generar buenos jefes desde la administración, la necesidad de funcionar tras objetivos establecidos y la funcionalidad tras la repartición del trabajo, aplicando intrínsecamente el concepto de sinergia donde cada una de las partes ejerce una función que complementa el “todo” como resultado proactivo del aporte de cada una de sus partes. Dentro de los aportes que la teoría de la administración de Fayol hace a la administración está que destacó la universalidad de la administración, diseñó el perfil de los administradores de acuerdo con los diferentes niveles jerárquicos existentes en la organización, destacó la importancia de la enseñanza de la administración en las escuelas y las universidades, definió las áreas funcionales de la organización, creó el primer modelo de proceso administrativo, generó los 14 principios generales de la administración, entre otros.
Discusión	Aunque Fayol y su teoría de la Administración, inicialmente publicada en su libro <i>Administratio n Industrielle et Generale</i> , en el año 1916, hoy a casi un siglo de sus exposiciones, se constitu

	<p>ye como uno de los pilares fundamentales de la administración, donde cada uno de sus aportes generan polémica y aunque la empresa ha evolucionado, algunos de sus aportes siguen vigentes y ha sido trampolín para muchas teorías que se introducen con nuevos conceptos y que sin embargo, abrazan la razón de ser de las teorías administrativas de Fayol; es el caso de la preocupación constante de toda organización que aún en la actualidad busca aumentar su eficiencia y para ello se establece el trabajo en la forma y disposición de los órganos que la componen y su interrelación entre sí con cada uno de sus departamentos y la gerencia.</p> <p>Es por ello que la atención de dicha teoría se centra en la departamentalización que aún desde su visión global puede ser más funcional cuando se estructura desde una jefatura o jerarquía que gobierne cada uno de sus órganos.</p> <p>Aunque en la actualidad surjan doctrinas en contra de la administración del trabajo y el establecimiento de la jefatura como forma de burocracia, está claro que la administración, tal como lo estipula Fayol la actividad administrativa está en todas partes; sin embargo estipula que la organización abarca solamente el establecimiento de la estructura y de la forma, siendo por lo tanto, estática y limitada. Para la teoría clásica de la administración, Fayol analiza los aspectos organizacionales de arriba hacia abajo, o sea desde la dirección hacia la operatividad, y del todo para las partes; lo que contradice Taylor con su enfoque de administración científica y un enfoque horizontal de la estructuralidad organizacional.</p>
Análisis Personal	<p>Luego de haber estudiado una de las teorías fundamentales de la administración, tal como es la teoría clásica de Fayol, se constituye como pilar esencial en la aplicación de las ciencias administrativas en todo tipo de organización, incluyendo la de Salud, ya que todas las empresas generan un común denominador donde el factor humano es el eje tanto de la dirección como de la ejecución. Es por ello que al leer a Fayol el estudio se concentra en la importancia de la estructura organizativa y la funcionalidad del trabajo como parte integral de toda empresa, donde la jefatura juega el papel primordial como administrador del trabajo y delegador de las operaciones entre todos los departamentos.</p> <p>En temas de la salud, se toma en cuenta la importancia de dicha teoría en la medida que ofrece estrategias para alcanzar la eficiencia de la gestión administrativa, ofreciendo así los cinco componentes que enseña el autor, tales como son la importancia de un programa de acción en aspectos de previsión organizacional, de igual manera a la vez que Fayol muestra un aspecto dual en la estructura del trabajo, permite vislumbrar la objetividad de las partes al unir esfuerzos hacia objetivos comunes, lo que permite comprobar el alcance de los resultados con base en una planificación inicial. De esta manera se asemeja su teoría a doctrinas de gestión y calidad que actualmente se introducen en todo tipo de organización, incluyendo de la salud, para generar calidad en cada uno de sus procesos. Es por lo que se permite concluir que la teoría clásica de Fayol, aunque con aspectos para enriquecer y fortalecer con herramientas actuales de mejoramiento, permitió abrir una puerta en la administración como ciencia aplicada a toda esfera social, donde se contaba como un objeto en común a la eficiencia y la delegación del trabajo basado en una dirección y una conformación estructural de todo ente empresarial.</p>

37

Título	LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS PYMES DE COLOMBIA
Autor y Año	Marulanda Echeverry, Carlos E.; López Trujillo, Marcelo. 2012
Ubicación del artículo (base datos)	Revista Virtual Universidad Católica del Norte
Citación Bibliográfica del artículo en Vancouver)	Marulanda C, López M. La gestión del conocimiento en las PYMES de Colombia. Revista Virtual Universidad Católica del Norte. (Internet). 2012. (Citado 12 Enero 2013); 13 (2) . Disponible en : http://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN
Objetivo del artículo	Presentar los resultados del estado de la gestión del conocimiento de PYMES de Colombia.

Palabras Clave	Buenas prácticas, uso y apropiación de TIC, Competencias personales, Evaluación de la gestión del conocimiento, Procesos de gestión de conocimiento.
Conceptos manejados en el artículo (Introducción-planteamiento problema)	Se destacan avances en el desarrollo de las competencias para la gestión del conocimiento y la implantación de procesos, pero no se está haciendo gestión desde la estructuración de políticas, planes, programas y proyectos, falta avanzar en la apropiación y uso de prácticas y hay una deficiencia en la aplicación de herramientas tecnológicas para gestionar el conocimiento.
Muestra	323 empresas pequeñas y medianas en lo relacionado con las prácticas, los procesos, uso y apropiación de las tecnologías de información y comunicaciones, las competencias y los rasgos organizacionales para gestionar el conocimiento en las ciudades de Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, Bucaramanga, Manizales, Pereira y Armenia.
Intervención y proceso medición	Diversos enfoques investigativos, métodos de investigación, validación y verificación: revisión sistemática, investigación-acción-participación.
Resultados	Se afirma que la gestión del conocimiento no se está haciendo desde la estructuración de políticas, planes, programas y proyectos alrededor de la temática, además de que no se está enfocando completamente desde las directrices generales, quizás como resultado de la falta de estructuración de las empresas alrededor de la gestión del conocimiento y su visibilidad en la misión, visión y planes de desarrollo, estratégicos y de acción; de igual manera se vislumbró un regular desarrollo de las competencias para la gestión del conocimiento, ya que puede ser importante para las empresas y organizaciones que sus colaboradores estén haciendo su formación alrededor de la gestión del conocimiento, además de aprovechar diversas herramientas, incluso para la innovación de procesos, productos y servicios, necesario para una mayor competitividad y rentabilidad.
Discusión	<p>Se están implementando elementos organizacionales para la gestión del conocimiento, pero desde la definición de políticas, planes, programas y proyectos específicos, relacionados con la declaración de la misión y la visión, está incompleto su desarrollo, incluso en empresas de diversos tamaños se observa este comportamiento. Aunque se está apoyando el desarrollo de competencias para la gestión del conocimiento, esto no se ve reflejado en las demás categorías de análisis, lo que muestra que aún está en términos de concepto teórico, no se ha llevado a términos prácticos y reales su desarrollo a las necesidades de empresas y organizaciones del clúster de TIC del eje cafetero.</p> <p>En este contexto, las organizaciones y empresas tienen la exigencia de generar y fortalecer las ventajas competitivas, sostenibles y sustentables para responder, adaptar y sostenerse; y lo han hecho basados en diversos enfoques que van desde la gestión del conocimiento (Sanabria, Morales, & Arias, 2010), la innovación y las TI (Romero, Mathison & Rojas, 2009) y el mejoramiento continuo (Meisel, Bermeo & Oviedo, 2006), entre otros.</p> <p>Ahora bien, una efectiva gestión del conocimiento, tal como lo plantea Rodríguez (2002), genera la verdadera ventaja competitiva de una organización y de un país, ya que en esta reside su capacidad de gestionar sus procesos de creación, desarrollo y difusión del conocimiento.</p>
Análisis Personal	<p>Es importante conocer el alcance de la gestión del conocimiento, ya que muchas organizaciones se basan en su planificación dentro de la planeación estratégica y nunca se diligencia una verdadera funcionalidad de la gestión del conocimiento para potencializar y direccionar al talento humano.</p> <p>En cuanto al estado de la gestión del conocimiento de las PYMES, juega un papel fundamental las herramientas que acompañan los procesos por los cuales se gestiona el conocimiento como la implementación de las tecnologías de información y comunicación alineadas desde los rasgos empresariales, donde la Planeación Estratégica debe abarcar su alcance en la comprensión de la incidencia del conocimiento y la información para la resolución de situaciones organizacionales y la innovación que determinan el éxito de las Pymes.</p>

Título	DIAGNÓSTICO SOBRE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA EMPRESA AL BET. INGENIERÍA Y SISTEMA S.A
Autor y Año	Gretchen Guillermo Hernández, Yuset Yoder Navarro
Ubicación del artículo (base datos)	Serie Científica de la Universidad de las Ciencias Informáticas
Citación Bibliográfica del artículo en Vancouver)	Gretchen G, Yuset Y. La Diagnóstico sobre la Gestión del Conocimiento en la Empresa Albet Ingeniería y Sistema S.A. Serie Científica de la Universidad de las Ciencias Informáticas. (Internet). 2013. (Citado 12 Enero 2013); 12 (25). Disponible en : http://publicaciones.uci.cu/index.php/SC
Objetivo del artículo	Aplicar un diagnóstico en la organización que permita diseñar un modelo para la aplicación de la Gestión del Conocimiento utilizando el aprendizaje organizacional. A propósito se exponen algunos conceptos relacionados con este tema de investigación y se describe la situación actual de la empresa seleccionada para este estudio.
Palabras Clave	Aprendizaje, aprendizaje organizacional, conocimiento, gestión del conocimiento.
Conceptos manejados en el artículo (Introducción-planteamiento problema)	<p>La transferencia del conocimiento ha existido siempre como proceso en las organizaciones. De manera informal por medio de las discusiones, sesiones de trabajo, reuniones de reflexión, entre otras y de manera formal por medio del aprendizaje, el entrenamiento profesional y los programas de capacitación. En la actualidad, las tecnologías de información permiten contar con herramientas que apoyan la gestión del conocimiento en las empresas, a través de la recolección, la transferencia, la seguridad y la administración sistemática de la información, junto con los sistemas diseñados para ayudar a hacer el mejor uso de ese conocimiento.</p> <p>“El Conocimiento es una mezcla fluida de habilidades, valores, información contextual y discernimiento experto, que brinda una estructura para la evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información. Se origina y se aplica en las mentes de los "conocedores". En las organizaciones a menudo se incrusta no solamente en los documentos o en los informes, sino también en las rutinas, los procesos, las prácticas y los procedimientos” (Davenport y Prusak, 1998).</p> <p>El conocimiento, en el ámbito organizacional, es la creencia justificada de ciertas técnicas adquiridas empíricamente y sostiene que la creación del conocimiento organizacional debe entenderse como la capacidad orgánica para generar nuevos conocimientos, disseminarlos entre los miembros de la organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas, lo cual constituye la clave de la innovación en las empresas (Nonaka, 1995). Administrar no es implantar un modelo, sino disponer los recursos y la organización de la manera más eficiente y eficaz, escoger entre una variedad de soluciones administrativas y organizativas, aquella que optimice la productividad de los recursos y la eficiencia de los procesos de producción.</p> <p>Es el ámbito de la eficiencia, las mejora de resultados y las técnicas y herramientas de administración y organización; el llamado “micromanagement” (Losada, 2008:50)</p>
Muestra	La empresa comercializadora ALBET Ingeniería y Sistemas
Intervención y proceso medición	Un procedimiento que permite evaluar en qué medida la identificación, adquisición, desarrollo, retención, socialización y utilización de los conocimientos asociados a las actividades claves de una organización, fundamentalmente del sector público, pueden ser utilizados en el desarrollo de los procesos decisivos que realizan sus directivos. Haciendo la

	<p>propuesta de una filosofía de trabajo que se sustenta en el uso y aprovechamiento óptimo del conocimiento organizacional en función de los procesos de decisiones. Para poner en marcha dicha filosofía deben estar creadas un grupo de condiciones o requisitos previos que garanticen su éxito, es por ello que el trabajo, más allá del diseño de la propuesta se concentra en presentar un procedimiento de intervención organizacional, que permita identificar aquellos elementos que frenarían o favorecerían la idea concebida. Se ha seleccionado como caso de estudio para el desarrollo del trabajo una organización estatal cubana, dedicada a la comercialización minorista y mayorista.</p>
Resultados	El principal resultado esperado es lograr que la organización implemente la gestión del conocimiento basado en el aprendizaje organizacional.
Discusión	<p>A partir de la pasada década las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) han evolucionado de modo vertiginoso, resultando así uno de los elementos que caracteriza a la llamada Nueva Economía, cuyas bases se apoyan en los procesos informacionales y del conocimiento. En particular, la dinámica concebida por las tecnologías de información ha comenzado a cambiar nuestro concepto tradicional de empresa, lo que ha generado el modelo de la empresa intensiva en información o conocimiento (la denominada empresa inteligente), que se distingue y desarrolla no por el tipo de actividad o negocio sino por su estrategia, y los empleados están vinculados a través de los procesos (productivos o de servicios, emocionales, educativos, formativos, sociales, etc.) (Cobo, Sosa y Monzón, 2005).</p> <p>Para poder llegar a ser una organización inteligente la empresa debe efectuar una serie de cambios o modificaciones respecto a las concepciones tradicionales, que pueden llegar a alcanzar la estructura; en esencia se trata de combinar el concepto de la empresa industrial con el concepto informacional (Cobo, Sosa y Monzón, 2005).</p>
Análisis Personal	En una organización debe existir transferencia de conocimiento desde actividades como reuniones, discusiones, exposiciones y toma de ideas como participación del conocimiento de los trabajadores desde sus diferentes roles, lo que permite aportar en la generación de conocimiento y valor en forma rotacional, dicho conocimiento mezcla habilidades, competencias y estrategias que crecen y amplían el conocimiento y se aplica a la información contextual y el discernimiento experimental obtenido desde el aprendizaje laboral que en la práctica y el conocimiento técnico enriquece el conocimiento profesional, lo que opera sinérgicamente en pro de la eficiencia y eficacia de las organizaciones.

39

Título	LA INVESTIGACIÓN SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL EN COLOMBIA: UNA MIRADA DESDE LA DIFUSIÓN EN REVISTAS CIENTÍFICAS
Autor y Año	Belida Ruiz, Yazz; Clemencia Naranjo, Julia. 2012
Ubicación del artículo (base de datos)	REVISTA DIVERSITAS - PERSPECTIVAS EN PSICOLOGÍA
Citación Bibliográfica del artículo en Vancouver	Belida Y, Clemencia J. La Investigación sobre Cultura Organizacional en Colombia: Una Mirada desde la Difusión en Revistas Científicas. (Internet). 2012. (Citado 12 Enero 2014); Vol.8 (285-307). Disponible en : http://www.bdigital.unal.edu.co/9227/1/7710018.pdf
Objetivo del artículo	Conocer el estado de arte de la cultura organizacional en el país, a partir de los trabajos publicados en revistas científicas indexadas, en un rango de 5 años entre el 2006 y el 2010.
Palabras Clave	Cultura organizacional, investigación, difusión científica.

Conceptos manejados en el artículo (Introducción-planteamiento problema)	<p>La cultura organizacional sirve de guía a los empleados de la organización y da las pautas acerca de cómo las personas deben comportarse dentro de esta. Se tiene evidencia de que en varias organizaciones la cultura es tan fuerte que se puede ver cómo la conducta de la gente cambia en el momento en que traspasa las puertas de la empresa, transformando la manera como se desenvuelven, dependiendo del contexto en el que se encuentre o la influencia que reciba del medio.</p> <p>Mientras en los países desarrollados existe una cantidad de estudios empíricos que permiten conocer las dinámicas culturales que se desarrollan en el interior de las organizaciones y cómo la cultura está impactando otros escenarios organizacionales como la estrategia, la estructura, el aprendizaje organizacional, en Colombia los estudios en esta materia aún son incipientes.</p>
Muestra	Empresas aportadas a partir de estudios publicados en revistas indexadas.
Intervención y proceso medición	<p>Se observa una tendencia a culturas orientadas a lo interno y poco flexibles. También se encuentra en los estudios en que prevalece el nivel descriptivo, descuidando el nivel explicativo que es el que realmente podría orientar el quehacer de los empresarios.</p> <p>El análisis de los estudios acerca de la cultura organizacional pretende conocer con mayor profundidad qué tanto se ha estudiado la cultura organizacional en la realidad empresarial colombiana, esto es, qué estudios se han realizado, de qué tipo, cómo se concibe la cultura en las empresas, desde qué perspectivas se ha abordado el estudio de la cultura, entre otros.</p> <p>La investigación se desarrolla en cuatro partes: primero se hace una explicación del proceso de selección de estudios y el método de investigación, segundo se realiza una revisión de literatura sobre cultura, tercero se exponen los resultados por categorías y, por último, se presentan las conclusiones.</p> <p>La búsqueda se hizo de manera sistemática tomando en cuenta varios criterios para la selección de artículos. Se definió un rango de publicación de cinco años entre el 2006 y el 2010. Se utilizaron como filtro de selección de las investigaciones que estudiaran la cultura tres criterios: 1) la presencia del término cultura en el título del artículo, 2) que fueran estudios realizados sobre la realidad colombiana y, 3) que el estudio se centrara en la cultura empresarial. La búsqueda arrojó 25 artículos ubicados en diferentes disciplinas.</p>
Resultados	Los resultados muestran que la investigación en el tema es bastante incipiente, si bien ofrece evidencia de la importancia de la cultura para la empresa colombiana, en general los trabajos se ocupan de caracterizar la cultura pero en pocos casos profundizan en la incidencia que ella tiene sobre los resultados del negocio.
Discusión	<p>La cultura organizacional es un tema de interés desde los años ochenta, y en su evolución ha dejado de ser solo un elemento en las organizaciones para convertirse en un componente de relevante importancia estratégica y diferenciadora para aquellas empresas que buscan una ventaja competitiva (Porter, 1980; Barney, 1986).</p> <p>Diversos estudios ofrecen evidencia del impacto positivo de la cultura a nivel organizacional, influyendo no solo en la percepción de los individuos –moral de los empleados, el compromiso, la productividad, la salud física, el bienestar emocional– (Huselid, 1995; Delery y Doty, 1996) sino también en los resultados financieros (Denison, 1990; Gregory et al., 2009).</p>
Análisis Personal	La cultura organizacional es un tema de mucha importancia en el propósito de generar organizaciones más eficientes y eficaces, no solo caracterizando los rasgos que identifican su cultura interna, sino haciendo evidente la importancia de la misma en los resultados de la empresa. Es importante entonces contar con una visión integrada y sistémica de la funcionalidad que tiene la cultura organizacional, cómo está funcionando la cultura en la empresa, así como conocer si está siendo proactiva y consistente con lo que se pretende.

Título	EFFECTIVIDAD DE LA ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS: MODELO INTEGRADOR DE LA TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y LA TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO EN LAS ENTIDADES FINANCIERAS DE LA ECONOMÍA SOCIAL
Autor y Año	Hernández Perlina Felipe, Peña García Isidro. 2008.
Ubicación del artículo (base datos)	Revista de Estudios Cooperativos Revesco No. 94
Citación Bibliográfica del artículo en Vancouver)	Hernández F, Peña I. Efectividad de la Estrategia de Recursos Humanos: Modelo Integrador de la Teoría de Recursos y Capacidades y la Teoría del Comportamiento en las Entidades Financieras de la Economía Social (Internet). 2008. (Citado 16 Enero 2014); 94 (58). Disponible en : http://pendientedemigracion.ucm.es/info/revesco/
Objetivo del artículo	Proponer un modelo integrador de las principales perspectivas teóricas que han servido para articular la investigación empírica: a) Teoría de Recursos y Capacidades –fundamentados principalmente en la creación por parte de la empresa de capital humano, que se constituya en la base para la consecución de ventajas competitivas; y b) Teoría del Comportamiento –en tanto que la mejora de los resultados además de una fuerza de trabajo o altamente formada y capacitada, requiere que se manifiesten determinados comportamientos y actitudes.
Palabras Clave	Recursos Humanos; Teoría de Recursos y Capacidades; Teoría del Comportamiento.
Conceptos manejados en el artículo (Introducción-planteamiento problema)	La literatura, a pesar de la variedad de estudios, enfoques adoptados y metodología utilizada, no está resuelta la relación entre la estrategia de recursos humanos y los resultados empresariales. Enfoques como el Universalista, el Contingente o el Situacional tratan de esclarecer esta relación entre las bases teóricas que los sustentan, destacan la Tª de Recursos y Capacidades, cuyos fundamentos estriban en la creación de la empresa de capital humano (DELERY y SHAW, 2001) y Teoría del Comportamiento, que propugna que la mejora de los resultados, además de una fuerza de trabajo altamente formada y capacitada, requiere que se manifiesten determinados comportamientos y actitudes. Una revisión de estas dos teorías la realizamos en el apartado 3.
Muestra	Un gran número de trabajos en los que se analiza como las diferentes políticas de recursos humanos influyen positivamente en los resultados empresariales.
Intervención y proceso medición	Línea de investigación que analiza la relación entre la estrategia de recursos humanos y los resultados, bajo una propuesta de investigación empírica que tiene la principal finalidad de integrar las principales perspectivas teóricas de las cuales se ha articulado la investigación que analiza la repercusión de la estrategia de recursos humanos sobre los resultados empresariales. Se propone un modelo integrador suficientemente planteado que contiene 6 hipótesis que pretenden analizar la relación entre el sistema de recursos humanos y los resultados empresariales bien directamente bien a través del efecto moderador del capital humano o de los resultados de recursos humanos (motivación, clima laboral, satisfacción en el trabajo, rotación y absentismo).

Resultados	Se concluyeron como resultados la utilización de sistemas de recursos humanos de alto rendimiento influye positivamente en los resultados empresariales. Esta relación, en línea con la Teoría de Recursos y Capacidades en su vertiente dinámica -desde la que se reconoce que existen variables intermedias que sirven para explicar la forma en la que los recursos humanos influyen sobre los resultados- se produce a través de la mejora del capital humano de la organización. Además, de la misma manera hemos encontrado soporte empírico para la Teoría del Comportamiento, en tanto que la estrategia de recursos humanos influye directamente en las actitudes de los empleados y ello se traduce en resultados superiores.
Discusión	A partir de la década de los 90, surgen numerosos trabajos que analizan empíricamente cómo la manera en que las empresas gestionan sus recursos humanos condiciona sus resultados, circunstancia que, como hemos indicado anteriormente, se constituye en uno de los elementos característicos del enfoque estratégico que ha adquirido la Dirección de Recursos Humanos en los últimos años. Dentro de las aportaciones que abordan esta problemática, existe un grupo de trabajos cuyo denominador común es el reconocimiento de la existencia de una serie de prácticas de personal, denominadas de alto rendimiento, alta implicación, innovadoras o de compromiso, que tienen un valor estratégico para aquellas organizaciones que las aplican, constituyendo el denominado enfoque universalista.
Análisis Personal	Luego de haber aplicado una estrategia de recursos humanos consistente a la planeación estrategia de la empresa, se hace necesario integrarla a la teoría del comportamiento y capacidades, ya que ello permite explotar y potencializar el valor de cada rol, el cual enriquece la funcionalidad de cada cargo. De igual manera, al aplicar estrategias apropiadas al talento humano se permite trabajar la motivación y el sentido de pertenencia, los cuales hacen sentir al personal como parte integral del buen desempeño organizacional, con una misionalidad de gana/gana, donde la empresa gana rentabilidad y posicionamiento, al mismo tiempo que el personal gana experiencia, conservación de su trabajo y conocimiento, a la vez que puede salir beneficiado también financieramente. Cuando se trabaja la motivación en pro de mejorar el comportamiento en el personal, también se crea un mejor rendimiento y desempeño, no por mera obligación del trabajador a desarrollar una función dentro de su rol, sino que se siente parte integral de la empresa, haciendo con voluntad y esmero las funciones que agregan valor por llevar inmersa la motivación y obtiene mayores resultados.

41

Título	ADAPTACIÓN DE UN MODELO PARA CARACTERIZAR LOS PROCESOS DE GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE LAS TIC DE LA CIUDAD DE POPAYÁN
Autor y Año	Castillo Molina Yuri Yohana. 2013.
Ubicación del artículo (base datos)	REVISTA GESTIÓN DE LAS PERSONAS Y TECNOLOGÍA
Citación Bibliográfica del artículo en Vancouver)	Castillo Molina Y. Adaptación de un modelo para caracterizar los procesos de gestión de la innovación en las empresas del sector de las TIC de la ciudad de Popayán. (Internet). 2013. (Citado 16 Enero 2014); 16 (13). Disponible en: http://www.revistas.usach.cl/ojs/index.php/revistagpt/article/viewFile/1137/1071
Objetivo del artículo	Describir la experiencia de investigación del grupo Modelos Regionales de Competitividad de la Universidad del Cauca y el CREPIC, a partir de la realización del proyecto de

	minado “Caracterización de los Procesos de Gestión de la Innovación (G.I) en pymes de la ciudad de Popayán
Palabras Clave	Gestión de la innovación, relación universidad -empresa- estado
Conceptos m anejados en e l artículo (Intr oducción-pla nteamiento pr oblema)	<p>En el departamento del Cauca se cuenta con varias alianzas entre actores del Sistema Regional de Ciencia, Tecnología e Innovación del Cauca (SRCTI) que cuentan con potencial innovador importante, entre ellas están: i) la organización de los empresarios de la industria TIC-Alianza CREATIC) el Cluster Regional del Agua) el Cluster de Salud) Agro cadenas de pequeña escala, v) el modelo de negocios inclusivos entre industriales del Cauca y cultivadores campesinos de quinua y vi) la alianza academia, industria y comunidad de cultivadores de yuca para desarrollar empaques y recipientes biodegradables a partir de la harina de yuca.</p> <p>Específicamente el sector de las TIC, es reconocido como una de las alianzas con mayor potencial innovador, pues mediante su organización ha logrado complementar esfuerzos de desarrollo tecnológico y oferta de productos y servicios para competir globalmente en este sector de punta. Por esta razón las empresas de TIC se convierten en un excelente piloto para aplicar un modelo que permita conocer qué están haciendo las empresas del Cauca para llegar para gestionar la innovación en áreas estratégicas de la organización.</p>
Muestra	Cinco (5) empresas del sector de las tecnologías de la información y comunicación (Tic) de Popayán
Intervención y proceso medi ción	Para obtener una base de conocimiento acerca de la evolución que ha tenido el concepto de GI y teniendo como punto de partida esta base de conocimiento se realiza la adaptación de un modelo que permite obtener una línea base acerca de que hacen las empresas para gestionar la innovación en 6 campos prioritarios que son la Cultura y el Liderazgo, Estrategia, Estructura Organizacional, Procesos, Gestión del Conocimiento y Gestión de la tecnología. Como campo de aplicación se toman cinco (5) empresas del sector de las tecnologías de la información y comunicación (Tic) de Popayán y a partir de la información obtenida se diseñan estrategias para mejorar las prácticas de G. I en estas empresas.
Resultados	<p>La mayoría de las empresas hacen un monitoreo muy completo de las nuevas tecnologías que se pueden aplicar en las diferentes áreas del negocio. Las empresas conocen algunos mecanismos de protección de la propiedad intelectual pero no han inventariado ni valorado los activos que podrían ser objeto de protección.</p> <p>Comúnmente la G.I se había asociado solamente al tamaño y capacidad financiera de la empresa, y no se consideraba la relación que existe entre ámbitos como la cultura, el liderazgo, la estrategia, la organización, por mencionar solo algunos, con la innovación. Sin embargo, la experiencia ha demostrado que la capacidad de innovación de una empresa no depende solamente del potencial financiero y que está estrechamente relacionado con las personas, los sistemas organizacionales, la cultura organizacional, la gestión del conocimiento y con todas aquellas prácticas que facilitan la generación de ideas y su posterior introducción en el mercado en forma de productos y servicios.</p> <p>En las empresas del sector de las Tic de Popayán existe un importante potencial de innovación y aunque uno de sus mayores obstáculos para consolidarse como un sector innovador es la escasez de recursos, este no es su único inconveniente ya que en estas empresas se debe trabajar arduamente en consolidar una cultura que promueva la innovación y que diseñen e implementen estrategias que fortalezcan el proceso desde la generación de ideas hasta el posicionamiento en el mercado de los nuevos productos y servicios, apalancándose en las prácticas de gestión de conocimiento y de la tecnología.</p>
Discusión	Una de las primeras cuestiones que se tratan al abordar la G.I, es acerca de la factibilidad de que la innovación sea gestionable. En lo referente a este aspecto Druker plantea

	<p>que “es evidente que hay innovaciones que brotan de un instante de genialidad, sin embargo, la mayoría de las innovaciones, especialmente las de mayor éxito, son el resultado de una búsqueda consciente y deliberada de oportunidades de innovación que solo se encuentran en ciertas situaciones” (Druker, 1985).</p> <p>Drucker argumenta que las ideas más innovadoras provienen de metodologías sistematizadas y, por eso, lo más importante para que las empresas comiencen a crear nuevos productos es que establezcan un sistema de gestión de la innovación que permita ordenar en etapas los procesos y los roles, así como los objetivos y las medidas relevantes que permitan visualizar el progreso de la idea paso a paso.</p> <p>Una vez se llega a la convicción de que si es posible gestionar la innovación, es necesario preguntarse qué se entiende por “gestionar la innovación”. A lo largo del tiempo los estudiosos de este tema han centrado su enfoque desde dos perspectivas distintas, que aunque aparentemente generadoras de visiones contrapuestas en cuanto al significado de la G.I se muestran complementarias (Dankbaar, 2003).</p>
Análisis Personal	<p>En la implementación del modelo de gestión de innovación se puede observar que aunque muchos se plantean el hecho de que la innovación puede resultar de ideas extraordinarias que llegan de un momento a otro, se observa en el artículo que la innovación viene también de buscar insistentemente las oportunidades de la misma, y que de igual manera se deben trabajar con metodologías sistematizadas que permitan generar desarrollo, tal como es el caso del modelo para las TIC's, cuyas empresas aplicadas lograron establecerse de una manera organizada y generar desarrollo tecnológico y ofertar productos y servicios a nivel global de manera innovadora y competitiva.</p> <p>Es indispensable también comenzar por implementar un sistema de gestión de innovación, ya que se logra identificar los procesos y estructuras que abren paso a la innovación organizada y sistémica a fin de que obtenga resultados beneficiosos y ambiciosos en las organizaciones, pues si bien todo proyecto se implementa con el fin de generar a larga estancia la rentabilidad y la productividad de las organizaciones que lo implementan.</p>

42

Título	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y EMPLEO PÚBLICO: UN ESTUDIO CUANTITATIVO CON FUNCIONARIOS DEL ESTADO EN ESPAÑA
Autor y Año	Gabriela Topa-Cantisano & José L. Caeiro. 2013
Ubicación del artículo (base de datos)	Revista de Psicología, Ciències de l'Educació i de l'Esport
Citació Bibliogràfica del article en Vancouver)	Gabriela Topa-Cantisano & José L. Caeiro. Gestión de Recursos Humanos y Empleo Público: un estudio Cuantitativo con Funcionarios del Estado en España. (Internet). 2013. (Citado 16 Enero 2014); 2 (31). Disponible en: http://www.revistaaloma.net/index.php/aloma
Objetivo del artículo	Analizar los efectos de los antecedentes psicosociales sobre los resultados personales positivos y negativos de los empleados, utilizando técnicas de regresión multivariada.
Palabras Clave	Administración Pública; gestión de los recursos humanos; contrato psicológico y satisfacción laboral.
Conceptos manejados en el artículo (Intro)	Las organizaciones complejas constituyen un elemento característico de las sociedades modernas, ya que la mayoría de las personas nace y desarrolla gran parte de su existencia en el marco de estas organizaciones (Peiró, 1990). En tales sociedades, un tipo de

<p>Introducción-planteamiento problema)</p>	<p>organización compleja que adquiere relevancia, tanto en América Latina como en Europa, es la empresa pública. Aunque hay un cierto debate respecto a sus características distintivas, la mayoría de los autores coinciden en definir a las empresas públicas como organizaciones de gran complejidad, orientadas a producir y/o a ofrecer un amplio abanico de productos y servicios a la sociedad, con la peculiaridad, entre otras, de que el Estado es quien desempeña la titularidad de su gestión (Hanson, 1978; Hauck, 1978). Pese a las características distintivas que tales empresas puedan ostentar, un elemento que tienen en común con las empresas privadas es la importancia que reviste para ellas su capital humano.</p> <p>Entre otras razones, esto se debe a que en la actualidad, la mayoría de las actividades que una organización compleja desempeña implican algún modo de gestión del conocimiento.</p> <p>Las relaciones entre los trabajadores y sus organizaciones son complejas debido, entre otros motivos, a que el trabajo no solo satisface necesidades económicas sino que también cumple una gran variedad de funciones sociales y afectivas. Dentro de este marco, la perspectiva del contrato psicológico se revela progresivamente como un enfoque amplio que nos permite comprender mejor el comportamiento de las personas en las organizaciones laborales. Se entiende por contrato psicológico un conjunto de creencias individuales referidas a los términos de un acuerdo de intercambio entre una persona y otra parte, en este caso entre el empleado y su empresa. Este contrato, que va más allá del mero acuerdo escrito entre las partes, permite definir una serie de deberes y obligaciones a las que ambas partes se han comprometido en el contexto de esa relación laboral (Rousseau, 1995)</p>
<p>Muestra</p>	<p>Empleados públicos españoles pertenecientes a servicios de emergencias, tales como bomberos, soldados profesionales y funcionarios de prisiones</p>
<p>Intervención y proceso medición</p>	<p>El estudio considera una muestra de empleados públicos españoles pertenecientes a servicios de emergencias, tales como bomberos, soldados profesionales y funcionarios de prisiones. Las principales variables predictoras incluyen la antigüedad en la organización, el porcentaje de tiempo con los clientes, las víctimas o los prisioneros y, específicamente, la percepción de ruptura del contrato psicológico. Las variables criterio son la satisfacción laboral de los empleados, el cansancio emocional y las consecuencias negativas del trabajo sobre el bienestar físico y psicológico.</p>
<p>Resultados</p>	<p>Los resultados mostraron que un importante porcentaje de la varianza era explicado por las variables independientes, pero que los niveles de significación cambiaban cuando se tomaban en cuenta las diferencias entre las organizaciones. Los resultados se discuten en orden a la integración conceptual y a la dirección de futuras intervenciones. En general, las claves del éxito de las modernas organizaciones laborales parecen depender de la satisfacción y del bienestar físico y psicológico de sus empleados.</p>
<p>Discusión</p>	<p>Como muchos autores han señalado desde la psicología social del trabajo, la importancia de los empleados para una organización no se funda tan solo en la conveniencia que tiene para la empresa el hecho de ofrecer una imagen socialmente responsable. De hecho, el rendimiento de los empleados es la base para el logro de los objetivos organizacionales, aunque es cierto que se trata de una base muy exigua (Van Knippenberg, 2000; Van Knippenberg & Ellemers, 2004).</p> <p>La expresión trabajar a reglamento pone de manifiesto aquella situación en la cual los empleados se limitan a hacer estrictamente lo que está pautado y, en este sentido, implica a una reducción del rendimiento y una amenaza grave para el logro de los objetivos de la organización.</p> <p>Por esta razón, entre otras, las modernas empresas están interesadas en promover el bienestar físico y psicológico de sus trabajadores, que puede garantizarles la satisfacción laboral y la implicación de estos, dispuestos así a rendir en sus tareas más de lo que están obligados. Son muchos los estudios empíricos que han mostrado el poder predictivo de la satisfacción laboral y el bienestar psicológico sobre un amplio abanico de resultados deseables tanto para la persona como para la organización (Cass, Siu, Faragher & Cooper, 2003; Oshagbemi, 1999; Thorsteinson, 2003).</p>

Análisis Personal	<p>Dentro del análisis que se logra hacer del presente artículo, es importante reconocer la importancia que se ha reconocido a nivel mundial en las complejas organizaciones modernas para el recurso humano, el cual parece ser una de los factores fundamentales para el éxito de las grandes organizaciones.</p> <p>Si bien es el recurso humano un factor importante, las variables que fundamentan las políticas de gestión en el Recurso Humano son también fundamentales, ya que toda persona trabaja no solo por una remuneración financiera, aunque esta resulta ser la más sobresaliente, también buscan satisfacción en lo laboral y profesional, así como bienestar físico, lo cual complementa el bienestar psicológico que aunque muchos no identifican, influye en el desempeño y desarrollo de actividades con óptimos resultados dentro de una empresa.</p> <p>Es por ello que el artículo relaciona integralmente dicho tema con el contexto de las organizaciones públicas, ya que son más complejas y están supeditadas a una gobernabilidad del estado dentro del ámbito organizacional. Si bien se concluye que tanto en la empresa privada como pública es el recurso humano la clave del éxito, por lo que se debe gestionar desde un sistema de gestión de recurso humano a fin de no generar consecuencias nocivas para el ambiente laboral, la productividad y la rentabilidad, a la vez que todos estos factores introducen obligadamente la gestión del conocimiento como argumento y herramienta sistémica de eficacia.</p>
--------------------------	---

43

Título	¿ES LA GESTION DEL TALENTO HUMANO UN FACTOR DE COMPETITIVIDAD EN LAS PYMES En LA CIUDAD DE PASTO?
Autor y Año	Mora Gómez Nelson Armando. 2008
Ubicación del artículo (base datos)	Revista Unimar
Citación Bibliográfica del artículo en Vancouver)	Mora Gómez N. ¿Es la Gestión del Talento Humano un Factor de Competitividad en las Pymes en la Ciudad de Pasto? (Internet). 2008 (Segundo Trimestre). (Citado 18 Enero 2014); 30 (84). Disponible en: http://www.umariana.edu.co/RevistaUnimar/publicaciones/RevistaUnimar46.html#/30/zoomed
Objetivo del artículo	Hacer énfasis en la importancia de la gestión del Talento Humano en las organizaciones modernas.
Palabras Clave	Gerencia del Talento Humano, Prácticas de gestión del Talento Humano, Ventaja Competitiva, Pymes.
Conceptos manejados en el artículo (Introducción-planteamiento problema)	<p>Ante el impacto de la globalización de la economía, de la liberación de los mercados, de la innovación tecnológica y la productividad, se apunta cada vez más a la inversión en el Talento Humano como respuesta al desafío de la competitividad a que están sometidos los países, las empresas y los propios individuos, este es un llamado de atención a todas las empresas y en especial a las pymes.</p> <p>Hoy la Gestión del Talento Humano se debe considerar como una unidad estratégica, capaz de incidir en la formulación e implementación de las estrategias y objetivos de la empresa, cabe destacar que aquellas empresas que intervienen en su Talento Humano, hacen de este una de las mayores ventajas competitivas. Uno de los objetivos fundame</p>

	<p>ntales de la Gestión del Talento Humano es atraer, retener y desarrollar al personal, usando adecuadamente las prácticas de reclutamiento, selección, contratación, capacitación, desarrollo y bienestar social. Sin embargo surge un gran interrogante, ¿están las pymes en la ciudad de Pasto, preparadas para afrontar el reto de formar un hombre altamente competitivo y capaz de generar un valor agregado?</p>
Muestra	Pymes de la ciudad de Pasto
Intervención y proceso medición	Descripción del tema intentando plantearlo como un análisis situacional que propiamente en el plan de investigación
Resultados	Las estrategias de gestión humana deben estar alineadas con la estrategia general de la empresa para encaminar todos los esfuerzos al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Se requiere que los servicios de desarrollo de personal se encaminen hacia el establecimiento de procesos de sensibilización del personal de la empresa con respecto de sus objetivos prioritarios, para lograr una mejor afiliación y sentido de pertenencia de los colaboradores con su trabajo.
Discusión	<p>Actualmente todas las empresas se han percatado de las exigencias en Talento Humano, las pymes no pueden ser la excepción, es cierto no admite discusión alguna que el principal activo que poseen es precisamente las personas y tienen claro que necesitan contar con un personal altamente calificado y cualificado para cada una de las actividades que se realizan en ellas, con la finalidad de lograr ventaja competitiva sostenida (Wright y McMahan 1992), esto ha hecho que las empresas inviertan mucho más en sus colaboradores ofreciéndoles un medio de superación personal y profesional, teniendo en cuenta como lo afirma el Premio Nóbel de economía G. Shultz "La más rentable de todas las inversiones que hace la empresa es la realizada en el desarrollo de sus recursos humanos".</p> <p>Es importante comprender el concepto de competitividad como una medida del éxito de una organización para sobrevivir con futuro en un entorno dinámico (Gómez 1997). De ahí que las empresas deban prepararse para ser cada día más competitivas, y el cambio es fundamental para lograrlo, hablando de cambio, se está familiarizado con frases que lo impulsan; pero realmente qué tanto lo están asumiendo las empresas? Como lo sostienen los expertos, los objetivos del cambio muchas veces son la estructura organizacional, la tecnología y las personas. Cuando desde la Gerencia del Talento Humano no se producen o se promueven esos cambios, se puede decir que el cambio está condicionado por el apoyo o la resistencia de las personas, o depende de la manera en que dé respuesta a preguntas como: ¿Este cambio me hará ganar o perder algo de valor?, ¿Entiendo la naturaleza del cambio?</p>
Análisis Personal	<p>Aunque el presente artículo se centra en las Pymes de la ciudad de Pasto, es preponderante ante realizar un análisis desde el punto de vista deductivo, ya que se ha identificado en términos generales para toda organización, al talento humano como el área con mayor vitalidad dentro de ellas.</p> <p>Es por ello que resulta extrañable la información que acerca del cambio y su aplicabilidad y concepción tienen algunas organizaciones, así como la de competitividad y superación personal, ya que son términos muy pronunciados dentro de las organizaciones modernas, sin embargo muchas Pymes no llegan a la eficaz aplicabilidad de los términos, ya que si se les pregunta que está produciendo cada uno de dichos conceptos en la organización, no sabrían responder, así como tampoco se caracteriza cada uno de los procesos desde el punto de vista del cambio y la gestión del recurso humano.</p> <p>Aunque en el contexto del artículo existen falencias en la gestión del talento humano en las Pymes de la ciudad de Pasto, se puede observar los factores que introducen en el tema, las claves para la competitividad y pueden ser aplicadas a cualquier Pyme. Una cosa si es segura, si bien es importante el recurso humano y su gestión, el tipo de organización y su cultura juega un papel preponderante para obtener resultados claros y contundentes.</p>

Título	NUEVAS TENDENCIAS EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS: ¿ESTÁN CAMBIANDO LAS REGLAS DEL JUEGO?
Autor y Año	Salvador Serna Miguel. 2009
Ubicación del artículo (base de datos)	Revista Internacional de Organizaciones (RIO)
Citación Bibliográfica del artículo en Vancouver)	Salvador Serna, M. Nuevas tendencias en gestión de recursos humanos en las administraciones públicas: ¿Están cambiando las reglas del juego? (Internet). 2009 (Citado 18 Enero 2014); 1 (19). Disponible en: http://www.revista-rio.org/index.php/revista_rio
Objetivo del artículo	Analizar las tendencias en gestión de recursos humanos a partir de cinco iniciativas que configuran las nuevas tendencias en gestión de recursos humanos en las administraciones públicas: la gestión por competencias, la evaluación de los recursos humanos clásicos, la gestión del conocimiento, el desarrollo de sistemas de información y, finalmente, el rol de la comunicación interna.
Palabras Clave	Recursos Humanos, Administración Pública, Gestión Pública
Conceptos manejados en el artículo (Introducción-planteamiento. problema)	<p>Ante la importancia de los recursos humanos, en el ámbito local se opta por la anulación de determinados valores propios de la gestión pública. Siguiendo la nueva gestión pública, la eficiencia y la productividad, asociadas a instrumentos como la evaluación del desarrollo profesional, pueden entrar en colisión al valorar las actuaciones de los empleados públicos. Cinco iniciativas configuran las nuevas tendencias en gestión de recursos humanos en las administraciones públicas: la gestión por competencias, la evaluación de los recursos humanos clásicos, la gestión del conocimiento, el desarrollo de sistemas de información y, finalmente, el rol de la comunicación interna.</p> <p>En un contexto de referencias constantes a la necesidad y conveniencia de modernizar las administraciones públicas, con una amplia variedad de «modos» y de encabezamientos para intentar renovar el impulso transformador, el ámbito de los recursos humanos ha sido tradicionalmente bastante ignorado.</p> <p>Esta tendencia se concreta en prácticas que supuestamente favorecen una gestión más flexible, apoyadas en referentes teóricos de la denominada «nueva gestión pública» de inspiración anglosajona. El problema, sin embargo, es que no se importan solo instrumentos, como puede ser el caso de la evaluación del desarrollo profesional, sino que, de forma más o menos inconsciente, se incorporan también determinados valores y prácticas que van asociados a ellos. Esto supone, de facto, un cambio en el modelo de gestión pública y en lo que podríamos denominar «ecosistema» administrativo, que empieza a prestar atención a unos nuevos valores y principios sin una adecuada salvaguarda o garantía de mantenimiento de los que le eran propios y previos, y que justifican realmente su razón de ser. El énfasis exclusivo en la eficiencia y en la productividad, asociadas —como ya se ha mostrado— a instrumentos como la evaluación del desarrollo profesional, puede entrar en colisión al valorar determinadas actuaciones de los empleados públicos que tienen objetivos más difíciles de medir o a los que es preciso aplicar otros criterios valorativos.</p>
Muestra	Estudios y debates que exponen el tema de gestión de Recursos Humanos desde ejemplos aplicados a administraciones públicas.
Intervención y proceso mediación	Debates y la discusión sobre cómo repensar y mejorar la gestión de los recursos humanos en las administraciones públicas desde diferentes disciplinas y con diferentes enfoques teóricos y analíticos, introduciendo algunos de estos enfoques, así como algunos de sus conceptos más destacados, para caracterizar la naturaleza y las dinámicas de transformación de este ámbito clave de la gestión pública.

<p>Resultados</p>	<p>Los diferentes ejemplos comentados pretenden aportar herramientas que obedecen a la necesidad de desarrollar una visión integral del ámbito de la gestión de recursos humanos que aporte respuestas que vayan más allá de la actuación puntual en alguno de los ámbitos que constituyen el sistema (como la selección o la retribución, por ejemplo). Además, todas ellas apuestan claramente por otorgar un papel clave a los factores intangibles, como el conocimiento, las competencias, la información o la comunicación, reconociendo que en ellos radica buena parte del potencial efectivo de la organización para implicar a los profesionales que la integran.</p> <p>Otro rasgo compartido por las cinco iniciativas comentadas es el empleo de las tecnologías de la información y la comunicación como pieza clave para su concreción y operatividad, si bien estas solo constituyen un medio de apoyo al desarrollo de una aproximación específica a los recursos humanos.</p> <p>El todavía limitado alcance de algunas de estas iniciativas, así como los pobres resultados alcanzados por algunas de las que tienen mayor trayectoria temporal, hay que buscarlos en su estrategia de adaptación a la realidad institucional que pretenden transformar. La falta de conexión entre lo que presuponen esas recetas y la realidad de las normas, valores, estructuras y procesos que configuran las reglas del juego y la «manera de hacer» de la gestión de personal en nuestras administraciones son la principal dificultad para su aplicación efectiva y para un adecuado aprovechamiento del potencial que ofrecen. Articular normas ya sabemos, aunque siempre hay margen para la mejora y, tal vez, haría falta innovar en algunas de las vigentes (pese a las limitaciones de la Administración General del Estado). En cualquier caso, lo que se ha querido destacar es la necesidad de invertir especialmente en la transformación de los valores, las estructuras y los procesos. Es en estos ámbitos donde hay más libertad de movimientos y donde, a la vez, los avances pueden dar lugar a mejoras muy notables y sostenibles a lo largo del tiempo.</p>
<p>Discusión</p>	<p>Las denominadas «aproximaciones neoinstitucionalistas» que se proponen para apoyar el debate se basan en el concepto de «institución» o de «reglas del juego», entendidas como el resultado de un conjunto de normas, reglas, valores, estructuras y rutinas interrelacionadas, que definen las acciones que se consideran apropiadas en términos de relaciones entre el rol adoptado y la situación que se quiere afrontar, aportando estabilidad y significado a la conducta de los actores.</p> <p>Los actores utilizan este conjunto interrelacionado, que tiende a autorreforzarse, para determinar su conducta, es decir, para determinar qué y quién se incluye en el proceso de decisión, cómo se estructura la información, qué acciones se pueden tomar y qué consecuencias se consideran aceptables (Peters, 1999; Scott, 1995; March y Olsen, 1989).</p> <p>En estos enfoques, las instituciones se convierten en sistemas simbólicos, en ordenaciones de la realidad que la dotan de significado, creadoras de valores que condicionan las percepciones y la propia definición de los intereses de los individuos, incidiendo claramente en su comportamiento. A través de la interrelación social, las instituciones van adquiriendo racionalidad hasta alcanzar un nivel de consolidación —o institucionalización— que las convierte en parte objetiva e incuestionable de la realidad, todo ello como consecuencia de su carácter instrumental o su eficiencia («mitos y ceremonias», como dicen Meyer y Rowan, 1991).</p> <p>Para concretar el concepto, conviene describir los rasgos básicos que caracterizan la institución que preside la gestión de los recursos humanos en las administraciones públicas y que, genéricamente y más allá de los distintos vínculos laborales o diferencias de matices de las realidades administrativas concretas, podemos denominar «función pública».</p>
<p>Análisis Personal</p>	<p>Se concluye las nuevas tendencias que marcan determinadamente la gestión de Recursos Humanos en las administraciones públicas, tales como son la gestión por competencias, la evaluación de los recursos humanos clásicos, la gestión del conocimiento y el desarrollo de sistemas de información y la comunicación interna, todas ellas inmersas en la presente investigación y relacionadas con la evolución en los sistemas de gestión en talento humano y gestión del conocimiento. Todo lo anterior encaminado a realzar el valor de las políticas y estrategias con las cuales se administran el recurso humano dentro de</p>

	<p>las organizaciones, en el presente caso, las entidades públicas, y es que es importante notar algo destacable en las empresas públicas, ya que como entidades del Estado, están obligadas a atender a todas las personas, al mismo tiempo que llevan una imagen corporativa de entidad estatal, por lo que sus actividades y desempeño está en la mira y exigencia de una amplia envergadura de personas. Lo anterior obliga con mayor esmero a generar sistemas organizados para gestionar el Recurso Humano y adoptar las nuevas tendencias y contextos que el cambio global ha introducido a todo tipo de organización en la actualidad.</p>
--	--

45

Título	¿QUE ES LO QUE HACE EXACTAMENTE UN PSICOLOGO ORGANIZACIONAL? UNA REFLEXION CRITICA DESDE LAS TEORIAS DEL ROL
Autor y Año	Porras Velázquez Néstor Raúl. 2013
Ubicación del artículo (base y datos)	Revista Electrónica de Psicología Social. Poiesis.
Citación Bibliográfica del artículo en Vancouver)	Mora Gómez N. ¿Es la Gestión del Talento Humano un Factor de Competitividad en las Pymes en la Ciudad de Pasto? (Internet). 2008 (Segundo Trimestre). (Citado 18 Enero 2014); 30 (84). Disponible en: http://www.funlam.edu.co/revistas/index.php/poiesis/index
Objetivo del artículo	Hacer una reflexión sobre el rol que cumple el psicólogo en las organizaciones actuales, y sobre todo evaluar las demandas actuales sobre su quehacer como profesional en el ámbito empresarial colombiano. Conocer los fundamentos teóricos conceptuales, así como la administración, evaluación e interpretación de las pruebas psicológicas y cuestionarios en los procesos de selección de personal y de diagnóstico del clima y la cultura organizacional.
Palabras Clave	Desarrollo organizacional, Psicología Organizacional, Rol, Profesional Empresarial
Conceptos m anejados en e l artículo (Introducción-planteamiento problema)	No se sabe o no se quiere saber, por parte de alguien (actor o agente social) lo que realmente o exactamente hace o debería hacer un psicólogo en los ámbitos organizacionales. De otro lado, que aun sabiendo exactamente qué se debe hacer, el psicólogo no lo hace: y prefiere hacer lo que le mandan para no entrar en conflictos. En la primera situación no hace cosas, es decir, produce efectos en las condiciones y relaciones laborales sin saber por qué lo hace. En la segunda situación, aun sabiendo lo que está haciendo o dejando de hacer, lo sigue haciendo. Estas dos situaciones nos llevan a pensar que el asunto del quehacer de psicólogo en las organizaciones no es un problema, únicamente, del saber. Ello abre entre otros muchos interrogantes, ¿Cuál es el criterio o los criterios para asignar labores, funciones, actividades y papeles dentro de la organización?
Muestra	Ejemplos y referentes expuestos como base del conocimiento científico acerca del tema.
Intervención y proceso mediación	Análisis de literatura científica sobre el desarrollo organizacional desde la funcionalidad e interacción de un psicólogo organizacional en las empresas.
Resultados	La psicología como disciplina tiene una autoridad peligrosa, ya que su discurso y en consecuencia sus prácticas organizacionales se basan en un supuesto saber, que le permite adquirir el poder necesario para influir de manera determinante la vida de los individuos, convirtiendo no solo la acción de diagnosticar sino todo su quehacer profesional en un acto político con efectos más allá de la empresa y del conocimiento científico.

Discusión	<p>Es imprescindible poseer una visión sistémica y holística del comportamiento humano en la organización y de esta, dentro del entorno social, legal y cultural. Recomendar políticas y acciones para incentivar, compensar y remunerar al personal, así como asegurar su bienestar, seguridad y salud ocupacional, diseñar programas de rotación, inducción, entrenamiento y capacitación para el desarrollo del personal, así como los planes de carrera y ascensos del personal.</p> <p>El Rol del psicólogo es importante en cuanto a planear, organizar y dirigir las actividades humanas y las relaciones laborales dentro de la organización, el cual comprende la admisión, la evaluación, la compensación, la retención y el desarrollo de las personas; Aplicar las habilidades cognitivas y conductuales para observar, describir, analizar, diagnosticar y resolver los problemas o conflictos en las interacciones humanas y asegurar un buen clima y desarrollar la cultura organizacional; Efectuar observación, entrevistas y aplicar encuestas y cuestionarios para diagnosticar el clima y la cultura organizacional, y recomendar las acciones preventivas o correctivas que sean pertinentes; Investigar, identificar y modificar los elementos o factores físicos y socio psicológicos, que influyen en el comportamiento humano en el trabajo y que impactan en la eficiencia organizacional, vale decir en el clima, la productividad y la rentabilidad de la organización.</p>
Análisis Personal	<p>En el presente artículo se hace relevante denotar tanto la importancia del psicólogo organizacional como mediador entre el sistema de gestión de recurso humano y de conocimiento con el personal: así como también es importante resaltar la teoría del rol, ya que permite conocer la capacidad de ponerse en el lugar del otro como un supuesto básico. La aplicabilidad del funcionamiento de una persona en un contexto social permite utilizar la teoría del rol como modelo para interpretar las interacciones sociales, así como las conductas percibidas en función de determinado contexto y/o situación que puede conllevar normas con respecto al desempeño: por lo anterior se contextualiza entonces la organización y su cultura como situación específica donde se desempeñan funciones específicas y que cada función está desarrollada por personas, las cuales están influenciadas por factores como el ambiente laboral, la comunicación interna en la organización, el conocimiento y la información otorgada, así como el reconocimiento y las clases de reconocimiento que dicha organización otorga. Todo ello hace parte de la funcionalidad de la psicología organizacional dentro del alcance de éxito en el recurso humano en las empresas.</p>

46

Título	LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO HERRAMIENTA DE APOYO AL PROCESO DE DECISIONES
Autor y Año	French Leon Katia y Herrera Lemus Katy. 2013
Ubicación del artículo (base datos)	Revista Electrónica de Psicología Social. Poiesis.
Citación Bibliográfica del artículo en Vancouver)	Mora Gómez N. ¿Es la Gestión del Talento Humano un Factor de Competitividad en las Pymes en la Ciudad de Pasto? (Internet). 2008 (Segundo Trimestre). (Citado 18 Enero 2014); 30 (84). Disponible en: http://www.funlam.edu.co/revistas/index.php/poiesis/index
Objetivo del artículo	Proponer un procedimiento que permite evaluar en qué medida la identificación, adquisición, desarrollo, retención, socialización y utilización de los conocimientos asociados a las actividades claves de una organización, fundamentalmente del sector público, pueden ser utilizados en el desarrollo de los procesos decisivos que realizan sus directivos.

Palabras Clave	Procedimiento, Gestión del Conocimiento, Toma de decisiones
Conceptos manejados en el artículo (Introducción-planteamiento problema)	<p>Ante entornos como éste, la gestión del conocimiento (GC) se erige como un enfoque de gestión que permite, coordinar y controlar el flujo de conocimientos tácitos y explícitos que subyacen en las organizaciones y de su adecuado uso, tanto individual como colectivo, dependerá la ventaja competitiva en las mismas.</p> <p>El problema radica en cómo las organizaciones incorporan y asimilan este enfoque de gestión para que les tribute de forma efectiva, al desarrollo de sus procesos, al fomento de sus competencias, a la calidad en la toma de decisión (TD) y en su sentido más amplio, a su gestión.</p> <p>Desde el punto de vista de la Administración Pública el término gestión se refiere a la definición de los objetivos definidos a través de la política y los procesos políticos. Es el ámbito de lo que Metcalfe, denomina "macromanagement". (Losada, 2008:50)</p> <p>La idea clave es sustituir progresivamente y de manera controlada, la filosofía tradicional de núcleos centrales de decisión, inspección y control, por otra basada en la idea de redes de unidades cooperando y con capacidad de elección entre alternativas y decisión autónoma, de forma que puedan suministrar al cliente de la forma más inmediata posible, alternativas y soluciones efectivas. Gestionar supone asumir la responsabilidad no sólo por el funcionamiento global y cooperativo de todo el sistema, de toda la red, sino por la dirección en que se orienta y el tipo de cambios estructurales que hace posible como respuesta a los problemas colectivos. (Losada, 2008:50)</p>
Muestra	Una organización estatal cubana, dedicada a la comercialización minorista y mayorista.
Intervención y proceso medición	Se define un plan de acción "tipo" diseñado bajo la lógica que describe el proceso de gestión del conocimiento, permitiendo que las organizaciones potencien su uso, en función del contexto y las necesidades que le arroje el diagnóstico. De igual manera se direccionó a contribuir al desarrollo de esa capacidad gerencial, en este caso haciendo la propuesta de una filosofía de trabajo que se sustenta en el uso y aprovechamiento óptimo del conocimiento organizacional en función de los procesos de decisiones; y contribuir al desarrollo de esa capacidad gerencial, en este caso haciendo la propuesta de una filosofía de trabajo que se sustenta en el uso y aprovechamiento óptimo del conocimiento organizacional en función de los procesos de decisiones.
Resultados	<p>Los nuevos paradigmas enmarcan a la toma de decisión como un proceso de mayor alcance y profundidad en cuanto a factores legales, políticos y sociales; con barreras desdibujadas producto del surgimiento y fortaleza de la economía global que se ha gestado.</p> <p>Se apuesta por una toma de decisiones basada en la descentralización, la autonomía y la creatividad como premisas en la nueva economía de servicios basadas en información y conocimientos. Se dice que es un proceso que se apoya hoy, más que en la intuición, en sistemas computacionales que optimizan y dinamizan el mismo, jugando un papel fundamental en todo ello, la vigilancia tecnológica como mecanismo de autorregulación en los marcos de la empresa digital que se desarrolla.</p> <p>Todo ello, sumado a las nuevas concepciones sobre el factor humano, quien se concibe como la mayor fuente de riqueza para las organizaciones en estos tiempos, al poseer el recurso más codiciado en la nueva era: el conocimiento, hace de la toma de decisiones un proceso mucho más participativo, donde la socialización, el intercambio de experiencias y el know-how innato o adquirido se convierten en elementos claves para alcanzar el éxito. (Franch, 2011: 34)</p> <p>En función de lo anterior, resulta innegable que elementos como el conocimiento y la información asociada al nuevo contexto dinámico, competitivo, flexible, interconectado, constituyen variables esenciales e imprescindibles para un adecuado proceso de decisión en cualquier organización.</p>
Discusión	Importantes han sido los cambios económicos y sociales acontecidos en el mundo en los últimos años, los cuales han repercutido decisivamente en el quehacer de los gobiernos. Las reformas del Estado para dar respuesta a estas nuevas necesidades conllevan, entre otras cosas, modificaciones en el comportamiento de sus instituciones y del perso

	nal que realiza sus funciones para poder dar respuesta a nuevos retos de la vida social, política y económica. En estas nuevas condiciones, parece evidente que los procesos de reforma requieren simultáneamente la adopción de acciones encaminadas al desarrollo de la capacidad gerencial, a tenor de las nuevas circunstancias. (Iglesias, 2011: 2)
Análisis Personal	Ez muy importante rescatar del presente artículo la estrategia sistémica de compartir el conocimiento a partir de experiencias pasadas con clientes, al mismo tiempo que se reorienta una especie de base de datos que constituye información relevante y estratégica que puede permitir mejorar potencialmente la satisfacción del cliente, de manera que con base a información previa se agiliza la respuesta a sus exigencias y necesidades aplicadas, claro está, a cada situación y contexto. También el almacenamiento y aprendizaje de todas las situaciones previas que llevaron a la toma de decisiones y fueron trascendentales para una situación con un cliente o para la empresa, lo cual se constituye también como conocimiento, puede servir de referente para la toma de decisiones en otras instancias y generar valor al conocimiento que brinda cada empleado al ayudar a solucionar casos específicos que se le presentan a cliente, y que pueden llegar a ayudar a problemas futuras. Todo lo anterior es también gestión del conocimiento.

47

Título	AÑO DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO
Autor y Año	Sánchez Andrino César. 2013
Ubicación del artículo (base datos)	Revista BAE
Citación Bibliográfica del artículo en Vancouver)	Sánchez Andrino G. Año de la Gestión del Talento Humano. (Internet). 2013. (Citado 20 Enero 2014); (6). Disponible en: http://www.bpmes.es/index.php/es/articulos-menu-es/75-entrevista-en-revista-bae-a-cesar-sanchez.html
Objetivo del artículo	Conocer los avances en la gestión del Talento Humano y el desarrollo organizacional desde el punto de vista de su experiencia como especialista en Recurso Humano con MBA Máster en Administración y Dirección de Empresas por la Escuela de Organización Industrial EOI de Madrid.
Palabras Clave	Cultura Organizacional, Gestión del Talento Humano. Innovación y oportunidad, liderar el cambio.
Conceptos manejados en el artículo (Introducción-planteamiento problema)	"Cualquier innovación debe ser observada como una oportunidad". Desde hace varios años BPM Executive Search ha tenido un papel protagonista en la prescripción y desarrollo de posiciones ligadas a este fenómeno, por ejemplo, la función Community Manager. Desde otro punto de vista más relacionado con la operativa de la administración como profesión, el fenómeno de las redes sociales, ha cambiado en parte el modelo de relación entre profesionales. Cada candidato potencial forma parte de grandes redes de Networking y su visibilidad se ha visto incrementada exponencialmente. Desde el punto de vista de los cambios en los mercados, es un fenómeno positivo para todos (candidatos, empresas y firmas de selección y headhunting) que debe saber conjugarse y explotarse de forma adecuada.
Muestra	Entrevista al especialista Cesar Andrino Sánchez
Intervención y proceso medición	Entrevista personal con preguntas abiertas de carácter exploratorio donde se pretende ampliar conocimientos a base de la experiencia del especialista en la trayectoria por 14 años de investigación en mercados de innovación y trabajo en la gestión del talento humano en España.

Resultados	Las empresas, a través de sus departamentos de Recursos Humanos, deben renovar su compromiso con el desarrollo de sus empleados y sus organizaciones, aprovechando las coyunturas que el mercado les brinda para diferenciarse de sus competidores. Las empresas que aprovechen dicha coyuntura serán las empresas de éxito del mañana. En momentos de dificultad la función de Recursos Humanos debe reinventarse
Discusión	<p>La fase más importante de cualquier proyecto, es entender lo que el cliente necesita. Saber encajar los objetivos y necesidades del cliente con la metodología y criterios a emplear es la clave para el desarrollo de un buen trabajo.</p> <p>Generalmente, cuando un proyecto no finaliza de la manera deseada, en un porcentaje muy alto se debe a una mala comunicación con el cliente. Siendo conscientes de la importancia de esta fase, en BPM se trata de poner énfasis en este aspecto, tratando de comprender aspectos no sólo aspectos intrínsecos del proyecto (por ejemplo en un proceso de selección los conocimientos, experiencia, etc....) sino también aquellas características que pueden afectar al proceso (siguiendo con el ejemplo el perfil subjetivo, encaje de valores entre profesional y empresa, cultura, motivaciones, alineación entre potencialidad del puesto y del candidato, tipo de estructuras así como tendencias que vive el sector en que el que se desarrolla la búsqueda.</p> <p>“El manager de Recursos Humanos debe responsabilizarse decididamente en liderar un cambio de enfoque de su función, superando ese rol histórico y anti-cuando de función soporte”</p>
Análisis Personal	Como aporte de un experto en el tema, se destaca la participación de conceptos como gestión de recurso humano, comunicación efectiva y gestión del conocimiento como términos claves para culminar negociaciones exitosas, y posicionar empresas rentables. De igual manera el Señor Andrino destaca la manera ardua que han venido trabajando en las empresas respecto a anticipar los cambios, ya que en el tema de los recursos humanos se evoluciona cada día y solo resulta ser efectiva la organización que va a la vanguardia y se preocupa por actualizarse en conocimiento a fin de prever las necesidades no sólo de sus clientes externos, sino de su cliente interno, como son su recurso humano. Esto comprueba una vez más el enfoque de la planeación y no dejar las cosas al azar a fin de poder dirigir y tomar decisiones acertadas en el camino de dirigir una compañía y su recurso humano.

48.

Título	INSTRUMENTOS PARA AUDITAR LA GESTION DEL TALENTO HUMANO UNA PROPUESTA DE COMPETIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD
Autor y Año	Restrepo Escobar Francis E. 2013
Ubicación del artículo (base datos)	Trabajo de Auditoria a Empresa de Agua potable, en el tema del Talento Humano.
Citación Bibliográfica del artículo en Vancouver)	Restrepo Escobar, F. Instrumentos para Auditar la Gestión del Talento Humano una propuesta de Competitividad y Productividad. (Internet). 2013. (Citado 20 Enero 2014); 3 (17). Disponible en http://www.ascolfca.edu.co/memorias/MemoriasCladea2009/upac01_submission_452.pdf
Objetivo del artículo	Determinar la importancia del Talento Humano, su complejidad y conceptualización en las organizaciones de hoy y dilucidar con claridad el sentido que adquieren estos términos para la realidad histórica de las organizaciones.
Palabras Clave	Talento Humano, Auditoria, Instrumentos de auditoria
Conceptos manejados en e	La administración del talento humano se hace cada vez más compleja y desafiante y se hace necesario operar sobre el sistema de auditoría en gestión del talento humano. El c

I artículo (Introducción-planteamiento problema)	concepto de auditoría pasa de la consideración de una “actividad que consiste en la evaluación objetiva de la Información económica de una entidad” (Hoyos Gómez, 1999) hacia una visión en la cual la auditoría se convierte en una herramienta proactiva a partir de la utilización de instrumentos adecuados acordes con la cultura, y complejidad de la organización, para identificar situaciones de riesgo que amenacen la estabilidad de las empresas, y a la vez presenta alternativas que permiten planear y mejorar las deficiencias encontradas.
Muestra	Una empresa del sector de agua potable y saneamiento básico que pueden ser aplicados a cualquier tipo de organización.
Intervención y proceso medición	Se abordó el tema de este trabajo intentando una aproximación al desarrollo teórico de conceptos básicos que lo componen, los cuales son: gestión del talento humano, y auditoría, con el fin de enmarcarlo en un contexto que permita comprender el sentido que adquieren estos conceptos y teorías para la realidad histórica de las organizaciones. Se utilizó la observación directa, la entrevista y el análisis documental. La observación directa se realizó por el experto a través de toda la organización; el análisis documental se realiza igualmente en el área de talento humano o gerencia, de acuerdo al tamaño de la organización y finalmente la entrevista se aplica al director de gestión humana o en su defecto al gerente de la empresa. Para terminar se hace un cruce de información otros instrumentos propuestos.
Resultados	El diseño y aplicación de unos adecuados instrumentos para la Auditoría de Recursos Humanos Permitirá: Conocer y determinar periódicamente los puntos fuertes y áreas de mejora que afectan a las personas; Evitar la reincidencia de posibles fallos o errores, Detectar los costes sociales ocultos o excesivos; Verificar si los cambios requeridos en las personas y en la organización para apoyar la estrategia, se dan y en qué medida; Contribuir a conocer el estado de salud/calidad de vida en el trabajo y descubrir las áreas problemáticas y finalmente fomentar y facilitar el cambio y la mejora continua.
Discusión	Los instrumentos de Auditoría a la Gestión del Talento humano, permitirán conocer la verdadera aportación del Área de Recursos Humanos a la estrategia general si se diseñan y aplican adecuadamente de acuerdo al tamaño y complejidad de la organización. Lo anterior sin duda le proporcionará a esta, la competitividad requerida para incursionar en el ambiente dinámico de la era del conocimiento y la información.
Análisis Personal	Partiendo del aporte de (Hoyos Gómez, 1999), donde establece que la auditoría es más que realizar una evaluación objetiva en términos económicos de una empresa, en el tema de talento humano, la auditoría consiste en no apreciar solo la calificación del personal como tal, sino que contempla todos aquellos aspectos del antes, durante y después de un proceso en temas de recurso de personal. En la medida que estos factores se miden y se controlan, se puede entonces analizar posteriormente el impacto que logra generar una auditoría en éste tema para la organización. Existen organizaciones que por su tamaño no requieren de auditores externos, sin embargo siempre el talento humano debe de estar integrado a todos los procesos de innovación y mejoramiento continuo de una organización, por lo que no importa que tanto personal exista en la empresa, el recurso humano debe estar siempre evaluado tanto por parte de sus conocimientos y rendimiento en su desempeño, así como su satisfacción, en temas de seguridad industrial y salud ocupacional, ya que repercute de una u otra manera en el rendimiento y costos de la empresa.

49

Título	DESEMPEÑO LABORAL Y ESTABILIDAD DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO CONTRATADO DE LA FACULTAD DE MEDICINA DE LA UNIVERSIDAD DE ZULIA
Autor y Año	Pedraza, Esperanza; Amaya, Glenys y Conde, Mayrene.

Ubicación del artículo (base datos)	Revista de Ciencias Sociales de Maracaibo
Citación Bibliográfica del artículo en Vancouver)	Pedraza, E.; Amaya, G. y Conde, M. Desempeño Laboral y Estabilidad del personal administrativo contratado en la Facultad de Medicina de la Universidad de Zulia. (Internet). 2010. (Citado 20 Enero 2014); Disponible en http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1315-95182010000300010&script=sci_arttext
Objetivo del artículo	Explorar el desempeño laboral y su relación con la estabilidad del personal contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia.
Palabras Clave	Desempeño laboral, estabilidad laboral, remuneración, personal administrativo, Facultad de Medicina.
Conceptos manejados en el artículo (Introducción-planteamiento problema)	<p>Los cambios que se han generado en los diferentes entornos laborales en la actualidad, han llevado a las organizaciones a acelerar su ritmo de trabajo para poder lograr ser competitivas y exitosas. Para alcanzar el éxito, las organizaciones deben gestionar adecuadamente su talento humano, considerando los procesos a que ellos son sometidos dentro de estas instituciones. Uno de los más importantes al respecto, lo constituye la evaluación del desempeño laboral de los empleados.</p> <p>En este sentido, las organizaciones en la actualidad deben diseñar y aplicar sistemas de evaluación del desempeño que les permitan identificar de manera oportuna y eficaz las fallas y limitaciones que se registran para corregirlas y garantizar el alcance de los objetivos institucionales. En este contexto, hay que considerar al respecto que uno de los principales factores que incide en el rendimiento laboral es la remuneración que los trabajadores perciben a cambio de su labor, junto a la estabilidad laboral que ofrece la empresa. Por ello, se persigue la creación de un ambiente favorable para el ejercicio y la estabilidad laboral, mediante la negociación y aprobación de contratos colectivos ajustados a las normas legales existentes y que incorporen salarios dignos que satisfagan a los trabajadores y que repercutan en sus rendimientos. Por lo tanto, se hace necesario precisar el desempeño del personal contratado, la estabilidad laboral que ofrece la organización y la relación entre ambas variables como parte de un proceso de evaluación y consolidación del funcionamiento de las organizaciones.</p>
Muestra	50 empleados administrativos contratados en la Facultad de Medicina de la Universidad de Zulia.
Intervención y proceso medición	El tipo de investigación fue descriptiva, donde se aplicó un censo poblacional. Se presenta el estudio de caso y el diseño de investigación para el estudio fue no experimental, y a que el mismo se realizó sin la manipulación deliberada de los investigadores y solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para luego analizarlos; y transversal porque los datos fueron recopilados en un momento único.
Resultados	<p>Se evidencia una relación entre el desempeño y la estabilidad laboral de los empleados. Se concluye que se registra insatisfacción y desmotivación por parte de los empleados debido a su remuneración y su evaluación de desempeño.</p> <p>La estabilidad laboral genera a la persona tranquilidad, salud, motivación y buen estado emocional. En estas condiciones el individuo está dispuesto a dar más y enfocarse hacia otros horizontes que lo lleven a mejorar su posición tanto en la organización como en la sociedad.</p> <p>En este sentido, se puede mencionar como caso de estudio la Universidad del Zulia, específicamente la Facultad de Medicina, donde se hace referencia solo a los trabajadores contratados, quienes han pasado varios años prestando su apoyo, conocimientos y esfuerzo a la organización sin recibir el reconocimiento merecido, el cual se puede medir a través de una excelente remuneración o la asignación de un puesto fijo. El personal contratado no cuenta con los beneficios necesarios para asegurar un mejor porvenir, solo se le asigna lo establecido en la Ley Orgánica de Trabajo de Venezuela y en el Contrato I</p>

	<p>individual de Trabajo firmado por el empleado y el empleador; mereciendo por el tiempo y la dedicación su estabilidad laboral, la cual se encuentra consagrada en el Artículo 93 de la Constitución Bolivariana de Venezuela (1999) que establece: "La Ley garantizará la estabilidad en el trabajo y dispondrá lo conducente para limitar toda forma de despido no justificado. Los despidos contrarios a esta Constitución son nulos".</p> <p>Tal situación problemática identificada, podría ser el resultado de una inadecuada política institucional en cuanto a los beneficios y calidad de las gestiones laborales, referidas a la forma de contratación. Es por ello que se hace necesario realizar un estudio a gran escala de la situación que presentan los trabajadores contratados de esta institución universitaria, con el propósito de aportar soluciones que permitan mejorar la estabilidad laboral de estas personas y a su vez se lograría un buen desempeño.</p>
Discusión	<p>El desempeño de los empleados siempre ha sido considerado como la piedra angular para desarrollar la efectividad y éxito de una organización; por tal razón existe en la actualidad total interés para los gerentes de recursos humanos los aspectos que permitan no solo medirlo sino también mejorarlo. En este sentido, el desempeño son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Este desempeño puede ser exitoso o no, dependiendo de un conjunto de características que muchas veces se manifiestan a través de la conducta. Al respecto, Robbins (2004) vincula el desempeño con la capacidad de coordinar y organizar las actividades que al integrarse modelan el comportamiento de las personas involucradas en el proceso productivo.</p>
Análisis Personal	<p>Cuando se habla de estabilidad laboral se debe tomar en cuenta tanto factores internos como externos al personal, si bien influyen los factores externos, los cuales brinda la organización para su comodidad, beneficio y satisfacción laboral, física y psicología; también cuenta fundamentalmente el factor interno en el trabajador, ya que como persona con vive con contextos ajenos a la organización y llevándolos a su sitio de trabajo, puede llegar a generar bajo rendimiento en sus labores; es por ello que en temas de estabilidad laboral la organización debe estudiar desde el momento de su contratación los factores inherentes al personal de acuerdo a los perfiles preestablecidos para determinados roles.</p> <p>De igual manera el trabajo continuo de la empresa por brindar una integralidad de bienestar al empleado se reflejara en ganancia en todos los sentidos para la organización; si bien la mejor inversión que puede realizar una compañía en las actividades y gestionamientos para la comodidad y sentido de pertenencia del empleado dentro de su segundo hogar, cual es su área de trabajo.</p>

50

Título	LA GESTIÓN DEL TALENTO Y LA GENERACIÓN DE VALOR EN LA EMPRESA
Autor y Año	Gutiérrez Alvarado, Juan José Antonio. 2011
Ubicación del artículo (base de datos)	Revista UPC: cuaderno de investigación EPG
Citación Bibliográfica del artículo en Vancouver	Gutiérrez Alvarado J. La Gestión del Talento Humano y la Generación de Valor en la Empresa. (Internet). 2011. (Citado 20 Enero 2014); 1 (20). Disponible en http://revistas.upc.edu.pe/index.php/sinergia/article/viewFile/51/23
Objetivo del artículo	Determinar la generación de valor que representa la buena gestión del Talento Humano y sus exigencias integrando al personal y los directivos de la empresa, su visión estratégica

	gica y el direccionamiento de cada uno de sus aspectos bajo los cuales operan en la mentalidad del recurso humano.
Palabras Clave	Talento humano, creación de valor, evaluación de desempeño, desarrollo de personas, retención del talento, gestión del rendimiento
Conceptos manejados en el artículo (Introducción-planteamiento problema)	<p>En un escenario altamente competitivo, los parámetros estratégicos van cambiando hacia una gestión de talentos, la cual se ha convertido en la clave para el éxito empresarial, ya que sin él, sería prácticamente imposible enfrentar las exigencias actuales y futuras del mercado. Siendo la generación de valor el activo que se valoriza realmente; esto basado en una adecuada gestión que promueva el desarrollo del talento a través de la incorporación de una visión más integradora en la mentalidad de los directivos y trabajadores, asegurando así el sostenimiento de la organización en el tiempo.</p> <p>Si entendemos por personas con talento aquellas que contribuyen a los resultados de la organización, sea individual o colectivamente, queda patente que existe un vínculo muy estrecho con la estrategia. No obstante, uno de los errores más habituales entre las empresas consiste en saltarse la fase de definición del talento para su organización, con el fin de pasar directamente a adoptar buenas prácticas de otras organizaciones y, en su caso, realizar un benchmarking con otras empresas para cotejar los resultados conseguidos. Esta práctica que genera información interesante, conlleva el riesgo de centrar la dirección más en realizar comparaciones con otras empresas, en un marco temporal limitado, que en contrastar su situación actual con la que necesita generar para apoyar su estrategia.</p>
Muestra	Fuente informativa de Investigaciones previas sobre la gestión del Talento Humano
Intervención y proceso mediación	Aporte de referencias teóricas y conceptuales sobre el alcance, la complejidad y los casos de generación de valor a través de la construcción estrategia de políticas motivacionales para el talento humano.
Resultados	<p>El talento es el valor agregado por excelencia y la competitividad de las empresas debido a 4 factores: a. La creciente complejidad e incertidumbre en el mundo de los negocios, b. Cambios en la relación entre empresa y persona, c. Asimilación de la nueva realidad, d. Aparecen nuevos trabajos relacionados con la tecnología.</p> <p>A medida que las organizaciones se involucren más en la gestión del talento, se irán desarrollando enfoques más eficaces y sofisticados para gerenciarlo. Siendo el gran reto para estas fortalecer sus equipos de talentos y con la rapidez suficiente para adelantarse a la competencia.</p>
Discusión	<p>En un mercado competitivo, la gestión de talentos es un impulsor del éxito organizacional y de la creación de valor. La gestión de talentos es la puesta en práctica de estrategias diseñadas para aumentar la rentabilidad de la empresa, siendo este un activo estratégico y no un gasto. El desarrollo de subsistemas mejorados para atraer, desarrollar, conservar y aprovechar a las personas con las habilidades y aptitudes requeridas para resolver las necesidades comerciales actuales y futuras del mercado es una necesidad del día a día. El desafío más grande en la gestión de la fuerza laboral es crear la capacidad de competir por talento y generar a partir de este una ventaja competitiva. Efectivamente, es un punto de apalancamiento estratégico de los negocios en la actualidad.</p> <p>Gestionar el talento en las organizaciones de hoy en día se hace más difícil cada vez y es que si no genera un retorno de inversión, llamada —rentabilidadII en los procesos y/o servicios, aquella gestión propia del área de RR.HH se vuelve nula, es por eso que se debe tener una orientación organizacional permanente con visión estructurada y adaptable al cambio.</p>
Análisis Personal	<p>En conjunto con todos los temas anteriores, y tal cual es el enfoque del presente estudio, se analiza el valor que tiene el recurso humano en la organización, de igual manera al ser de gran valor para la organización, se deben aunar esfuerzos y otorgar un gran valor al gestionamiento de dicho recurso, ya que aunque muchos gerentes de empresa no lo consideren, representan rentabilidad a corto, mediano y largo plazo para una empresa. En muchas ocasiones los costos que se ahorran en inversión para capacitación y seguridad del personal, son costos que se repercuten en la organización generándole grandes pérdidas, multas y/o sanciones, aparte de desprestigiar su imagen corporativa y disminuir el grado de confiabilidad de sus clientes.</p>

--	--

51

Título	PRODUCTIVIDAD EN LA EMERGENCIA DE LOS SERVICIOS MÉDICOS ODONTOLÓGICOS EN UNIVERSIDADES PÚBLICAS
Autor y Año	Chacón, Yris; Chacón, Lenis y Berrios, María. 2010
Ubicación del artículo (base datos)	Revista de Ciencias Sociales (RCS)
Citación Bibliográfica del artículo en Vancouver)	Chacón, Y.; Chacón, L. y Berrios, M. Productividad en la Emergencia de los Servicios Médicos Odontológicos en Universidades Públicas (Internet). 2010. (Citado 20 Enero 2014); 3 (9). Disponible en http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182010000300011&lng=es&nrm=iso
Objetivo del artículo	Determinar la productividad y sus factores en la emergencia de los Servicios Médicos Odontológicos de la Universidad del Zulia.
Palabras Clave	Productividad, servicio médico-odontológico, universidad.
Conceptos manejados en el artículo (Introducción-planteamiento problema)	<p>El recurso humano dentro de las organizaciones, sean estas públicas o privadas, se convierte en el capital más importante para el desarrollo de una buena gestión. En este sentido, el funcionamiento de estas instituciones es determinado -entre otros factores- por el desempeño de sus empleados. En virtud de ello, toda actividad humana necesita supervisarse y evaluarse, por lo que el manejo de indicadores es relevante como mecanismo para medir el grado de cumplimiento de metas y actividades programadas dentro de las organizaciones.</p> <p>En este orden de ideas, uno de los indicadores más empleados dentro de las instituciones, tanto públicas como privadas es la productividad; la cual debe estudiarse tanto en empresas privadas como en organizaciones públicas. Tal es el caso de las universidades públicas, específicamente la Universidad del Zulia, pues se busca explorar la productividad de los servicios médico que ofrece.</p>
Muestra	7 médicos que laboran en la dependencia de la Universidad de Zulia
Intervención y proceso medición	El tipo de investigación fue descriptiva con diseño no experimental transaccional y de campo. En cuanto a las instituciones de educación superior, se tomó para la investigación como caso de estudio el Servicio Médico Odontológico de la Universidad del Zulia (SMO LUZ), cuyo modelo de atención cuenta con cuatro componentes Prevención, Promoción, Diagnóstico y Tratamiento creado con el propósito de brindar atención integral e individualizada al personal administrativo, sus beneficiarios y estudiantes de la Universidad del Zulia.
Resultados	Se evidenció productividad en la emergencia de los Servicios Médicos Odontológicos. S

	e concluye, que ésta se puede incrementar para brindar una mejor atención a los usuarios.
Discusión	Barquín (2002), define la productividad como el número de actividades realizadas por unidad de recurso existente en un tiempo dado, por ejemplo, las consultas por hora médico, el número de egresos por cama, año, las placas radiológicas por día, equipo, sirve para definir lo deseable, desarrollar planes o justificar recursos. Por otro lado García (1993), define la productividad como el grado en que se utilizan los recursos para obtener el mayor número de resultados, es decir, la relación existente, entre la cantidad de bienes y servicios obtenido en un periodo determinado de tiempo y la cantidad de insumos que fueron consumidos, gastados y que contribuyeron a su logro.
Análisis Personal	EL desempeño y funcionalidad del recurso humano se debe supervisar continuamente, ya que si no se supervisa no se controla, y lo que no se controla no se puede medir, saber si es rentable y de bien rendimiento para los procesos organizacionales o no. En todos los servicios de salud, bien sean odontológicos o médicos, entre otros, se debe controlar la acción y calidad del servicio que el personal continuamente presta a sus pacientes, ya que en temas de salud y preservación de la vida del ser humano no se deben correr riesgos ni dejar aspectos a la ambigüedad. En este caso, la prevención, promoción, diagnóstico y tratamiento deben de ir aplicados con habilidades, competencias y una formación adecuada, por lo que hace al recurso humano que lo aplica, competente y se complementa una base estratégica a fin de generar productividad y evitar reprocesos que mitiguen el impacto de lo que se pretende generar en términos de salud y satisfacción de los pacientes.

52

Título	HACIA LA CONSTRUCCIÓN DE UN MODELO INTEGRAL DE ORGANIZACIONES SALUDABLES
Autor y Año	Grueso Hinestroza, Merlin Patricia, Rey Sarmiento y Claudia Fabiola. 2013
Ubicación del artículo (base datos)	Revista de Ciencias Sociales (RCS), Universidad de Zulia. Repositorio Académico.
Citación Bibliográfica del artículo en Vancouver)	Grueso H., Merlin P., Rey S. y Claudia F. Hacia la Construcción de un modelo integral de Organizaciones Saludables. (Internet). 2013. (Citado 20 Enero 2014); 3 (17). Disponible en http://www.ascolfa.edu.co/memorias/MemoriasCladea2009/upac01_submission_452.pdf
Objetivo del artículo	Proponer un modelo explicativo de organización saludable.
Palabras Clave	Organizaciones saludables, modelo, factores estructurales, factores relacionales.
Conceptos manejados en el artículo (Introducción-planteamiento problema)	Algunas de las propuestas revisadas enfatizan especialmente en los empleados y en sus condiciones de salud física y psicológica como elemento central, en contraste se identifican y describen otros modelos explicativos que pretenden generar un impacto saludable desde una perspectiva que integra diversos actores de la vida organizacional. Así, se aborda el concepto de organización saludable como resultado de un conjunto de prácticas empresariales que impactan los empleados, los clientes, el medio ambiente, la sociedad, los proveedores y los accionistas. La introducción de perspectivas como la responsabilidad social empresarial entre otras, han posicionado el concepto de organización saludable en una óptica más integradora; así, se habla de las organizaciones saludables en la medida en que estas logran impactos positivos en los empleados, los clientes, los accionistas, los proveedores, los socios de negocio y la sociedad en general.

Muestra	Modelos explicativos en torno al concepto de organización saludable
Intervención y proceso medición	Se emplea una metodología descriptiva, en tanto se compilan diferentes aproximaciones y modelos existentes que enfocan distintos aspectos de la salud-enfermedad en las instituciones.
Resultados	Como resultado del análisis, se propuso un modelo explicativo de organización saludable e que busca ser integrador e incorpora factores internos y externos que determinan el bienestar de la organización y el de sus grupos de interés.
Discusión	<p>El concepto de organización saludable ha sido abordado desde múltiples disciplinas y con variadas orientaciones. Una parte significativa de los estudios realizados en torno al concepto de organización saludable se ha centrado en los procesos de salud y/o enfermedad concernientes a los empleados en el contexto del trabajo (Salanova, 2008); complementariamente otro grupo de estudios en el entorno de las organizaciones ha tenido como foco central la salud o bienestar financiero (Keller y Price, 2011).</p> <p>Se plantea el Modelo Integral de Organización Saludable (MIOS). El MIOS se concibe como la integración de un grupo de factores que al interactuar, podrían estar asociados con el bienestar y la salud de las organizaciones. Un atributo particular del modelo propuesto es que considera e incorpora las condiciones del entorno externo como factor determinante de la salud organizacional; en este contexto se defiende entonces que las organizaciones saludables no solo se construyen a partir de sus condiciones internas sino también como producto de su interacción con factores externos a la misma</p>
Análisis Personal	<p>En el ambiente altamente competitivo que actualmente se mueven las organizaciones, el valor agregado que cada una de ellas ofrezca es crucial para ser productivas y rentables, es por ello que no se pueden menospreciar que en la actualidad otorgan calificación de calidad, seguridad industrial y salud ocupacional en los procesos diversos de las empresas.</p> <p>De igual manera la organización saludable debe ser eficiente en su interacción con su entorno, a fin de generar un buen impacto en todas las esferas que la introducen en una sociedad, ya que son personas con las cuales ella interactúa tanto a nivel interno como externo.</p> <p>En la medida que una organización brinda seguridad y satisfacción tanto al cliente interno como externo, y el medio ambiente se puede calificar como una empresa que busca estar en armonía con el entorno dentro de sus procesos saludables sin generar entropía a ninguna de las partes y siendo responsable con el manejo de sus residuos y desechos.</p>

8. CONCLUSIONES

8.1 EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La gestión efectiva del recurso humano dentro de una organización es fundamental para el cumplimiento de los objetivos asegurando su supervivencia y competitividad, ya que marca la diferencia en su productividad y cumplimiento de objetivos institucionales, teniendo en cuenta el valor agregado de autorrealización reflejado en la eficiencia laboral.

La exigencia del mercado laboral, la competitividad y apertura económica, exigen cambios dinámicos constantes dentro de las organizaciones que tengan en cuenta variables influyentes como el entorno, el comportamiento del recurso, que perfilen el buen clima laboral, la capacitación y motivación constantes, para el mejoramiento continuo, que contribuyan a una cultura organizacional con cimientos que aseguren el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Dentro de la gestión del recurso humano, las organizaciones deben tener en cuenta las capacidades y habilidades de las personas, para el cumplimiento de los objetivos como estrategia de conocimiento y especialidad en cada cargo para el buen desempeño organizacional.

En la dinámica de las organizaciones las personas son la base fundamental, ya que son portadoras del conocimiento, habilidades y orientación de la organización, lo cual afecta directamente el desempeño y hace la diferencia en el aspecto competitivo para lograr la excelencia en el desarrollo de la misma

8.2 EN GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

La gestión del conocimiento y la gestión del recurso humano están estrechamente relacionadas ya que comparten objetivos comunes, en la formación integral del personal, y el cumplimiento de los objetivos de la organización.

La Gestión del conocimiento es una herramienta de apoyo eficiente e imprescindible en el proceso de decisiones dentro de la organización.

La identificación, adquisición, desarrollo, retención y socialización y utilización de los conocimientos asociados a las actividades claves de una organización, pueden ser utilizados en el desarrollo de los procesos estratégicos, cambios relevantes y decisorios que realizan los directivos.

8.3 EN GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Es importante implementar gestión por competencias dentro de las organizaciones, por medio de entrenamiento desarrollo, formación y evolución del personal para generar impacto de la gestión del recurso humano efectivo en la organización.

Se destacan avances en el desarrollo de las competencias para la gestión del conocimiento y la implantación de procesos, pero no se está haciendo gestión desde la estructuración de políticas, planes, programas y proyectos, falta avanzar en la apropiación y uso de prácticas y hay una deficiencia en la aplicación de herramientas tecnológicas para gestionar el conocimiento.

Cualquier proyecto o cambio que se lleve a cabo en la empresa debe estar asentado sobre una reflexión estratégica y organizativa previa. Esto es necesario para garantizar la coherencia de los objetivos del proyecto con la estrategia definida y la viabilidad de su implementación dentro de la organización. De este modo los resultados obtenidos del proyecto o proceso de cambio apoyarán la misión, los objetivos y la estratégica de la empresa que constituyen su modelo de negocio

8.4 RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

En el tema de la integración del Talento Humano, su buena administración y el impacto que la organización genera a su entorno, se habla de Responsabilidad Social Interna, Si bien, cualquiera que sea la forma en que los derechos del ser

humano se encuentre, o cualquier idea distinta debe repugnar siempre en valores de justicia y equidad así como en las bases de convivencia, considerando siempre la relación entre ventaja y desventaja social.

La tendencia de equilibrio dentro de las gestiones organizacionales deben ser de eliminación de las desventajas, sobre todo aquellas que se producen por efecto de las circunstancias sociales, lo que generaría una desigualdad socialmente producida, de sus causas y de sus consecuencias, para posteriormente, en el marco de RSC conocer cuáles son sus implicaciones en el ámbito laboral y organizativo.

Las relaciones laborales y comerciales basadas en el respeto y la transparencia organizacional colocan a proveedores y trabajadores en condiciones de mejorar de forma sostenible, ya que el comercio justo dentro de la línea de trabajo de la responsabilidad social empresarial, es una herramienta importante para garantizar el éxito y la sostenibilidad de la empresa, facilita la cohesión de los grupos de interés, mejora la comunicación con empleados y clientes.

El manejo de la Responsabilidad Social Empresarial demuestra objetivamente el grado de responsabilidad en las gestiones organizacionales.

8.5 EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DEL ESTUDIO

Se encontró que como resultado y desarrollo de los objetivos, en primer lugar, para el conocer los diferentes enfoques de gestión de Talento Humano que han desarrollado y planteado distintos autores, se identifican entre los artículos estudiados y referenciados en la matriz del estudio, enfoques de gestión como la gestión del conocimiento, donde acumular y rotar el conocimiento representa un crecimiento exponencial para la organización, ya que todos los integrantes contribuyen a la globalidad de una manera eficiente, abierta y sin optar por derechos de propiedad intelectual e industrial. Para (Sánchez Andrino César. 2013)¹, se destaca la participación de conceptos como gestión de recurso humano, comunicación efectiva y gestión del conocimiento como términos claves para culminar negociaciones exitosas, y posicionar empresas rentables.

Otro enfoque de gestión, es la gestión del capital humano bajo competencias, cuyo objetivo es implantar un nuevo estilo de dirección en la empresa para

¹ Sánchez Andrino G. Año de la Gestión del Talento Humano. (Internet). 2013. (Citado 20 Enero 2014); (6). Disponible en: <http://www.bpmes.es/index.php/es/articulos-menu-es/75-entrevista-en-revista-bae-a-cesar-sanchez.html>

gestionar los recursos humanos integralmente, de una manera más efectiva en la organización. En este punto, (Gregorio Calderón Hernández, Julia Clemencia Naranjo Valencia, Claudia Milena Álvarez Giraldo. 2007)² afirma que muchas empresas grandes y algunas pymes están implementando modelos de gestión por competencias, trascendiendo la función de entrenamiento para llegar a propuestas de desarrollo y formación, sin embargo, afirma que las evaluaciones de desempeño se orientan más a la detección de problemas que a la búsqueda de fortalezas o potencialidades; la remuneración está limitada a cumplir con los requisitos de ley y carece casi en absoluto de una orientación estratégica, por lo que se dificulta la gestión.

Sin embargo, la gestión por competencias busca identificar los atributos y perfiles apropiados para los roles específicos dentro del desempeño de cada proceso, lo que se reflejará en el rendimiento y eficacia de las actividades y satisfacción de los clientes tanto internos como externos a medida que reciben su producto y/o servicio. El aporte de (Salvador Serna Miguel. 2009)³ ubica a las competencias dentro del desarrollo compartido del crecimiento personal y de la organización, las competencias del administrador (a) del talento humano y los indicadores de gestión del talento humano (IGTH). Todos los anteriores, alineados tanto con los objetivos organizacionales como con los objetivos de los dueños o inversionistas.

Así mismo, se identificó aspectos como la comunicación, la Responsabilidad social Empresarial, solidaridad, liderazgo y Feedback como los nuevos enfoques de la gestión del capital humano en las empresas.

Una visión bajo proceso de ayudar a los empleados a superarse y alcanzar mayores niveles de desempeño, una conducta de calidad tanto individual como corporativa y social, sin dejar de cubrir sus motivaciones y necesidades.

Por otro lado, en la Responsabilidad Social como enfoque de gestión, Camejo A J. y Cejas M.⁴, en su artículo plantearon como objetivo reflexionar sobre la

² Calderón Hernández G, Naranjo Valencia JC, Álvarez Giraldo CM. La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación. EG (internet). 2007. (Citado: 15 julio 2013); 23(103). Disponible en: https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/223/html

³ Salvador Serna, M. Nuevas tendencias en gestión de recursos humanos en las administraciones públicas: ¿Están cambiando las reglas del juego? (Internet). 2009 (Citado 18 Enero 2014); 1 (19). Disponible en: http://www.revista-rio.org/index.php/revista_rio

⁴ Camejo A J. y Cejas M. (2009). Responsabilidad Social: Factor Clave de la Gestión de los Recursos Humanos en las Organizaciones Del Siglo XXI. RCCCJ (internet). (Citado 17 julio 2013). 21.

responsabilidad social en las organizaciones y su papel en el marco de la gestión de los recursos humanos. Desde esta perspectiva, se hace el abordaje desde cuatro contextos: El primero traza un recorrido sobre avance de la Gestión de los Recursos Humanos y su incidencia en las organizaciones del siglo XXI, el segundo supone un abordaje de la Gestión de los Recursos Humanos desde su praxis en la acción gerencial, el tercero apunta a la descripción teórica de la Responsabilidad Social en las organizaciones y el cuarto estudia la pertinencia y relevancia que tiene la Gestión de los Recursos Humanos desde el enfoque de la Responsabilidad Social. Finalmente se señala que todo proceso de transformación y cambio de orden gerencial, supone un andamiaje cargado de una nueva perspectiva paradigmática la cual define las tendencias futuras. En este caso, la Responsabilidad Social se admite como un factor estratégico clave para el desarrollo y la competitividad en las organizaciones del siglo XXI.

Por lo que la responsabilidad Social desde el aspecto del Talento humano, incorpora valores éticos y morales en la funcionalidad de sus roles, a la vez que impacta favorablemente su relación con el entorno, por lo que responde a nuestro cuarto objetivo, en la medida que aclara la interrelación de la RSE con la Gestión Efectiva del Talento Humano y su alcance en el impacto social e imagen que genera la organización al aplicarlo.

En segundo lugar, el objetivo de identificar estrategias en la gestión del Talento Humano que impacten en la productividad y competitividad organizacional de manera eficiente desde la perspectiva de diferentes autores, se podría concluir que todos los aspectos identificados y analizados en el presente estudio son de tomar en cuenta de manera relevante para productividad y competitividad, puesto que todos los autores coinciden con la tesis de que al tomar en cuenta todos los aspectos del talento humano, tales como sus motivaciones, la generación de un ambiente de trabajo grato, confortable y la aplicación de las herramientas no como enfoques de gestión distantes, sino como integradores de una cultura organizacional que haga parte del deber ser de los procesos, se está generando detonantes de la productividad en el talento humano, lo que se refleja en una alta capacidad de producción, servicios de atención de calidad y en pro de la satisfacción del cliente, ya que desde el interior de la empresa se encuentra satisfacción desde el puesto de trabajo, sus funciones y la comunicación en la interacción del conocimiento con sus compañeros y clientes internos.

En ello, el aporte de Chiavenato (2009)⁵, enseña que: el comportamiento de las personas presenta características no solo individuales sino que también influye características de las organizaciones y enmarca unos principios básicos, como son su capacidad de respuesta, ya sea innata o adquirida, la diferencia de sus necesidades que influyen en sus comportamientos o en su motivación, nivel de percepción de la realidad, para poder comprender hacer o alcanzar algo, interrelación con otros individuos, grupos u organizaciones para su desarrollo, diferenciación del comportamiento humano de acuerdo al desarrollo de sus objetivos, por lo cual el hombre es tan complejo y especifica estas bases para establecer comportamientos dentro de las organizaciones; de igual manera menciona sobre la importancia de conocer la esencia de la cultura organizacional, como norma informal que orienten el comportamiento de los miembros de la organización en el día a día dirigiendo sus acciones hacia un objetivo, el trato de sus clientes y trabajadores, el grado de autonomía de cada empleado, y la lealtad que existe de cada individuo por la empresa. Lo que se traduce en productividad y competencia a nivel organizacional frente a un mercado global.

Lo anterior en complemento de nuevos aportes, responde al tercer objetivo, cual es analizar la influencia de la gestión efectiva del Talento Humano en el mejoramiento continuo para alcanzar el éxito organizacional; cuando se habla de una gestión efectiva del Talento Humano, no se debe obviar el hecho que significan aspectos como rotar y gestionar el conocimiento dentro de las diferentes áreas y procesos de la organización; el concepto de que en la empresa existen clientes internos para una gestión por procesos, donde son tan importantes los input (entradas) que son recursos, información, conocimientos, entre otros; como los Output (Salidas) que pueden ser productos o servicios, que en la medida que se controle y aplique el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y actuar) en cada uno de ellos se está gestionando el mejoramiento, el desempeño, la información, la responsabilidad social y las competencias del talento humano, por lo que es coherente entonces hablar de proyección hacia el éxito organizacional a través de la gestión del talento humano, ya que por fenómeno causa-efecto, lo primero llevaría a lo segundo. Ósea la gestión eficaz con las herramientas de los nuevos enfoques, se traduce de alguna u otra manera en una cultura de mejoramiento y proyección hacia el éxito en todos sus aspectos. Lo importante, según lo encontrado en el análisis, es lograr llevar a la práctica todos aquellos aspectos teóricos que aportan los expertos, y no limitar el concepto gestión del talento humano al plasmado de unas políticas, objetivos y valores que no pasan de ser

⁵ Chiavenato Idalberto (2008). Introducción a La Teoría General de la Administración. Séptima Edición p- 225 a 231, 318 a 345. Editorial Mc Graw Hill. Interamericana Editores S.A. Méjico.

documentos, cuya letra se borra con el tiempo y cuyas consignas no quedan más que en la memoria de un procesador.

Es por lo anterior que (Macías y Aguilera, 2012)⁶ inciden que el capital humano continúa estando en el centro de la atención de los investigadores sobre el diseño de los sistemas, requiriéndose una mayor comprensión sobre el proceso de toma de decisiones para la inversión diferenciada en recursos humanos clave o de apoyo tomando en cuenta cómo la diversidad de capital humano impacta en el desempeño organizacional

Por último, en el cuarto y objetivo final del presente estudio, cual era reflexionar sobre la responsabilidad social en las organizaciones en la gestión del Recurso Humano

Según (Gregorio Calderón Hernández, Julia Clemencia Naranjo Valencia, Claudia Milena Álvarez Giraldo. 2007) Una parte significativa de los estudios realizados en torno al concepto de organización saludable se ha centrado en los procesos de salud y/o enfermedad concernientes a los empleados en el contexto del trabajo; complementariamente otro grupo de estudios en el entorno de las organizaciones ha tenido como foco central la salud o bienestar financiero.

Por lo que la Responsabilidad Social no solo se aplica como enfoque de gestión basado en un impacto medioambiental, sino que su importancia recae en mostrar los resultados de una buena gestión interna de la organización, lo que incluye una administración del Talento Humano y la participación de herramientas estratégicas al gestionar su rendimiento, conocimiento y competencias. Logrando así reflejar el impacto que la empresa genera en su entorno interno y externo, obrando a nivel de gestión como regulador de la ética y la responsabilidad con que se llevan a cabo las actividades, toma de decisiones y manejo de recursos en la organización. Es así como varios autores consultados recalcan su interrelación e incidencia en el éxito organizacional, y su vinculación con una conciencia de buena administración del Talento Humano.

En conclusión, todas las gestiones del talento humano obran entonces bajo funciones de la eficaz planeación, reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, desarrollo, seguridad, remuneración e interacción del personal, tanto a nivel interno como en relación con su entorno.

⁶ Macias Gelabert C y Aguilera Martinez A. (2012). Contribución de la gestión de recursos humanos a la gestión del conocimiento. EG (internet). (Citado: 15 julio 2013); 28 (123).

9. RECOMENDACIONES

Aplicar el ciclo PHVA en cada uno de las gestiones que se implementan hacia el RRHH a fin de mantener, crecer y controlar los procesos y prever cambios futuros que pueda alterar la gestión afectando el alcance de los objetivos.

Es importante gestionar el desarrollo del Talento Humano en las organizaciones a través de la incorporación de una visión más integradora en la mentalidad de los directivos y trabajadores.

Es importante concientizar a todo el personal directivo de la organización de la relevancia de la buena Gestión del RRHH, ya que existe una cultura pasiva y desinteresada hacia el aprendizaje y la culturización en los Sistemas de Gestión (Nueva Administración), y la valoración de las competencias y gestión del conocimiento como base de la productividad y competitividad en las organizaciones.

Como recomendación surge la Implementación de Sistemas de Gestión, donde se aplica la valoración de la gestión y cuidado del ambiente laboral en las organizaciones, así como las competencias y el cuidado de la información valiosa que surge del Talento Humano como fuente de empoderamiento en las gestiones de la empresa

Cada actividad o puesta en marcha de estrategias que busquen el bienestar, deben alcanzar el equilibrio con base en la relación costo beneficio a fin de ver reflejado el impacto deseado sin afectar financieramente a la empresa.

Nivelar gestiones en la empresa entre los programas de carácter obligatorio y voluntario, a fin de brindar seguridad, bienestar y motivación al RRHH, tales como planes ocupacionales, fondos de empleados, programas de recreación y deporte, reuniones y celebraciones, así como el cumplimiento reglamentario de protección y seguridad al personal, lo que se refleja en imagen corporativa y sentido de pertenencia.

Es importante implementar estrategias de difusión y participación que interrelacionen la información y la gestión del Talento Humano, a través del incursión de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en la gestión de procesos organizacionales, a fin de direccionar el pensamiento administrativo y gerencial hacia el alcance de los objetivos organizacionales, identificando qué herramientas pueden ser aplicadas para facilitar la gestión del Talento Humano y el conocimiento.

BIBLIOGRAFIA

¹ Chiavenato I, (2009). Gestión del talento Humano. Tercera edición. México: MacGraw Hill.

² Chiavenato I. (2009). Comportamiento Organizacional: La Dinámica del éxito en las organizaciones. Segunda Edición. México: McGraw Hill; p. 6 - 273. En: Interamericana Editores.

³ Chiavenato Idalberto (2008). Introducción a La Teoría General de la Administración. Séptima Edición p- 225 a 231, 318 a 345. Editorial Mc Graw Hill. Interamericana Editores S.A. Méjico.

⁴ Bleqqet, M. (s.f). El Comportamiento Organizacional. Variables del Comportamiento Organizacional. EG (Internet). (Citado: 16 Julio 2013). Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos92/sobre-el-comportamiento-organizacional/sobre-el-comportamiento-organizacional.shtml>

⁵ Saldarriaga Ríos JG. (2008). Gestión Humana Tendencias y Perspectivas. EG (internet). (Citado: 15 julio 2013); 24 (107). Disponible en: http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/262/html

⁶ Macías Gelabert C y Aguilera Martínez A. (2012). Contribución de la gestión de recursos humanos a la gestión del conocimiento. EG (internet). (Citado: 15 julio 2013); 28 (123). Disponible en: http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1212

-
- ⁷ Macias Gelabert C y Aguilera Martinez A. (2012). Contribución de la gestión de recursos humanos a la gestión del conocimiento. EG (internet). (Citado: 15 julio 2013); 28 (123).
- ⁸ Ramírez Cardona C. Teoría administrativa. (2007). En: Ecoe ediciones Ltda. Fundamentos de administración. Edición: 1. Colombia. Capítulo 15. p. 159 a 162.
- ⁹ Ramírez Cardona C. Teoría administrativa. En: Ecoe ediciones Ltda. Fundamentos de administración. Edición: 1. Colombia. 2007. Capítulo 15. p. 159 a 162.
- ¹⁰ Robbins P S, Cenzo A D. (2002). Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones. Edición: 3. México. 2002. Capítulo 1. p. 31 a 36.
- ¹¹ Iborra M, Dasi A, Dolz C, Ferrer C. (2006). Fundamentos de dirección de empresas: conceptos y habilidades directivas. Editorial Paraninfo. Thompson. Valencia España. Capítulo 12. p. 284 a 287
- ¹² Mc Clelland D. (s.f) Motivación: el modelo de las tres necesidades. p. 18 a 23.
- ¹³ Jiménez Jiménez D. (2003). Gestión de Recursos Humanos, aprendizaje organizativo e innovación: una aproximación empírica.
- ¹⁴ García Tenorio J. (2003). Fundamentos de Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Madrid: Ediciones paraninfo, S.A; (Citado: julio 17 2013).
- ¹⁵ Camejo A J. y Cejas M. (2009). Responsabilidad Social: Factor Clave de la Gestión de los Recursos Humanos en las Organizaciones Del Siglo XXI. RCCCJ (internet). (Citado 17 julio 2013). 21.
- ¹⁶ Palacio, D. (2006) Ministerio de Protección Social. Resolución 001043 de 2006. MP (Internet). (Citado: 23 Enero 2014); 2(3); Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=20268>
- ¹⁷ Mora Gómez N. ¿Es la Gestión del Talento Humano un Factor de Competitividad en las Pymes en la Ciudad de Pasto? (Internet). 2008 (Segundo Trimestre). (Citado 18 Enero 2014); 30 (84). Disponible en: <http://www.umariana.edu.co/RevistaUnimar/publicaciones/RevistaUnimar46.html#/30/zoomed>
- ¹⁸ Sánchez Andrino G. Año de la Gestión del Talento Humano. (Internet). 2013. (Citado 20 Enero 2014); (6). Disponible en: <http://www.bpmes.es/index.php/es/articulos-menu-es/75-entrevista-en-revista-bae-a-cesar-sanchez.html>

¹⁹ Restrepo Escobar, F. Instrumentos para Auditar la Gestión del Talento Humano una propuesta de

Competitividad y Productividad. (Internet). 2013. (Citado 20 Enero 2014); 3 (17). Disponible en

http://www.ascolfa.edu.co/memorias/MemoriasCladea2009/upac01_submission_452.pdf

²⁰ Calderón Hernández G, Naranjo Valencia JC, Álvarez Giraldo CM. La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación. EG (internet). 2007. (Citado: 15 julio2013); 23(103). Disponible en:https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/223/html

²¹ Velásquez Vásquez F, Quintero Quintero A V, Sánchez Sánchez F J, Burgos Campiño S. Grupo corporativo eficacia, una organización que crece y hace crecer: momentos de cambio. E G (Internet).2010. (Citado 22 Noviembre 2013); 26 (115): 181-200. Disponible en:

https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/365/365

²² Revista arbitrada pensamiento y praxis ORINOCO Viernes, 07 de Septiembre de 2012 17:09 Kledys Josefina Ramos Lara

http://revistaorinocopy.com/index.php?option=com_content&view=article&id=24:el-conocimiento-activo-intangible-estrategico-en-las-empresas&catid=5:revista-no2

²³ Ángel A. Juan Pérez La gestión del conocimiento en la nueva economía Enric Serradell López Director de programa de Ciencias Empresariales (UOC) eserradell@uoc.edu **Ángel A. Juan Pérez** Profesor coordinador de los Estudios de Economía y Empresa (UOC) ajuanp@uoc.edu La gestión del conocimiento en la nueva economía <http://www.uoc.edu/dt/20133/index.html>

²⁴ Marulanda C, López M. La gestión del conocimiento en las PYMES de Colombia. Revista Virtual Universidad Católica del Norte. (Internet). 2012. (Citado 12 Enero 2013); 13 (2). Disponible en :

<http://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN>

²⁵ Salvador Serna, M. Nuevas tendencias en gestión de recursos humanos en las administraciones públicas: ¿Están cambiando las reglas del juego? (Internet). 2009 (Citado 18 Enero 2014); 1 (19). Disponible en:

http://www.revista-rio.org/index.php/revista_rio

-
- ²⁶ Grueso H., Merlin P., Rey S. y Claudia F. Hacia la Construcción de un modelo integral de Organizaciones Saludables. (Internet). 2013. (Citado 20 Enero 2014); 3 (17). Disponible en http://www.ascolfa.edu.co/memorias/MemoriasCladea2009/upac01_submission_452.pdf
- ²⁷ Fernández Baptista A. Gestión Ética del Talento Humano para el Bien Común en la Empresa. CICAG (internet). 2012. (citado 10 de septiembre 2013); 9 (1). Disponible en: <http://www.publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewArticle/1542/2931>
- ²⁸ Gregorio Calderón Hernández, Álvarez, Giraldo Claudia Milena y Naranjo Valencia Julia clemencia (2011).
- ²⁹ Méndez, C.E. (1996). Metodología. Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias Económicas, contables y administrativas. Editorial Mc Graw-Hill. Santafé de Bogotá. Colombia.