

PRÁCTICAS DE GESTIÓN HUMANA QUE FOMENTAN LA INNOVACIÓN EN LAS IES DEL QUINDÍO

Claudia Lorena Jiménez Ocampo
Diego Manuel Carmona Patiño
Edinson Rangel Rondón
Gabriel Andrés Cifuentes Gallo

Resumen

Este artículo presenta un estudio sobre las prácticas de gestión humana que fomentan la innovación en las instituciones de educación superior del Quindío. Después de realizar un análisis detallado se confirma la presencia de prácticas de gestión humana tradicionales y emergentes que facilitan la capacidad de innovación por medio del fortalecimiento de capacidades emprendedoras (Creatividad, Flexibilidad, Autonomía, Toma de decisiones, Asunción del riesgo) en los individuos además de los aspectos relacionados con la gestión de innovación que cada vez ganan mayor relevancia dentro de este sector. Adicionalmente en el texto se perfilan las posibilidades de generar ventaja competitiva por medio de la innovación potenciando prácticas de gestión humana como carrera, compensación y prácticas emergentes debido al efecto positivo que puede generar sobre aspectos culturales, gestión de conocimiento y aprendizaje organizacional.

Objetivo: Determinar el rol de la gestión humana en la generación y el desarrollo de la innovación en Instituciones de Educación Superior del Quindío.

Metodología: La investigación de carácter mixto permitió el análisis de la interpretación por medio de la triangulación partiendo de la teoría y de las técnicas e instrumentos que se utilizaron de corte cuantitativo (encuestas para tratar de explicar los resultados) y cualitativo (entrevistas), para comprender y hallar sentido a los resultados de sus prácticas) con un diseño no experimental y estudio de campo de tipo exploratorio-explicativo.

Resultados y conclusiones: Las prácticas que promueven la innovación desde la Gestión Humana se pueden convertir en elementos dinamizadores que pueden potenciar la realidad de cada centro universitario del Quindío y que llevados a la praxis pueden conducir a la verdadera ventaja competitiva.

Palabras clave: Prácticas de gestión humana, Innovación, Capacidad de emprendimiento, Ventaja competitiva sostenible

Abstract

This article presents a study about human resource practices that encourage innovation in higher education institutions in Quindío. After a detailed analysis, it is confirmed the presence of traditional and emerging human resource practices, which facilitate innovation capacity through the strengthening of entrepreneurial skills (Creativity, Flexibility, Autonomy, Decision Making, Assumption of Risk) in individuals, besides aspects related to innovation management, which increasingly gain relevance within this sector. Additionally, the text outlines the possibilities of generating competitive advantage through innovation, potentiating human resource practices such as career, compensation and emerging practices, due to the positive effect that can be generated over cultural aspects, knowledge management, and organizational learning.

Objective: To determine the role of Human Resource Management in the generation and development of innovation in higher education institutions in Quindío.

Methodology: This mixed methods research allowed the interpretation analysis through triangulation, on the basis of theory and of the different quantitative techniques and instruments (surveys used to try to explain the

results), as well as the qualitative ones (interviews to understand and make sense of the results of their practices), with a non-experimental design and an exploratory-explanatory field study.

Results and conclusions: The Human Resource Management practices that promote innovation can turn into dynamizing elements that can potentiate the reality of each university in Quindío. Taken to practice, they can lead to a real competitive advantage.

Key Words: Human Resource Management practices, Innovation, Entrepreneurial capacity, Sustainable Competitive Advantage.

Resumo

Este artigo apresenta um estudo sobre práticas de gestão humana que promovem inovação em instituições de ensino superior de Quindío. Depois de realizar uma análise detalhada se confirma a presença de práticas de gestão humana tradicionais e emergentes que facilitam a capacidade de inovação por meio do fortalecimento das competências empreendedoras (criatividade, flexibilidade, autonomia, tomada de decisões, admissão de risco) dos indivíduos, para além dos aspectos relacionados com a gestão de inovação que cada vez ganha maior relevância dentro deste setor. Adicionalmente no texto são descritas as possibilidades de se gerar vantagem competitiva por meio de a inovação potencializar práticas de gestão humana como carreira, remuneração e práticas emergentes devido ao efeito positivo que pode ter sobre os aspectos culturais, gestão de conhecimento e aprendizagem organizacional.

Objetivo: determinar o papel da gestão de recursos humanos na geração e desenvolvimento de inovação nas Instituições de Ensino Superior de Quindío.

Metodologia: a pesquisa de caráter misto permitiu a análise da interpretação por meio da triangulação, partindo da teoria e das técnicas e instrumentos utilizados no corte quantitativo (pesquisas para tentar explicar os resultados) e qualitativo (entrevistas), para compreender e dar sentido aos resultados de suas práticas) com um desenho de estudo de campo não-experimental do tipo exploratório- explicativo.

Resultados e conclusões: as práticas que promovam a inovação a partir da Gestão de Recursos Humanos podem se tornar elementos dinâmicos que podem potencializar a realidade de cada centro universitário de Quindío e que tomadas para a prática podem conduzir a uma verdadeira vantagem competitiva.

Palavras-chave: práticas de gestão humana, inovação, capacidade de empreendimento, vantagem competitiva sustentável.

Introducción

El siguiente artículo presenta la pertinencia de la gestión del talento humano como una necesidad creciente en el ámbito organizacional y como estrategia de búsqueda que propicia ventaja competitiva que permite a la organización y en el caso concreto a las Universidades del Quindío responder desde sus contextos a las demandas del mercado.

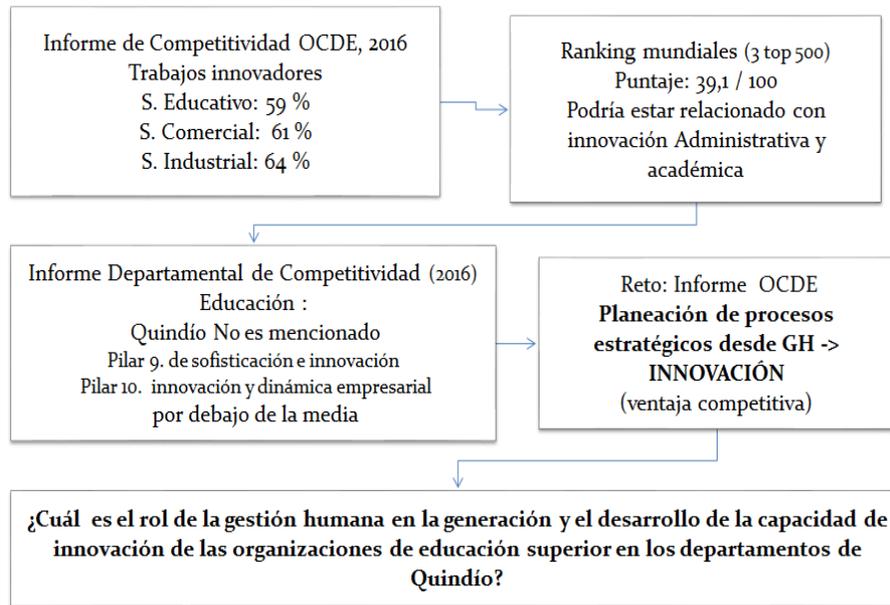
En el anterior orden de ideas para que una Universidad como Institución de Educación Superior emprenda, debe disponer de recursos heterogéneos y cumplir con las propiedades de ser valiosos, escasos y difíciles de imitar o de sustituir, criterios que se relacionan con el desarrollo y la sostenibilidad de las ventajas (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Peteraf, 1993).

El ejercicio escritural como informe de la investigación se convierte en un asunto de gran importancia para el quehacer investigativo en relación al desarrollo de la gestión del talento humano dentro de las instituciones educativas en la medida en que éste contribuye con la generación de conocimiento que permita esclarecer el alcance de las prácticas de la gestión humana con el desarrollo de la capacidad de innovación.

Rescatar el rol que desempeña ésta área en un contexto dinámico en el que es necesario ir más allá de las estrategias y prácticas comunes, permite trascender los modelos de gestión como materializarlos en concepciones claras que posicionan el quehacer de la Gestión del Talento Humano en el mundo organizacional de las Universidades del Quindío.

El artículo de investigación parte del acercamiento a las áreas de gestión humana y las prácticas que de estas emergen y cómo se comprenden en los colaboradores de las Universidades.

Planteamiento del problema



Fuente: Elaboración propia

Según la Organización para la cooperación y el desarrollo económico (Informe OCDE 2013) el sector educativo a nivel mundial (19 países) presenta una proporción importante en trabajos altamente innovadores (59%), similares a los sectores de servicios comerciales (61%) y agrícolas (59%) pero por debajo del sector industrial (64%). En el sector educativo cuando se descompone por niveles se observa que la educación superior, presenta mayor innovación que en los niveles de primaria y secundaria, especialmente en cuanto a la innovación en el conocimiento o en los métodos que se aplican.

Según este informe pocas universidades colombianas aparecen en rankings mundiales, solo 3 de ellas se ubicaron en el top 500 del ranking de QS 2013/2014 con un puntaje de 39,1 sobre 100; dejando entre ver la posibilidad de que este escaso repunte de las universidades en los primeros puestos de calificación en competitividad, puede estar relacionado con su bajo índice de innovación tanto en sus procesos administrativos como en sus propuestas académicas.

El informe sugiere que se debe implementar un plan de dirección que contemple entre otros aspectos la incorporación de un enfoque de gestión del talento humano basado en las competencias que facilite la planeación de procesos estratégicos que aporte a la generación de valor agregado para alcanzar la ventaja competitiva que distingue a las universidades unas de otras, desde luego ésto se logrará mediante una política de desarrollo productivo basado en la innovación.

En Colombia el informe Departamental en Competitividad afirma que en las instituciones de educación superior con mejores resultados en este aspecto pertenecen a Bogotá, Caldas y Antioquia, mientras que Quindío no es mencionado en el informe. El Índice Departamental de Competitividad 2013, muestra cómo el

Quindío ocupa una posición por debajo de la media del grupo en Sofisticación e innovación (Pilar 9. Sofisticación y diversificación Pilar 10. Innovación y dinámica empresarial).

Cuando se afirma que la innovación propia del ser humano es aspecto fundamental en las necesidades actuales de las instituciones educativas, se revalida que el auge contemporáneo hacia la Gestión del Talento Humano tiene un papel principal y estos procesos no podrán ser ajenos a las organizaciones, es por ello que para efectos de esta investigación surge la pregunta problematizadora y es ¿Cuál es el rol de la gestión humana en la generación y el desarrollo de la capacidad de innovación de las universidades de los departamentos de Quindío?

Metodología



Fuente: Elaboración propia

El gráfico anterior da cuenta del tipo de investigación desarrollada, del diseño metodológico empleado, de la población y muestra considerada, las técnicas e instrumentos de recolección, el tipo de análisis de confiabilidad y procesamiento de información.

Análisis y Discusión de resultados

Prácticas de Gestión Humana que Fomentan la Innovación

Las prácticas de Gestión de Talento Humano según (Ulrich y Dale, 1992) pueden ser “procesos formales para gobernar el pensamiento y el comportamiento de los empleados, las prácticas gerenciales de una empresa representan su mente”, en este sentido se puede comprender que prácticas de gestión humana como la evaluación, el aprovisionamiento, la gestión de conocimiento e incluso las prácticas emergentes (la responsabilidad y tareas precisas y detalladas, el desarrollo capacidades, el intercambio de conocimiento interno y externo, el intercambio conocimiento tácito, la toma de decisiones en relación con el trabajo, y el fomento de motivación para desarrollar creatividad), sobresalen en las instituciones de educación superior del Quindío; entidades cuyo principal activo es el conocimiento, pero que necesariamente debe responder a políticas educativas que delimitan el camino hacia el cumplimiento de su plan estratégico, en concordancia con lo propuesto por Calderón, Naranjo y Álvarez (2010) quienes expresan que en Colombia se puede hablar de cinco prácticas de talento humano (selección, formación o capacitación, planes de carrera, evaluación y retribución o compensación), y se incluyen dos nuevas categorías que adquiere relevancia en esta investigación, las prácticas emergentes y la gestión de conocimiento que hacen parte integral de la gestión de la

innovación en las organizaciones, a continuación se presenta la tabla relacionada con las prácticas de gestión de talento humano.

Aprovisionamiento	Formación	Carrera	Compensación	Evaluación desempeño	Emergentes
Contrato termino Directa	Planificación necesidades futuras	Promociones y movimientos de las personas (Antigüedad)	Atracción, retención y desarrollo De talentos	Mecanismos formales para Evaluación Personal	Responsabilidad y tareas precisas y detalladas
Perfiles Conocimientos Habilidades	Aumento productividad	Planes de carrera personal	Bonificaciones por aportes a la organización	Medido indicadores Cuantificables	Seguridad construcción desarrollo capacidades
Transformación cultura Estrategia organizacional	Procesos continuos de formación	Conocen Oportunidades de carrera	Diferencias retributivas Son amplias	Desempeño Rendimiento	Intercambio conocimiento interno y externo
Vacante se ofrece al mercado de trabajo	Lograr Polivalencia	Los jefes Conocen aspiraciones de carrera empleados	Remuneración con base en competencias	Participan en diseño y proceso de evaluación	Comunicación intercambio conocimiento tácito
Contratación Termino fijo 2,21	Hacia el Trabajo individual 2,04	Criterio para promoción Antigüedad en la organización 2,29	Incentivos que fomenten el logro en equipo (F-V) 2,83	Evaluación Al individuo 2,91	Toma Decisiones en relación con el trabajo
Beugelsdijk (2008)	Schuler y Jackson (1987)	Schuler y Jackson (1987)	Schuler y Jackson (1987)	Schuler y Jackson, 1987	Fomenta motivación desarrollar creatividad

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la investigación.

Prácticas de aprovisionamiento:

Noe, Hollennbeck, Gerhart y Wright (2010) y por Byars y Rue (2000) citado por Salgado (2006) hace referencia a la planeación y vinculación como factores críticos de la adquisición (contratación) y preparación del talento humano; similares posiciones proponen Jiang et al, (2009 ó De Saá y Díaz, (2010)) al sustentar que estos procesos están relacionados con la innovación, por lo que adquiere mayor importancia encontrar reconocimiento a la práctica de aprovisionamiento en las universidades del Quindío aunque existen aspectos por mejorar como la preferencia de contratación ya que según Beugelsdijk (2008) la contratación a término indefinido fomenta la innovación.

Prácticas de formación:

Para Schuler y Jackson (1987) la estrategia de innovación, requiere de prácticas de gerencia de talento humano, entre ellas la de formación, en este sentido en las IES del Quindío se definen los puestos que permitan el desarrollo de habilidades, con procesos continuos de formación orientados a largo plazo, preferentemente orientados a lograr un aumento de la productividad por medio de un carácter grupal y polivalente, formación amplia y variada de conocimientos que favorezcan la innovación, planificando previamente los eventos y programas considerando las futuras necesidades de la organización, sin embargo en la IES del Quindío la formación del personal se orienta preferentemente al trabajo individual, por lo tanto se recomienda que sea revisada y dirigida al trabajo colectivo para lograr la innovación que se espera.

Prácticas de carrera:

En esta práctica se puede observar que hay un direccionamiento acertado en la IES del Quindío, ya que la promoción, las oportunidades, las aspiraciones, permiten desarrollar movimientos internos en la organización que tienden al mejoramiento y generación de la innovación frente a este hacer, como expresa Chrysochoidis (2003), donde lo plantea como insumo clave para la innovación, al igual que Schuler y Jackson (1987) que lo categoriza como importante, pues aclara que la estrategia de innovación, pero requiere la existencia de planes de carrera que refuercen la adquisición de habilidades amplias ósea dan solidez a los procesos de innovación.

Prácticas de compensación:

Se puede entrever por medio de la información que las prácticas de compensación que ejercen las IES del Quindío contribuyen al sistema retributivo, de atracción, retención como al desarrollo de talentos, también identificada como de retribución o remuneración, agrupa las actividades relativas al diseño de sistemas salariales y a la administración de salarios, incentivos y beneficios económicos o sociales que en el caso de las Universidades promueve la innovación. Otros autores la asocian dentro de la función orientada a la motivación o de estímulo y las prácticas/procesos mencionados han sido abordados también por autores como Wether y Davis (2000), Milkovich y Boudreau, (1993), González y De Elena (1998), Peiró (1999), Dolan y Colaboradores (1999). Sin embargo según lo sugiere Schuler y Jackson (1987) un aspecto a fortalecer es la formación hacia el trabajo colectivo para fomentar la innovación dentro de las instituciones.

Prácticas de evaluación desempeño:

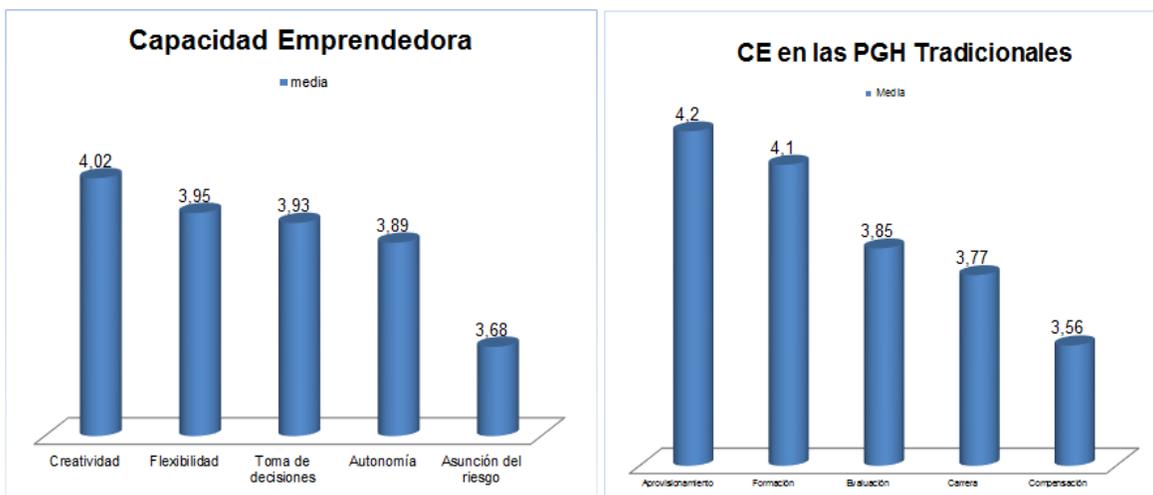
Se afirma que la IES del Quindío, cuentan con sus respectivos mecanismos formales de evaluación de desempeño, de criterio de evaluación , ayudado por la participación de los trabajadores en el esquema general de estos procesos que establecen el fortalecimiento de la evaluación en los sistemas de la organización generando valores innovadores en las IES, como lo expresa Mark y Akhtar (2003) ya que lo identifican como uno de las prácticas innovadoras con mayores utilidades dentro de la organización, al igual que Parra Corredera (2012, 2013), que la considera como medio para fomentar la innovación en las organizaciones, lo que sí se destaca es que la evaluación del personal no está orientada preferiblemente al grupo, que en concordancia con Schuler y Jackson (1987) es un elemento importante a la hora de generar una cultura de innovación,

Prácticas emergentes de gestión Humana:

En general esta práctica tiene preferencias positivas en cada práctica emergente de la gestión humana frente a la innovación pues estas permiten la construcción y desarrollo de la capacidades, de criterio para toma de decisiones, aclara responsabilidades a desarrollar, promueve el intercambio interno y externo del conocimiento y alienta a desarrollar la creatividad en torno a toda la organización, como lo afirma Calderón, Naranjo y Álvarez (2010) según literatura especializada fomentan la innovación ya que muestra rumbos claros en el direccionamiento de la organización.

Capacidad de emprendimiento en las prácticas de gestión humana:

Es interesante observar cómo dentro de las prácticas tradicionales se fomenta y desarrolla las capacidades emprendedoras con preferencia hacia la creatividad y la flexibilidad especialmente, pero todas dejan en el último lugar la asunción de riesgos; en contraste con lo esperado en trabajadores como lo es capacidad emprendedora que pueda fortalecer los procesos de innovación (Dean *et al.*, 1993; Karagozoglou y Brown, 1988; Knight, 1921; Miller y Friesen, 1982; 1983).



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la investigación.

También llama la atención como las prácticas en las que más se tiene en cuenta las capacidades de emprendimiento son el aprovisionamiento y formación pero en contraste la compensación no corresponde a esa misma dinámica que permita la estimulación de capacidades de emprendimiento en el individuo como fuente generadora de innovación y por ende de ventaja competitiva para la institución, Calderón, Naranjo y Álvarez (2016)

La gestión humana a través sus prácticas tradicionales y emergentes tiene la oportunidad de generar transformaciones de gran relevancia en las universidades del Quindío en el cumplimiento de su razón misional que es el ser humano como centro de la organización y en ese sentido desde sus procesos y prácticas se puede fomentar la gestión de la innovación; los siguientes son los hallazgos al respecto.

Aspectos culturales de la organización:

En general en las instituciones de educación superior del Quindío la alta dirección está comprometida con la innovación permitiendo buenos niveles de confianza, cooperación y adecuada comunicación, con permanente monitoreo del entorno para tomar decisiones, lo que permite puntos de encuentro con los propuesto por (Hartmann, 2006) en lo que respecta a la cultura organizacional, que se considera es esencial para conseguir resultados en innovación, debido a la influencia que tiene en el comportamiento de los empleados, por lo que puede lograr que acepten la innovación y se comprometan con ella.

Sin embargo la organización debe poner más énfasis en la estabilidad, rigidez y control, debido a que va en contravía de la flexibilidad como capacidad importante dentro de la innovación organizacional, según Cameron y Quinn (1999) quienes sostienen que hay dos dimensiones que deben tenerse en cuenta para una cultura organizacional orientada a la innovación: *la flexibilidad y la orientación externa (mercado)*.

Gestión de la innovación	
Aspectos Culturales	Gestión Conocimiento
Alta dirección comprometida innovación	Cargos estimulan Capacidad creativa
Ambiente confianza Cooperación Comunicación	Aprenden colaborativa identificar y resolver problemas
Monitoreo entorno toma decisiones	Fomenta Escenarios y procesos desarrollo
Énfasis estabilidad rigidez control (Flexibilidad)	Aplicación conocimiento para generar algo que agregue valor
Estrategia organizativa innovación rol principal	Promueve Líderes creativos innovadores mentores nuevas generaciones
Líderes apoyan asumen riesgos y error aprendizaje	Sistematiza Difunde Conocimiento organización

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la investigación.

Gestión de conocimiento y aprendizaje organizacional:

Se deduce que las IES del Quindío, desarrollan los cargos en torno a la estimulación creativa de los mismos, así como la promoción de líderes creativos e innovadores, mediante escenarios y procesos de experimentación, desarrollando y aplicando los conocimientos en las instituciones, así los trabajadores aprenden colaborativamente e identifican y resuelven problemas dentro de la instituciones, para sistematizar lo valioso y así buscar mejoras significativas o generación de algo nuevo que genere valor agregado. Así las instituciones

logran un mejoramiento total en todos los procesos de la IES y le apostarán a una innovación creativa que impulsara la instituciones a nuevos estándares de calidad como lo afirma Corredera (2012, 2013) las prácticas de talento humano que se proponen como medio para fomentar los resultados en materia de innovación en las organizaciones está entre ellas, la gestión del conocimiento.

Actualmente innovar productos y procesos es una exigencia y un reto frente a la competitividad que las instituciones de educación superior del Quindío y que las organizaciones en general deben asumir, en esa línea de pensamiento y teniendo en cuenta que en las IES participantes de la investigación se ha reconocido al ser humano como eje central de su quehacer, es importante resaltar la responsabilidad de la gestión humana que está llamada a posicionarse estratégicamente dentro de las instituciones a través de las necesidades latentes de mejorar prácticas y procesos que contribuyan en su plan estratégico, Guest (1989).

En esa búsqueda de elementos que le permita a la gestión humana un actuar articulado a la búsqueda de ventaja competitiva para la organización se ha establecido la relación entre prácticas de gestión humana y gestión de la innovación como se muestra en la siguiente tabla.

Correlación gestión humana y gestión de la innovación

		Prácticas de aprovisionamiento de personal	Prácticas de formación	Prácticas de carrera	Prácticas de compensación	Prácticas de evaluación del desempeño	Prácticas emergentes de gestión humana
Aspectos culturales de la organización	Correlación de Pearson	,633**	0.471	,886**	,711**	0.178	,800**
	Sig. (bilateral)	0.006	0.056	0	0.001	0.542	0
	N	17	17	17	18	14	20
Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional	Correlación de Pearson	0.399	0.413	,748**	,704**	0.067	,688**
	Sig. (bilateral)	0.113	0.099	0	0.001	0.821	0.001
	N	17	17	18	19	14	20

Fuente: Datos estadísticos a partir de los resultados de la investigación.

De acuerdo con los resultados obtenidos se logró identificar que existe una correlación positiva entre prácticas de gestión humana como carrera, compensación y prácticas emergentes con respecto a aspectos culturales de la organización y en concordancia con Corredera (2012, 2013) que propone que la estabilidad en el empleo, a la gestión del conocimiento, al sistema retributivo, al desarrollo de la carrera profesional fomentando la innovación.

También existe relación positiva de las prácticas de carrera con la gestión del conocimiento y aprendizaje organización lo que valida la posición de Scarbrough (2003) quien sostiene que innovación es la intersección entre el flujo de conocimientos y el flujo de personas.

En conclusión las prácticas de carrera, prácticas de compensación y prácticas emergentes de gestión humana fomentan la innovación dentro de las instituciones de educación superior del Quindío.

En este sentido, el quehacer Universitario del Quindío como del país, tendrá el reto de fortalecer las prácticas que les han permitido alcanzar sus respectivas certificaciones, registros de calidad y de acreditación de algunos de sus programas, para que desde estos Claustros del Saber, se pueda seguir aportando en línea de los elementos que da la innovación que se conviertan en centros de atención y desarrollo y en medio de utopías

que puedan ayudar a levantar cimientos sólidos en la de comunidades que anhelan una civilización más justa y más humana permite la construcción de nuevas realidades de sentido.

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

- La innovación responde a las necesidades de las IES y su responsabilidad con el contexto social, político y empresarial anclado en la gestión del conocimiento.
- Existe alta estructuración de prácticas tradicionales de la gestión de humana como aprovisionamiento, evaluación y formación, y se incorpora a este grupo representativo la gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional.
- Las capacidades emprendedoras de mayor desarrollo son: la creatividad y la toma de decisiones y la de menor desarrollo es la asunción del riesgo.
- Las prácticas de carrera, de compensación y prácticas emergentes se relacionan directamente con aspectos culturales y gestión del conocimiento como pilares de la gestión de innovación.

Recomendaciones

- Revisar la preferencia de contratos que se sugiere sea a término indefinido como posibilidad de continuar cualificando esta práctica dentro de las IES hacia el fomento de la innovación.
- Fortalecer la formación hacia el trabajo colectivo para fomentar la innovación dentro de las instituciones.
- Replantear el criterio fundamental para decidir las promociones y los movimientos internos del personal provisionando estos movimientos con base en rendimiento, capacidades y habilidades de las personas.
- Ajustar del sistema de incentivos para que fomente el trabajo y los logros en equipo.
- Rediseñar la orientación de la evaluación de desempeño del personal enfocada preferentemente hacia el grupo.
- Realizar la sistematización del conocimiento y darlo a conocer a quien lo requiera, para proporcionar facilidad y claridad en los métodos utilizados en la elaboración de su saber propios.

Bibliografía

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, pp. 99-122.

Beugelsdijk, S. (2008). Strategic Human Resource Practices and Product Innovation. *Organization Studies*, 29, 6, 821-847.

Consejo Privado de la Competitividad. Informe Nacional de la Competitividad 2014-2015. Recuperado de http://www.compite.com.co/site/wp-content/uploads/2014/11/CPC_INC-2014-2015-1.pdf

Calderon, G., Naranjo, J.C. y Álvarez, C.M. (2016). Empredimiento y desarrollo: Análisis de una realidad. El caso de Manizales. Bogotá: Edit. Universidad Nacional. – Universidad de Manizales.

Cameron, A. y Quinn, R. (1999). Diagnosing and changing organizational culture. Based on the competing values framework. Addison-Wesley: Reading.

- Chrysochoidis, G. (2003). Factors affecting product innovations: A literatura review. *Agricultural Economics Review*, 4, 1, 47-62.
- De Saá, P., y Díaz, N. (2010). *Human resource management and innovation in the Canary*
- Dolan, S., Schuler, R. S. y Valle, R. (1999). *La Gestión de los Recursos Humanos*. Mc Graw-Hill, Madrid.
- Gonzalez, L. y De Elena, J. (1998). *La dirección de recursos humanos en los noventa: aproximación a la definición de un modelo de dirección de recursos humanos*. San Sebastián: VI Congreso Nacional de Psicología Social.
- Hartmann, A. (2006). The role of organizational culture in motivating innovative behaviour in construction firms. *Construction Innovation*, 6, 3, 159-172.
- Jackson, S., Schuler, R., y Rivero, J. (1987). Organizational characteristics as predictors of personnel practices. *Personnel Psychology*, 42, 4, 727-786.
- Mark, S. K., y Akhtar, S. (2003). Human resource management practices, strategic orientations, and company performance: a correlation study of publicly listed companies, *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, 2, 2, 510-515.
- Miller, P. (1983) *Revisited: A Reflection on EO Research and Some Suggestions for the Future JO - Entrepreneurship Theory and Practice VL - 35 IS - 5 PB - Blackwell Publishing Inc*
- Naranjo Herrera, C. (2010). *Dirección de recursos humanos y gestión del conocimiento en la organización*. Tesis Doctoral, Universidad de Málaga, España. 469 p.
- Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., Wright, P. (2010). *Human Resource Management. Gaining a Competitive Advantage*, 3rd ed. Nueva York: McGraw Hill.
- OCDE & Eurostat. (2005). *Manual de Oslo*. Tercera ed.
- Organización para la cooperación y el desarrollo económico OCDE. *Innovación en la economía del conocimiento: implicaciones para educación y los sistemas de aprendizaje 2013*. Disponible en: <http://www.oecd.org/edu/innovation-education/33664172.pdf>
- Organización para la cooperación y el desarrollo economico ocde. *Education indicators infocus 2014*. Disponible en: <http://www.oecd.org/edu/EDIF%202013-N-24-SPN.pdf>
- Peiró, J. M. (1999). El modelo AMIGO: marco contextualizador del desarrollo y la gestión de los RRHH en las organizaciones. *Papeles del Psicólogo*, 72.
- Peteraf, M. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage. A Resource- Based View. *Strategic Management Journal*, 14, 179-191.
- Salgado, E. (2006) *Gerencia de recursos humanos. Reflexiones sobre su práctica en Colombia*. Monografías Facultad de Administración Universidad de los Andes, No. 91, Bogotá, Colombia, pp. 45.
- Scarborough, H. (2003). Knowledge management, HRM and the innovation process. *International Journal of Manpower*, 24, 5, 501.
- Schuler, R. S., y Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies and human resource management practices. *Academy of Management Executive*, 1(3), 207-219.
- Ulrich, D. y Lake, D. (1992). *Prácticas gerenciales: instrumentos para la acción*. En
- Werther, W. y Davis, K. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.