

Disrupción del paradigma de la gestión humana en el desempeño de proyectos exitosos

Jefferson Velez Castro

Asesor

Oscar Alejandro Vásquez Bernal

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de Ciencias Básicas Tecnología e Ingeniería - ECBTI

Maestría en Gerencia de Proyectos

2022

Dedicatoria

2

Al Dios, quien como alfa y omega ... a quien debo

mi ser, me colma de sabiduría, razón y mueve mi mano... a Dios.

A mi familia y amigos por aportar su tiempo y paciencia en apoyo de esta etapa posgradual que culmina de manera exitosa y me permitió alcanzar este logro, que puso a prueba mi disciplina, consagración y me retó a potenciar el esfuerzo personal. A todos y cada uno de los tutores que aportaron su conocimiento, experiencia y pasión por su labor profesional, educativa y pedagógica, aspectos que me valieron de ejemplo y de quienes he aprehendido ser cada vez más humano y comprender la necesidad de forjar el cambio, romper paradigmas y permanecer en un proceso continuo de aprendizaje.

... a todos ustedes ... dedico este triunfo...

El autor.

Agradecimientos

3

Quiero expresar sinceros agradecimientos al Doctor Oscar Alejandro Vásquez Bernal por su acompañamiento, guía, soporte y apoyo incondicional durante el constructo monográfico en calidad de tutor, asesor y director de proyecto.

A cada uno de los tutores de nuestra mega universidad, la Universidad Nacional Abierta y a Distancia, quienes durante mi etapa posgradual brindaron su mentoría con alegría, empatía y generosidad. Asimismo, al equipo del CEAD Florencia, mi familia y a todas quienes aportaron un granito de arena en la realización de este proyecto.

A Dios y a ustedes ... infinitas gracias

El presente documento da cuenta sobre el estado del conocimiento del paradigma que existe en torno a la gestión humana en el contexto de los proyectos y su influencia en el desempeño exitoso de estos, entendiéndose como aquellos esfuerzos temporales tendientes a la creación de productos, servicios o resultados únicos. En ese sentido, el documento tiene por objetivo determinar el cambio de paradigma de la gestión humana y su incidencia en la gestión de proyectos. La metodología usada para el desarrollo del documento se apoyó en la investigación de tipo exploratorio bajo un enfoque cualitativo con la aplicación de análisis de contenido a los documentos identificados. Cuestión, que requirió la revisión bibliográfica de fuentes secundarias en bases de datos y revistas indexadas, en las que se dio énfasis a la gestión humana como proceso estratégico y elemento clave para el éxito en los proyectos con la consecución de los objetivos y metas establecidos.

Como resultado, se construyó un estado de conocimiento actual acerca de las prácticas de gestión humana y el cambio de enfoque respecto del talento humano desde la administración de personal, para determinar su rol en la gestión de proyectos y finalmente plantear una metodología para el sistema de gestión humana.

Palabras Clave: Disrupción, Paradigma, Gestión Humana, Proyectos, Desempeño

This document reports on the state of knowledge of the paradigm that exists around human management in the context of projects and its influence on the successful performance of these, understood as those temporary efforts aimed at creating products, services or unique results. In this sense, the document aims to determine the paradigm shift in human management and its incidence on project management. The methodology used for the development of the document was based on exploratory research under a qualitative approach with the application of content analysis to the identified documents. Question, which required the bibliographic review of secondary sources in databases and indexed journals, in which emphasis was placed on human management as a strategic process and key element for the success of the projects with the achievement of the established objectives and goals.

As a result, a state of current knowledge was built about human management practices and the change of focus regarding human talent from personnel administration, to determine its role in project management and finally propose a methodology for the management system. human management.

Keywords: Disruption, paradigm, human management, projects, performance

Introducción	13
Definición del Problema	16
Viabilidad del Proyecto	20
Alcance y Limitaciones del Proyecto.....	23
Alcance.....	23
Limitaciones	23
Objetivos	24
Objetivo General.....	24
Objetivos Específicos	24
Justificación	25
Resumen de Contenido	27
Metodología	28
Procedimiento.....	28
Marco Teórico - Conceptual	33
Recurso Humano.....	33
Proyecto	33
Desempeño de un Proyecto	33
Gestión del Cambio.....	33
Innovación	34
Trabajo en Equipo	34
Resolución de Conflictos.....	34
Liderazgo Situacional	34
Liderazgo Transformacional	34
Disrupción.....	35
Paradigma.....	35
Gestión Humana.....	37
Análisis de las Prácticas de la Gestión Humana, el Liderazgo, la Cultura y la Gerencia de Proyectos.....	38
Consideraciones de la Gestión Humana en las Organizaciones	38
Prácticas Emergentes / Avanzadas en Gestión Humana.....	39

<i>Estatus de Socio Estratégico</i>	39
<i>Cultura Organizacional</i>	39
<i>Gestión del Cambio y la Transformación</i>	40
<i>Gestión del Conocimiento</i>	40
<i>Prácticas de Alto Desempeño</i>	40
<i>Construcción de Capital Social</i>	41
<i>Profesionalización de Procesos de Gestión Humana</i>	41
Perspectivas del Liderazgo en los Equipos de Proyecto	41
Cultura en los Equipos de Proyecto	44
Gerencia de Proyectos	45
Concepto de Proyecto en el Contexto Empresarial	46
Integración de la Gestión Humana en la Dirección de Proyectos	48
Desempeño Exitoso de un Proyecto – ¿Influye el Talento Humano?	48
Rol del Software en la Gestión de Proyectos – ¿Sustituye al Talento Humano?	51
Estrategia de Océano Azul - Modelo de Negocios Clave para el Éxito en la Gerencia de Proyectos	54
El Proyecto como Organización Temporal	58
Análisis Bibliométrico de la Gestión Humana	60
Resultados del Análisis Bibliométrico	60
Análisis Bibliométrico – Base de Datos Scopus mediante VOSviewer	69
Construcción de la Metodología del Sistema de Gestión Humana	74
Construcción metodológica	75
Propuesta integrada de prácticas de gestión humana - Sistema de gestión humana - que potencien el éxito del proyecto	76
1. Ciclo PHVA – Integrado por los Pasos Denominados - 1. Planificar (Plan), 2. Hacer (Do), 3. Verificar (Check), 4. Actuar (Act). – Vectores de cambio del sistema, que promueven el mejoramiento continuo aplicado a los procesos organizacionales y en especial a la UEN	76
2. Pilares de la Gestión Humana – Integrado por los siguientes elementos:	76
Gestión de Relaciones Humanas	76
Modelo de Compensación y Beneficios	76

Plan de Carrera (Desarrollo)	78
Modelo de Competencias	77
Sistema de Gestión Humana - <i>Propuesta para la Gestión del Cambio</i>	78
3. <i>Prácticas de la Gestión Humana</i>	79
Reclutamiento, Selección y Retención de Talentos Clave	79
Desarrollo del Talento Humano + Capacitación	80
Construcción de Capital Social	80
Gestión del Cambio y la Transformación	80
4. <i>Feedback y Comunicación entre el Equipo Humano</i>	81
Comunicación Formal e Informal	81
Staff y Evaluación del Desempeño Humano	81
Estrategia Genérica para la Gestión Humana – Proyecto y Organizaciones	81
Estrategia Genérica para que Organizaciones y Proyectos Dinamicen la Gestión Humana	83
Conclusiones	86
Bibliografía	89
Apéndices	95
Apéndice A	95
Apéndice B	103
Apéndice C	104
Apéndice D	105
Apéndice E	106
Apéndice F	107
Apéndice G	117

Lista de Tablas

9

Tabla 1 <i>Viabilidad del proyecto</i>	21
Tabla 2 <i>Palabras clave que guiaron la revisión sistemática de la literatura</i>	27
Tabla 3 <i>Protocolo de revisión sistemática exploratoria</i>	31
Tabla 4 <i>Naturaleza de los proyectos como organizaciones temporales</i>	58
Tabla 5 <i>Plan de acción / Estrategia Genérica para la Gestión Humana en un Proyecto</i>	84
Tabla 6 <i>Cronograma de actividades</i>	103
Tabla 7 <i>Presupuesto del proyecto</i>	104
Tabla 8 <i>Revisión académica especializada</i>	107

Lista de Figuras

10

Figura 1 <i>Procedimiento para revisión de contenido y construcción estado de conocimiento</i>	30
Figura 2 <i>Dimensiones caracterizadoras de una palabra fuente</i>	36
Figura 3 <i>Planeación, programación y control del proyecto – Campo de acción del software ..</i>	53
Figura 4 <i>Documentos por área temática</i>	61
Figura 5 <i>Documentos por afiliación</i>	61
Figura 6 <i>Documentos por año</i>	63
Figura 7 <i>Documentos por autor</i>	64
Figura 8 <i>Documentos por país o territorio</i>	65
Figura 9 <i>Documentos por tipo</i>	66
Figura 10 <i>Impacto local de la fuente</i>	67
Figura 11 <i>Dinámica de palabras</i>	68
Figura 12 <i>Convenciones para el análisis del grado de cohesión y correlación de los términos</i>	69
Figura 13 <i>Correlación Vos Viewer</i>	70
Figura 14 <i>Density visualization o Gráfica de densidad.....</i>	71
Figura 15 <i>Overlay visualization.....</i>	72
Figura 16 <i>Grado de cohesión y correlación de los términos.....</i>	73
Figura 17 <i>Construcción metodológica.....</i>	75
Figura 18 <i>Sistema de Gestión Humana – Proyecto u Organización</i>	78
Figura 19 <i>Competencias personales</i>	79
Figura 20 <i>Marco Estratégico para la Gestión Humana – Proyecto y Organizaciones</i>	83
Figura 21 <i>Scielo ingreso de criterios de búsqueda.....</i>	105
Figura 22 <i>Resultados de la búsqueda en Scopus filtrado</i>	106

Lista de Apéndices

12

Apéndice A <i>Resumen Analítico Especializado</i>	95
Apéndice B <i>Cronograma del proyecto</i>	103
Apéndice C <i>Presupuesto del proyecto</i>	104
Apéndice D <i>Scielo criterio de búsqueda</i>	105
Apéndice E <i>Limitado a Colombia</i>	106
Apéndice F <i>Aplicación de instrumentos de recolección de datos</i>	107
Apéndice G <i>Clústeres de información</i>	117

La gestión humana converge como la función que promueve la capitalización del potencial del talento humano para desarrollar capacidades que aporten soluciones a problemas críticos y a las necesidades estratégicas de una organización o proyecto. Así, la gestión humana permite la colaboración eficaz de las personas para obtener con su esfuerzo los objetivos tanto individuales como organizacionales. De esta manera, la gestión humana coadyuva a la creación de valor y consolidación de ventajas competitivas organizacionales a partir del apoyo a la estrategia empresarial y el desarrollo de las personas. Es decir, más allá de la administración del personal, la gestión humana ha transmutado en una función responsable de la gerencia de las personas, la organización del trabajo, dirección de las relaciones laborales, la gestión de la práctica de los recursos humanos y la comprensión de la dinámica de los mercados laborales (Calderón et. al, 2010).

Por lo cual, la gestión humana se considera socio estratégico de las organizaciones al tener como propósito genérico, el aprovechamiento de las capacidades individuales y el talento de los equipos con un rol orientador y consultor a los jefes de línea, - en consonancia con los objetivos organizacionales e intereses individuales o colectivos. De esta manera, en los proyectos exitosos, los líderes comparten la visión y la misión con todo su equipo, buscando con ello que se identifiquen y se comprometan con los objetivos del proyecto (Kaiten, 2017, p.1). Este punto es importante según Kaiten (2017), ya que cuando los miembros de un equipo se identifican con el motivo por el cual se desarrolla un proyecto, “comprenden los objetivos y metas que se quieren lograr y la manera cómo pueden aportar”; algo que sin duda alguna promueve el esfuerzo de cada miembro y mejora el trabajo del equipo (p.2).

La convergencia de prácticas exitosas para alcanzar el éxito en los proyectos ha

14

conformado un cúmulo de paradigmas que suscitan un camino elaborado para el alcance de resultados favorables en coherencia con los objetivos propuestos, el alcance del proyecto y su misionalidad. Ahora bien, la existencia de paradigmas alrededor de la gestión humana en los proyectos exitosos ha venido cambiando través del tiempo, mutando la formulación y dirección de proyectos que promulgan la eficiencia, la eficacia y la productividad, transformando “el concepto de organización hacia una configuración holográfica que suscita desde los años ochenta su inspiración en el cerebro humano, sus posibilidades de redundancia y conectividad, donde el todo está en cada una de las partes” (Muñoz, 2002, p.12). Así, el paradigma de la gestión humana exitosa ha surgido con las organizaciones e intrínsecamente en los proyectos, “donde se admite la existencia de capacidades de aprendizaje, gestión del conocimiento e información para desarrollar sensibilidad y capacidad de responder al entorno” (Muñoz, 2002, p.12).

No obstante, la utilización o empleo adecuado de los recursos en la organización o proyecto deben afrontar los efectos de la incertidumbre, el cambio y la triple restricción -costo, tiempo y alcance-, como parte de una “supercomputadora desde la concepción pseudocibernética que la imagina integrada por partes de alto rendimiento profusamente conectadas por medio de tecnologías teleinformáticas” (Muñoz, 2002, p.12).

Sin embargo, la importancia que ha venido adoptando la gestión del talento humano y su injerencia en el desempeño exitoso de los proyectos ha encauzado una disrupción del paradigma regente, sobre el cual “el componente humano se constituye como un recurso más, que no siendo menos importante se requiere como parte de un sistema que necesita de este, para su funcionamiento en el cumplimiento de los objetivos y movilización de los demás recursos” (Muñoz, 2002, p.12). Un proceso, que hace ruptura de los esquemas conocidos para la gestión

exitosa de proyectos y “propone al ser humano como eje central del movimiento estratégico, 15
táctico y operacional en una organización o proyecto, más allá de un simple modelo
neomecanicista” (Muñoz, 2002, p.13).

La metodología empleada para el desarrollo del presente documento se apoyó en la
investigación de tipo exploratorio bajo un enfoque cualitativo que requirió la revisión
bibliográfica de fuentes secundarias en bases de datos y revistas indexadas, aspecto que permitió
la construcción de un estado de conocimiento actual acerca de las prácticas de gestión humana, el
cambio de enfoque que ha presentado, el rol en el desempeño y la gestión de proyectos, que
conllevó finalmente al planteamiento de una metodología para el sistema de gestión humana.

La historia ha demostrado que al igual que las organizaciones, la gestión humana ha venido evolucionando constantemente desde su origen hasta la fecha (Muñoz, 2002, pp. 10-14). Una evolución que ha estado ligada, a los cambios que ha sufrido el ser humano a través del tiempo y ha modificado la forma de concebir su relacionamiento en el contexto económico, social y cultural en el crecimiento y desarrollo de la sociedad (Jiménez, 2010, p.81). De allí, que la concepción de la gestión humana haya tomado especial relevancia en el estudio de los factores que afectan el desempeño de los proyectos.

A través del tiempo las “organizaciones y con ello los proyectos se han configurado de forma mecanicista, orgánica y holográfica” (Muñoz, 2002, p.10). Cada forma, ha planteado un paradigma regente para cada época en que se empleó para la estructuración de modelos de organización proyecto o UEN’s. Bajo el paradigma o *perspectiva mecanicista* -desde la revolución industrial hasta los años treinta- se circunscriben “aquellas visiones de la organización (o administrativas que llevan implícitas una concepción organizacional) que como la tayloriana y la fayoliana, hacen del hombre un simple engranaje de un proceso técnico de producción o de un todo funcional” (Muñoz, 2002, p.10).

En la perspectiva organicista -años treinta a los ochenta- surgió del afán de remediar los problemas del paradigma mecanicista “se inspiró en los seres vivos, sus necesidades y relaciones de supervivencia con el entorno como elementos estructurantes de la nueva versión organizacional” (Muñoz, 2002, p.11). Versión que a diferencia de la perspectiva anterior connota al recurso humano -por Elton Mayo- pasando de un modelo determinístico a uno probabilístico facultado por un esquema conductista (Muñoz, 2002, p.11).

No obstante, Muñoz (2002) considera que el paradigma holográfico – años ochenta hasta la fecha- se inspira en el cerebro humano considerando al todo compuesto por cada una de las partes que metafóricamente simula a una “supercomputadora desde la concepción pseudocibernética que la imagina integrada por partes de alto rendimiento profusamente conectadas por medio de tecnologías teleinformáticas” (Muñoz, 2002, p.12).¹⁷

De hecho, Chiavenato (2009), considera que hace algún tiempo existía una relación antagónica y conflictiva en los objetivos organizacionales, ya que se construían basados en el lucro, la eficacia, la productividad y la maximización de la aplicación de los recursos materiales y financieros, para lograr una reducción de los costos en detrimento de los objetivos personales, cimentados en bajos salarios, disminución de las prestaciones, menor tiempo libre, condiciones que suponen riesgo en la seguridad y salud en el trabajo, así como el desarrollo y progreso personal o lo que en otras palabras redundaría en el bienestar laboral.

Pérez (2015), afirma que los nuevos métodos de gestión de proyectos surgieron en respuesta al rol de la gestión humana como fenómeno y situación de cambio, que vino a impulsar una metodología centrada en la necesidad de crear equipos de trabajo compuestos por personas con conocimientos y habilidades complementarias, que a su vez trabajen de forma conjunta y organizada para alcanzar un fin común, bien fuese para desarrollar una tarea u obtener uno o más objetivos en un proyecto. Por lo cual, pertenecer a un equipo de trabajo supone trabajar en equipo, lo que implica a su vez trabajar de forma conjunta, participando de métodos, procedimientos, estrategias y técnicas comunes.

Sin embargo, el trabajo en equipo no es una tarea fácil, pues en algunas ocasiones limita la decisión personal de un miembro a renunciar a los métodos y convicciones propios para aceptar los comunes al equipo. Sin embargo, este proceso es enriquecedor tanto para las personas que

conforman el equipo, como para el proyecto. Y, esto hace que cada miembro del equipo se encargue de tareas y funciones concretas, para facilitar el seguimiento y control de los procesos e incrementar la productividad (Pérez, 2015, p.64). 18

De allí que, sea común en las MiPymes encontrar que la gestión humana no ha dejado de ser un proceso operativo que no agrega valor a las estructuras empresariales y, por tanto, su desarrollo ha sido lento –o incluso nulo-, “excluyendo un sinnúmero de posibilidades que pueden derivarse de su formalización y su posicionamiento como área estratégica” (Montoya, Boyero, & Guzmán, 2016, p.16).

Lo cual ha relegado al área de gestión humana a solo cumplir la función de realizar actividades operativas como la selección, la contratación, el bienestar y la salud ocupacional, dejando de lado la actividad estratégica que aporta al logro o cumplimiento de los objetivos institucionales establecidos desde el nivel gerencial (Chiavenato, 2002 citado por Montoya, et al. 2016).

Las buenas prácticas en escenarios de mercado se establecen como elementos de valor y ejemplo para la dirección de proyectos. Estas, han conformado un cúmulo de paradigmas que suscitan un camino elaborado para el alcance de resultados favorables en coherencia con los objetivos propuestos, el alcance del proyecto y las restricciones que supone llevarlo a cabo.

La ruptura de los paradigmas surge con el desarrollo humano en las organizaciones y proyectos, lo cual implica comprender la injerencia que tiene el talento humano para la toma de decisiones y la importancia que ha venido adoptando su gestión para el desempeño exitoso de proyectos. Una situación “que solo se lograría si se rescata plenamente para el hombre su calidad de actor y sujeto de su trabajo y si la relación laboral puede establecerse en términos de igualdad ontológica” (Muñoz, 2002, p.13). Posición de igualdad de valor entre quienes emiten órdenes y

quienes la materializan, que abarca “el reconocimiento de los colaboradores como sujetos de 19 valor para el proyecto u organización, en la medida en que disponen de la posibilidad de dialogar como una fuerza de valor que reivindica el talento humano más allá de un recurso (Muñoz, 2002, p.13).

Por tanto, la importancia que ha venido adoptando la gestión del talento humano y su injerencia en el desempeño exitoso de los proyectos ha encauzado una disrupción del paradigma regente, sobre el cual “el componente humano se constituía como un recurso más y siendo no menos importante se requería como parte de un sistema que necesitaba de este, para su funcionamiento en el cumplimiento de los objetivos y movilización de los demás recursos” (Jiménez, 2010, p.81). Un proceso que hace ruptura de los esquemas conocidos para la gestión exitosa de proyectos y propone al ser humano como eje central del movimiento estratégico, táctico y operacional en una organización o proyecto (Muñoz, 2002, p.16).

Por ende, se plantea la siguiente pregunta de investigación: *¿De qué manera el cambio de paradigma de la gestión humana ha incidido en la gestión de proyectos?*

A fin de dar solución a la pregunta planteada, se realiza un estado del conocimiento del paradigma que existe en torno a la gestión humana en el contexto de los proyectos y su incidencia en el desempeño exitoso de estos. La metodología para el desarrollo del presente documento se apoyó en la investigación de tipo exploratorio bajo un enfoque cualitativo que requirió la revisión bibliográfica de fuentes secundarias en bases de datos y revistas indexadas, en las que se dio énfasis a la gestión humana como proceso estratégico y elemento clave para el éxito en los proyectos con la consecución de los objetivos y metas establecidos.

La monografía denominada “*Disrupción del paradigma de la gestión humana en el desempeño exitoso de proyectos*” es viable desde el punto de vista de la información y los recursos disponibles que son requeridos para su desarrollo. En cuanto al primer aspecto, la información requerida para desarrollar el documento se encuentra disponible en bases de datos y revistas indexadas de consulta pública y acceso gratuito, por lo cual cumple con el criterio de disponibilidad y otorga viabilidad. Ahora, en lo que concierne a los recursos disponibles que son requeridos para llevar a cabo el proyecto, bajo el criterio de economía, tiempo, recursos humanos además del acceso y articulación a la internet, el proyecto cumple en la medida en que su formulación no implica una erogación significativa de dinero y el tiempo para su desarrollo es viable, aunque suponga un reto significativo para su construcción. Asimismo, el acceso, uso y consulta de la información requerida para su desarrollo se hace posible a través de la internet permitiendo eliminar barreras de acceso y facilitando la articulación de la investigación con otros proyectos y/o ponencias. Finalmente, desde el criterio del talento humano, el autor cuenta con el apoyo de un asesor para el direccionamiento en el desarrollo del proyecto.

A continuación, se resumen los aspectos por los cuales el proyecto es viable para su desarrollo, teniendo en cuenta cada uno de los criterios que a continuación se describen y califican:

Tabla 1

Viabilidad del proyecto

Nombre y tipo de Proyecto	Viabilidad			
	Aspecto	Criterio	Descripción - ¿Cumple o no? y ¿Por qué?	Calificación
Disrupción del paradigma de la gestión humana en el desempeño de proyectos exitosos (<i>Monografía</i>)	Información	Disponibilidad de la información	La información requerida para desarrollar el documento se encuentra disponible en bases de datos y revistas indexadas de consulta pública y acceso gratuito, por lo cual cumple. El desarrollo del proyecto cumple el criterio de viabilidad económica, ya que no supone una erogación significativa de dinero para su realización teniendo en cuenta que emplea información de fuentes secundarias de acceso público que se hallan principalmente en bases de datos con renombre y revistas indexadas de reconocimiento disciplinar de consulta pública. Por último, cabe resaltar que la información siendo de acceso público igualmente es de gratuita consulta.	Cumple – Criterio de disponibilidad de información
		Económico	El tiempo para el desarrollo del proyecto / documento monográfico, se establece en cuatro (4) meses y aunque supone un criterio retador para su logro, es viable.	Cumple - Criterio de Viabilidad Económica
	Recurso	Tiempo del proyecto	El acceso, uso y consulta de la información requerida para el desarrollo del documento se hace posible a través del internet, una herramienta que rompe barreras de acceso y permite la articulación de la investigación con otros proyectos similares y admite proyectar un documento monográfico que se puede articular a líneas de	Cumple - Criterio tiempo del proyecto.
		Internet – Acceso y articulación		Cumple – Criterio Internet

investigación en semilleros y publicar en revistas especializadas en el tema.

El autor cuenta con el acceso a internet, por lo cual este aspecto no supone problema para el proyecto.

Criterio Talento Humano – (autor)

El autor cuenta con el apoyo de un asesor para el direccionamiento en el desarrollo del proyecto.

Cumple – Criterio Talento Humano

Nota. La viabilidad del proyecto se deriva del análisis de aspectos y criterios clave.

Alcance

Se analizó el estado de conocimiento actual acerca de las prácticas de gestión humana, el cambio de enfoque respecto del talento humano y su rol en el desempeño de proyectos exitosos.

La construcción del estado de conocimiento se hizo a partir de las publicaciones desarrolladas en torno al tema objeto de estudio.

Se determinó el cambio de paradigma de la gestión humana y su impacto en la gestión de proyectos.

El proyecto analizó las prácticas de gestión humana y su relación con el desempeño de un proyecto.

Se estableció la importancia de integrar la gestión humana en la gestión de proyectos.

Se diseñó la propuesta de una metodología de sistema de gestión humana que promueve la creación de valor en un proyecto a partir de los resultados obtenidos de la investigación.

Limitaciones

Un escaso número de publicaciones actualizadas en torno al tema objeto de investigación puede suponer una limitante para desarrollar el proyecto.

Revistas indexadas y bases documentales que poseen información relevante para la investigación en otros idiomas.

Criterios de búsqueda que se ajustaron en diversas ocasiones para afinar los resultados de investigación acerca del tema de estudio.

Fallas en el acceso y conexión a internet motivados a la ubicación geográfica de la ciudad de residencia de los autores del proyecto de investigación.

Objetivo General

Determinar el cambio de paradigma de la gestión humana y su incidencia en la gestión de proyectos.

Objetivos Específicos

Examinar disertaciones teóricas sobre la gestión humana y su relación con el desempeño de un proyecto.

Establecer la importancia de integrar la gestión humana en la gestión de proyectos.

Proponer una metodología de sistema de gestión humana que promueva la creación de valor en un proyecto.

La gestión humana converge como la función que promueve la capitalización del potencial del talento humano para desarrollar capacidades que aporten soluciones a problemas críticos y las necesidades estratégicas de una organización en el desarrollo de sus proyectos, en tal sentido, la gestión humana permite la colaboración eficaz de las personas para alcanzar con su esfuerzo los objetivos tanto individuales como organizacionales. De esta manera, la gestión humana coadyuva a la creación de valor y consolidación de ventajas competitivas organizacionales a partir del apoyo a la estrategia empresarial y el desarrollo de las personas.

La gestión humana ha transmutado en una función responsable del gobierno de las personas, la organización del trabajo, el manejo de las relaciones laborales, la gestión de la práctica de los recursos humanos y la comprensión de los mercados laborales (Calderón et. al, 2010; razón por la cual, la gestión humana se considera socio estratégico de las organizaciones al tener como propósito genérico, el aprovechar las capacidades individuales y el talento de los equipos con un rol orientador y consultor a los jefes de línea, en coherencia con los objetivos organizacionales e intereses individuales/colectivos.

En el desarrollo de proyectos, la gestión humana juega un papel fundamental para la construcción de competitividad empresarial pues son los colaboradores quienes con su labor y compromiso como agentes de cambio e innovación pueden gestionar tanto su bienestar como el conocimiento (como activo intangible) necesario para la madurez de un asertivo trabajo en equipo y los resultados tangibles en la creación de valor (Montoya, Boyero, & Guzmán, 2015).

Por esto, en los proyectos exitosos, los líderes comparten la visión y la misión con todo su equipo, buscando con ello que se identifiquen y se comprometan con los objetivos del proyecto. Este punto es importante ya que cuando los miembros de un equipo identifican el

motivo por el que se desarrolla un proyecto, objetivos y metas que se quieren lograr y la manera en cómo pueden ayudar; algo que sin duda alguna promueve el esfuerzo de cada miembro y mejora el trabajo del equipo.

El presente documento da cuenta sobre el estado del conocimiento del paradigma que existe en torno a la gestión humana en el contexto de los proyectos y su influencia en el desempeño exitoso de estos. La metodología empleada para el desarrollo de este documento se apoyó en la investigación de tipo exploratorio bajo un enfoque cualitativo que requirió la revisión bibliográfica de fuentes secundarias en bases de datos y revistas indexadas, en las que se dio énfasis a la gestión humana como proceso estratégico y elemento clave para el éxito en los proyectos con la consecución de los objetivos y metas establecidos.

Y finalmente, el trabajo aporta elementos de valor para que los responsables de la dirección de las empresas, gerentes de proyecto, los miembros de las cadenas productivas y el gobierno desde el orden nacional como local y regional comprendan la forma en que el paradigma de la gestión humana ha cambiado las reglas del juego y con ello, el éxito en la gestión de proyectos inquiera de comprender la nueva dinámica que supone valorar al talento humano como socio estratégico.

El documento está construido en cuatro secciones. La primera sección está enfocada a explicar la metodología empleada para adelantar la búsqueda de fuentes bibliográficas y desarrollar un análisis a las prácticas de gestión humana. La segunda sección está destinada a describir la integración de la gestión humana en la gestión de proyectos. La tercera sección contiene el planteamiento de una metodología para el sistema de gestión humana. Y, finalmente en la cuarta sección, se presentan las conclusiones y recomendaciones del estudio.

Tabla 2

Palabras clave que guiaron la revisión sistemática de la literatura

Tema	Alta dirección	Gestión Humana	Habilidades y competencias	Talento humano en proyectos
Palabras Clave	<i>Strategic direction,</i>	<i>Competency management</i>	<i>Competencies</i>	<i>Human resources management Human resource management</i>

Nota. Se incluyeron palabras clave relacionadas para afinar la ecuación de búsqueda, y se incluyen en cada uno de los buscadores descritos, para realizar una cuidadosa revisión y análisis de tales referencias de modo que puedan ser sintetizadas con la ayuda de software como *VOSviewer*, *Biblioshiny – Bibliometrics*, herramientas de análisis que ofrece el curador de contenido - caso *Scopus Preview* - y una tabla de revisión académica especializada.

La investigación es el proceso mediante el cual se genera conocimiento de la realidad con el propósito de explicarla, comprenderla y transformarla de acuerdo con las necesidades materiales y socioculturales del hombre que cambian constantemente (Monje, 2011). En el camino para indagar la realidad existen dos alternativas metodológicas a saber: la cuantitativa y la cualitativa, cada una de las cuales “tienen su propia fundamentación epistemológica, diseños metodológicos, técnicas e instrumentos acordes con la naturaleza de los objetos de estudio, las situaciones sociales y las preguntas que se plantean los investigadores bien con el propósito de explicar, comprender o transformar la realidad” (Monje, 2011, pp. 10-11).

En el presente documento se hace una revisión de tipo exploratorio bajo un enfoque cualitativo. La metodología que se sigue para la revisión documental consiste en la búsqueda, clasificación y análisis de información secundaria, filtrada a través de palabras clave (ver tabla 3) que clasifican los resultados de la base documental de libros, artículos y ponencias alojadas en bases de datos de revistas indexadas tales como, *Scopus*, *Scielo*, *Redalyc* y *Google Académico*. Con ello, se pretende construir un estado de conocimiento actual acerca de las prácticas de gestión humana y el cambio de enfoque respecto del talento humano desde la administración de personal, para determinar su rol en la gestión de proyectos y finalmente plantear una metodología para la gestión humana.

Procedimiento

La revisión documental se lleva a cabo en *Scopus*, *Scielo*, *Redalyc* y *Google Académico* en la búsqueda de libros, artículos y ponencias alojadas en las mencionadas bases de datos.

La revisión de contenido en *Scopus* generó un archivo en formato *.bib* que se procesó mediante el software *Biblioshiny* para *Bibliometrics* a través del lenguaje de programación R.

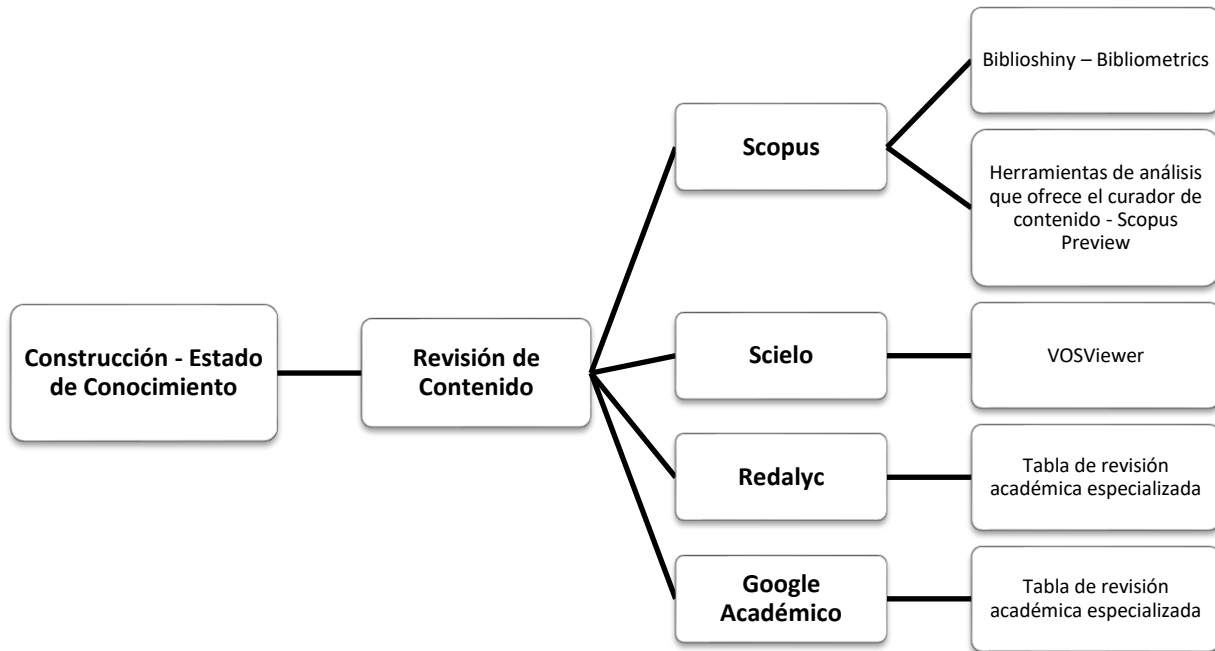
Proceso que se complementó con las herramientas de análisis y métricas que ofrece el curador ²⁹ de contenido - *Scopus Preview*.

En tanto, la búsqueda filtrada de información realizada en Scielo arrojó una ficha bibliométrica en formato. *BibTex* que se analizó a través del software *VOSviewer* en la construcción y visualización de redes bibliométricas.

Finalmente, en las bases de datos Redalyc y Google académico se recurrió a la tabla de revisión académica especializada dado que no cuentan con herramientas de análisis y métricas en su plataforma.

A continuación, se relaciona la *figura 1* y la *Tabla 3*, en la primera se describe el procedimiento para la revisión de contenido en la construcción del estado de conocimiento. Mientras que en la tabla se delimita el protocolo de revisión sistemática exploratoria que se adoptó en la investigación.

Procedimiento para revisión de contenido y construcción estado de conocimiento



Nota. La construcción del estado de conocimiento requirió la revisión de contenido de diversas fuentes.

En la construcción del estado de conocimiento, se hizo revisión de contenido en las bases de datos y repositorios especializados como *Scopus*, *Scielo*, *Redalyc* y *Google Académico*. Para el procesamiento de datos en el caso de *Scopus* se emplearon las herramientas *Biblioshiny* para *Bibliometrics* e instrumentos de análisis que ofrece el curador de contenido *Scopus preview*. Finalmente, en el caso de *Scielo* se empleó *VOSviewer*, mientras que en *Redalyc* y *Google Académico* se acudió a la tabla de revisión académica especializada como instrumento de análisis de información.

Tabla 3*Protocolo de revisión sistemática exploratoria***Pregunta de estudio**

¿De qué manera el cambio de paradigma de la gestión humana ha incidido en la gestión de proyectos?

Metodología

Revisión de tipo exploratorio bajo un enfoque cualitativo. La metodología que se sigue para la revisión documental consiste en la búsqueda, clasificación y análisis de información secundaria, filtrada a través de palabras clave en bases de datos de revistas indexadas tales como, Scopus, Scielo, Redalyc y Google Académico.

Criterios de inclusión**Identificar las fuentes de información y fecha de última búsqueda**

Periodo de estudio: 2018, 2019, 2020 y 2021.

Idioma: español, inglés

Tipos de documentos incluidos: Artículos, Tesis, Documentos y ponencias, Revistas.

Strategic direction,

Competency management,

Competencies,

Palabras Clave

Human resources management,

Human resource management

Nota. El protocolo de revisión sistemática exploratoria es adaptado de Manchado, y otros (2009). La palabra Project(s) no se incluye en la búsqueda de manera directa, en la medida en que aporta resultados e información sobre construcción, escuelas de ciencia e ingeniería y proyectos civiles. Para ello, se han incluido palabras clave relacionadas que permitieron la afinación de la búsqueda y con ello el análisis.

El paradigma existente sugiere que el talento humano hace parte de un eslabón de recursos necesarios para lograr los objetivos propuestos dentro de un proyecto. La disrupción de este paradigma propone que la gestión humana es un socio clave de las organizaciones e influye tanto directa como indirectamente en el desempeño exitoso de los proyectos. A continuación, se muestran algunos conceptos:

Recurso Humano

Socio estratégico de las organizaciones y proyectos que moviliza esfuerzos, recursos e iniciativas hacia el logro de objetivos propuestos. Se compone y retroalimenta del factor humano y se representa por la unión de individuos en torno a una visión compartida orientada hacia el logro.

Proyecto

Esfuerzos temporales tendientes a la creación de productos, servicios o resultados únicos (PMI, 2017).

Desempeño de un Proyecto

El desempeño de un proyecto se califica por su éxito o fracaso en los escenarios de mercado. Es decir, el desempeño adecuado de un proyecto se mide por el cumplimiento de los objetivos propuestos en el marco de la triple restricción tiempo, costo y alcance según lo indica la guía PMBOK.

Gestión del Cambio

La gestión del cambio es un enfoque que permite movilizar el cambio hacia un objetivo deseado- lo cual implica una visión o estado situacional esperado. En otras palabras, la gestión del cambio permite administrar la incertidumbre a la vez que disminuye la resistencia de las

partes involucradas hacia una nueva convergencia “cambio”.

34

Innovación

Innovación es encontrar nuevas y creativas soluciones a una necesidad. Por ende, la innovación es la respuesta al cambio y surge como solución a la existencia de las necesidades y expectativas humanas. En el contexto organizacional la innovación hace que ideas, procesos y actividades resulten en nuevos productos o servicios e incluso en la reingeniería de procesos.

Trabajo en Equipo

La unión de fuerzas, voluntades, habilidades y conocimientos hacen que exista el trabajo en equipo. Es a partir del trabajo en equipo que se promueve el desarrollo del talento humano y surja la sinergia como resultado de la complementariedad colectiva desde las fortalezas individuales.

Resolución de Conflictos

Resolución de conflictos incluye el conjunto de métodos y técnicas empleadas para resolver un conflicto y dar solución real a un problema. En ese sentido, la resolución de conflictos promueve el acuerdo voluntades o la búsqueda de una solución “idónea” para las partes involucradas.

Liderazgo Situacional

El liderazgo situacional implica la capacidad de un líder para adoptar un estilo de liderazgo de acuerdo con la situación y las necesidades del equipo de trabajo.

Liderazgo Transformacional

El liderazgo transformacional promueve el cambio mediante el compromiso voluntario de los colaboradores en dicho proceso de convergencia. Así, el liderazgo transformacional es un vector de cambio como resultado de la transformación individual que aporta sinergia al equipo

de trabajo y permite obtener los objetivos propuestos.

35

Disrupción

Rotura o interrupción brusca. Del ingl. *disruption*, y este del lat. *disruptio*, -*ōnis*, var. de *diruptio*, -*ōnis* 'rotura, fractura' (RAE, s.f).

“El sustantivo ***disrupción***, el adjetivo ***disruptivo*** y el menos frecuente verbo ***disrumpir*** son **adecuados** para aludir a un proceso o un modo de hacer las cosas que supone una ‘rotura o interrupción brusca’ y que se impone y desbanca a los que venían empleándose” (Fundéu RAE, 2015).

Por tanto, el verbo al que refiere esta acción es *disrumpir*, que sigue el paradigma de *irrumpir* e *interrumpir* (del latín *irrumper* e *interrumpere*) y cuyo uso puede, por tanto, considerarse adecuado (Fundéu RAE, 2015).

Paradigma

Teoría o conjunto de teorías cuyo núcleo central se acepta sin cuestionar y que suministra a base y modelo para resolver problemas y avanzar en el conocimiento (RAE, s.f).

Según González (2005), para determinar la connotación de paradigma se requiere analizar cada una de las cuatro dimensiones caracterizadoras de una palabra, expuestas por Becerra (1996) citado por (González, 2005).

Dimensiones caracterizadoras de una palabra fuente

Dimensión	Ámbito
Literal (entender)	Acepción concreta, precisa y específica en el marco del discurso técnico y/o científico.
Holística (comprender)	Polisemia, diversidad semántica; variedad de acepciones que provoca al ser usada en el lenguaje cotidiano.
Contextual (ubicar)	Repertorio de referentes implícitos asociados con ella; vinculación con otras expresiones; potencialidad productiva de significados.
Subliminal (motivar)	Conjunto de experiencias sensoriales y psíquicas (sensaciones y afectos) que puede desencadenar en las personas.

Nota. Tomado de por Becerra (1996) citado por (González, 2005).

La Dimensión Literal se vincula con la relación directa que alude al carácter ejemplar, en el sentido de ejemplo-modelo, que se le atribuye a un cierto modo de ejercer el quehacer investigativo en determinada comunidad (González, 2005).

La Dimensión Global (Holística) toca el aspecto relacionado con los significados y connotaciones que la palabra paradigma adquiere cuando se usa en estado copular o en conjunto con otra palabra, dando lugar así a otra expresión cuyo significado es producto de la sinergia signifiante que se logra con la conjunción de los significados que aporta cada vocablo en particular (González, 2005).

En lo que respecta a la Dimensión Contextual, refiere el carácter polisémico del vocablo paradigma, es decir, el conjunto de significados que puede adquirir según el contexto en el cual esté siendo utilizado; de este modo, se recogen en esta dimensión los significados que, por uso,

adquiere la palabra paradigma en diferentes contextos: lingüístico (v.g. modelo de acuerdo con ³⁷ el cual se conjugan los verbos de una cierta clase), psicolingüístico (v.g. las elaboraciones ideativas que se suscitan en una persona en presencia, lectural o auditiva, del vocablo), científico (v.g. aceptabilidad de ciertas prácticas investigativas), entre otros (González, 2005).

Por último, en la Dimensión Subliminal se incluye las actuaciones o conductas que, sin vinculación directa aparente con el vocablo, llevan a cabo quienes comparten un paradigma. Y, es en esta dimensión donde se genera la sensibilidad necesaria para detectar a quienes no estén actuando de conformidad con los postulados de un paradigma (González, 2005).

Gestión Humana

La gestión humana incluye el grupo de estrategias y métodos para atraer personal y promover en las organizaciones el máximo rendimiento de su capital humano, teniendo en cuenta el talento de cada agente de cambio (persona) con la finalidad de potenciarlo para que pueda aportar a la organización, generando una sinergia de conocimiento e integración de recursos que favorezcan a esta. Por tanto, la gestión humana se fundamenta en aspectos como la atracción, el desarrollo y la motivación para lograr que los grupos de trabajo den su máximo rendimiento y, a su vez, mejoren su relación con la organización (Bizneo, 2021).

Proyectos

A continuación, se presentan las consideraciones de la gestión humana en las organizaciones y la forma en que ha transitado el paradigma sobre el capital humano y su nuevo rol tanto en las empresas como en los proyectos. De igual forma, se enumeran y analizan las prácticas emergentes en gestión humana, así como las perspectivas del liderazgo y la cultura en los equipos de proyectos, el concepto de proyecto, su gerenciamiento y el rol de los grupos de interés o *stakeholders* en el contexto empresarial.

Consideraciones de la Gestión Humana en las Organizaciones

La gestión humana en las organizaciones es la función que promueve la capitalización del potencial del talento humano para desarrollar capacidades que aporten soluciones a problemas críticos y las necesidades estratégicas de la organización. Así, la gestión humana permite la colaboración eficaz de las personas para alcanzar con su esfuerzo los objetivos tanto individuales como organizacionales. De esta manera, la gestión humana coadyuva a la creación de valor y consolidación de ventajas competitivas organizacionales a partir del apoyo a la estrategia empresarial y el desarrollo de las personas. Es decir, más allá de la administración del personal, la gestión humana se ha transformado en una función encargada del gobierno de las personas, la organización del trabajo, el manejo de las relaciones laborales, la gestión de la práctica de los recursos humanos y la comprensión de los mercados laborales (Calderón, Naranjo & Álvarez, 2010). Por lo que, la gestión humana se considera socio estratégico de las organizaciones al tener como propósito genérico el aprovechar las capacidades individuales y el talento de los equipos con un rol orientador y consultor a los jefes de línea, - en consonancia con los objetivos organizacionales e intereses individuales/colectivos.

Dentro de las prácticas de la gestión humana se encuentran las denominadas emergentes o avanzadas que se exponen a continuación:

Estatus de Socio Estratégico

Comprende las actividades o funciones determinantes del talento humano en su papel como socio estratégico de la empresa (...) es decir, de su capacidad para conocer el negocio, ayudar a diseñar y consolidar la estrategia organizacional, comprender e identificar los aportes que requieren desarrollarse para su logro y tener clara su misión como generadora del talento que la empresa requiere (Aguilar , 2014).

Según Colon (2014) para que los *recursos humanos* cumplan con su rol de “*socio estratégico*” generando valor para la organización, debe actuar como un verdadero “socio estratégico”, lo que significa conocer y entender a la organización, el entorno de su industria, y el papel actual y futuro que juega la empresa dentro de ella.

Cultura Organizacional

Según Berg (1986) citado por Calderón, et al., (2010) se ha llegado a afirmar que la gerencia de los recursos humanos se constituye en el marco estratégico de la cultura organizacional (...) Entonces, la influencia entre gestión humana y cultura organizacional es recíproca, pues las prácticas de recursos humanos deben encajar en la cultura para que sean efectivas y se sustenten en el tiempo,- y las prácticas a su vez refuerzan la cultura y la influncian mediante la información suministrada y los comportamientos inducidos (Chan, Shaffer & Snape (2004) citados por Calderón et al. (2010).

Un factor de éxito de las organizaciones es su capacidad de alcanzar el cambio, esto es, no sólo poder responder a las exigencias de nuevas tecnologías o estructuras más livianas, sino tener la posibilidad de replantearse elementos profundos como valores, comportamientos, cultura y métodos de operación, manteniendo una actitud de renovación y aprendizaje permanente, es decir, se asocia el cambio con transformaciones culturales profundas (Calderón, Cuartas y Álvarez, 2009, citado por Calderón et al, (2010).

Gestión del Conocimiento

La gestión del conocimiento es una práctica avanzada de gestión humana, pues trata en esencia de generar, difundir, apropiar y aplicar el conocimiento, donde las personas deben ser competentes, mantener actitud positiva al cambio, estar motivadas y dispuestas para la acción y contar con las habilidades para su aplicación (Slagter (2009); García, Llorents y Verdú (2006) & Jiménez y Sanz (2007) citados por Calderón et al. (2010).

Prácticas de Alto Desempeño

Para Ferrer (2013), la dirección estratégica de recursos humanos es la evolución del departamento de recursos humanos (...) es decir, una mejora basada en la búsqueda de ventajas competitivas, las cuales harán que la organización o proyecto desarrolle su actividad satisfactoriamente y consiga sobrevivir a los cambios que plantea el entorno.

La forma en que los directivos conducen su organización se manifiesta en prácticas de gestión. Se refieren a cómo se gestionan los procesos, la relación con los clientes y otras partes interesadas, la estrategia y su implementación, la fuerza laboral, entre otras (...) algunas prácticas de gestión están asociadas y conducen a mejores resultados y mayor competitividad (...) éstas, denominadas “prácticas de gestión de alto desempeño” son en principio todas buenas

y relevantes, pero los directivos tienden a establecer prioridades entre las mismas, asociadas al 41 perfil de la empresa, a la realidad del entorno o a la cultura gerencial, valores, experiencia y conocimiento del directivo (Miles, González, & Mandirola , 2018).

Construcción de Capital Social

Para Calderón et al. (2010), los procesos de apertura por los que han atravesado los países las reformas en materia de legislación laboral, desórdenes en los mercados y decisiones empresariales que desestabilizan la división global del trabajo, han causado una crisis de confianza que afectan el bienestar, el compromiso y la identidad de los empleados con las organizaciones y proyectos, que traen consigo efectos en la calidad de vida, pero también en la productividad y el rendimiento (...) al menos *tres prácticas* se relacionan con estos temas: *relaciones vida y trabajo, refuerzo del compromiso y responsabilidad social empresarial.*

Profesionalización de Procesos de Gestión Humana

Desde la perspectiva de la teoría de recursos y capacidades, las áreas de recursos humanos promueven y potencializan los recursos, - esto implica, llevar a cabo prácticas como la métrica de recursos humanos, el desarrollo del papel estratégico del área, la conformación de centros de servicios compartidos, la gestión de procesos de tercerización y el apoyo a las reestructuraciones empresariales (Armstrong, 2006 citado por Calderón et al. 2010).

Perspectivas del Liderazgo en los Equipos de Proyecto

Bosch (2011) afirma que “si profundizamos en el *liderazgo* lo vemos como una realidad *poliédrica*. Con muchas caras”. Considera que “hay un *liderazgo moral*, por ejemplo, el del Papa o del Dalai Lama. Este liderazgo se reconoce socialmente por la calidad de las personas o por la institución a la que representan”.

Igualmente afirma que existe un *liderazgo económico* que involucra a sujetos que tienen 42 algún tipo de poder económico. Aquellos que mandan; un liderazgo por ser el jefe de la empresa, patrón o del empresario centelleante. Aquel que impone su capacidad de gestión, su acierto en los números o su abultada cuenta corriente. Son estos señores que saben hacer dinero. (Bosch, 2011)

Así Bosch (2011) refiere a que “el *liderazgo político* es el que tras la victoria de las urnas se consolida con una buena gestión de la comunidad. Fue el liderazgo de Jordi Pujol, Helmut Kolh o Kennedy por citar tres figuras de tamaño político diferente, pero de indudable liderazgo político”.

De otro lado, Lozano (2013) afirma que en una investigación realizada por Ángel Castiñeira en cuanto a las características del liderazgo social que hace uso de entrevistas en profundidad con líderes sociales como ejercicio de reconstruir su trayectoria vital; permitió obtener interesantes resultados.

Entre estos, el determinar que dichos líderes consideran que “su labor tiene un importante componente axiológico y una orientación ética. Su actividad cotidiana tiene sentido porque remite a una causa noble, y esta se traduce desde un punto de vista muy genérico en la defensa de principios fundamentales y de valores que orientan e impregnan no solo las acciones individuales sino también a toda la organización. Cuando esto ocurre, cuando los principios y valores se convierten en el combustible que orienta la acción, el resultado puede ser formidable. Algo que a menudo se olvida, como a menudo se olvida que no todo se resuelve en las organizaciones a partir de un sistema de incentivos” (Lozano, 2013).

¿Pero formidable?; sí, en el sentido en que “principios y valores se convierten en combustible para la acción cuando no están presentes solo como grandes principios orientadores

de la misión social de cada entidad o grupo sino también en la ejemplaridad de sus actores y líderes. Esto apunta, por un lado, a la cuestión de la ejemplaridad personal y a la conciencia de los valores que configuran la misión; pero, por otro, también es fundamental el compartir un mismo espíritu, una manera de hacer las cosas. Más allá del compromiso moral personal y misional, hay también la posibilidad de desarrollar una ética organizativa con efectos colectivos transformadores” (Lozano, 2013). 43

Entonces el trabajo social debe guiarse por principios éticos, a la vez que debe ser efectivo, útil y tener impacto, motivo por el cual en la función del liderazgo social tiene que haber compromiso social pero también talento y profesionalidad en la manera de realizar las tareas y de alcanzar los objetivos. Y es en relación con ambos objetivos que se puede afirmar que, en muchos casos concretos, el liderazgo social sintoniza con una forma de liderazgo que Robert K. Greenleaf definió como *Servant Leadership*, es decir, un liderazgo basado en el deseo de servir a los demás y a un propósito más allá del interés personal (Lozano, 2013).

Un liderazgo que resalta el servir y guiar como aspectos fundamentales que acaban por convertirse en dos funciones de los "constructores positivos" de una sociedad mejor, es decir, del liderazgo por el bien común. (Lozano, 2013)

Pero quizá lo más importante sea “la constatación de que el liderazgo social no es un punto de partida sino el resultado final de un largo recorrido que (...) pasa por las etapas de concienciación, implicación y compromiso cívico (Lozano, 2013)

De esta forma el liderazgo, pues, es el resultado, no siempre querido ni previsto, de una aventura exterior –con la comunidad– pero también interior – que, además de contribuir a transformar la sociedad, transforma el sujeto y da un sentido nuevo a su labor y a su vida. Es, esa tarea de exploración interior, que acompaña el camino del compromiso social de los líderes, la

que les permite también llegar a tener una visión clara de la misión, los ideales y los objetivos 44 que les mueven y trasladarlos luego a sus organizaciones y a su sociedad. Son, pues, activistas reflexivos” (Lozano, 2013).

Cultura en los Equipos de Proyecto

Schein (1988) comprende a la “cultura como aquel modelo de presunciones básicas – inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna –, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas” (p.25).

Por eso, Schein (1988) afirma que la conducta manifiesta se ve siempre determinada tanto por la predisposición cultural (las presunciones, percepciones, pensamientos y sentimientos que son modelados), como por las contingencias que se derivan del medio externo.

Entonces ¿se podría definir la cultura de una organización, al observar con detenimiento la conducta y el comportamiento los individuos dentro de la empresa? Para Schein (1988) sería algo apresurado. Afirmó que las regularidades de conducta podría ser tanto un reflejo del medio como de la cultura, y no deberían constituir, en consecuencia, un fundamento para definir la cultura (...) Podría tratarse o no de un artefacto cultural, que de serlo facilitaría determinar los estratos más profundos de la cultura en sí.

Entonces la cultura empresarial se define como el conjunto de principios y creencias básicas de la organización compartidas teóricamente por sus miembros y que la diferencian de otras organizaciones (Sanz, 2005).

En tanto que, si se pretende identificar la influencia del líder en la cultura organizacional, se deberá considerar lo que Schein (1988) afirmó en su libro “la cultura empresarial y el

liderazgo” respecto que una de las cinco razones que justificaron su esfuerzo por la dedicatoria⁴⁵ de un libro a la cultura organizacional se funda en que el análisis de la cultura puede ayudar a analizar el liderazgo.

Cuando se preguntó el ¿por qué relacionar el concepto de cultura con el de liderazgo?, aseveró Schein (1988) que:

cuando se adentraba en el tema de la cultura empresarial, iba progresivamente constatando que la cultura era resultado de la iniciativa de los fundadores de las empresas, jefes de movimientos, creadores de instituciones y arquitectos sociales. Así, y según analizaba los problemas relativos a los cambios culturales, fue percatándose de la importancia del liderazgo, de la habilidad para descubrir la necesidad de un cambio, y de la habilidad para ponerlo en práctica (...) por ende los puntos más oscuros en la teoría del liderazgo pueden en buena medida esclarecerse distinguiendo el liderazgo de la dirección y relacionando aquél específicamente con la creación y el cambio cultural (p. 21).

De esta manera, “las culturas empresariales son creadas por líderes, y una de las funciones más decisivas del liderazgo bien puede ser la creación, conducción, siempre y cuando sea necesario - la destrucción de la cultura” (Schein, 1988). Entonces la cultura y el liderazgo, examinados de cerca, son dos caras de la misma moneda, que no pueden ser entendidas por separado.

Gerencia de Proyectos

Según el Project Management Institute, PMI citado por U. Javeriana, (2019), la gerencia de proyectos es la aplicación del conocimiento, habilidades, herramientas y técnicas para conseguir o exceder las necesidades y expectativas de los “stakeholders” a través de un proyecto. Para conseguir o exceder las necesidades y expectativas de los “stakeholders” es indefectiblemente

necesario balancear: alcance, tiempo, costo y calidad de las diferentes necesidades y expectativas para requerimientos identificados y no identificados.

46

Se define stakeholders, como un grupo o individuos con intereses en la organización que interactúan o tiene interdependencias, o un individuo o grupo quien puede afectar o está afectando las acciones, decisiones, políticas, prácticas o metas de la organización (Polonsky, M.J. Merrilees, B., Getz, D., O'Brien, D, 2005).

Concepto de Proyecto en el Contexto Empresarial

El concepto de proyecto es entendido como un esfuerzo que se hace una sola vez para crear un producto o servicio u obtener un resultado. Los procesos, en cambio, son esfuerzos que se repiten. El origen de la gerencia de proyectos es la ingeniería civil. En los proyectos (...) se debe planear con rigor el manejo de los tiempos de inicio y culminación de las obras, se deben identificar los recursos financieros, de personal, de infraestructura y materiales de construcción, para tenerlos listos en el momento que se requieren (...) por ende el éxito del proyecto depende del cumplimiento en los tiempos, optimización de recursos, administración del riesgo y calidad en el producto o servicio final (Dinero, 2006).

Desde la década del 60, comenzó una ola en el desarrollo gerencial, en la gestión de proyectos aplicados a la organización. En el mundo se crearon asociaciones “encargadas de analizar y recopilar las mejores prácticas en proyectos y metodologías como International Project Management Association, IPMA; Project Management Institute, PMI; Project Management Forum, PMF; PRINCE; Goal Directed Project Management, GDPM, entre otras” (Dinero, 2006, párr.16).

Su labor permitió crear estándares internacionales exigentes que adoptan las mejores prácticas en gestión de proyectos para minimizar los errores más frecuentes como sobrepasar las

fechas límite, cambiar el alcance, no tener recursos suficientes, cambiar de estrategia, no tener 47 claridad de objetivos, de presupuesto, de soporte, de comunicación, de motivación, de patrocinio y de claridad sobre los resultados esperados (Dinero, 2006).

Para Iván Darío Ramírez, miembro de la junta directiva de PMI Colombia citado por Dinero (2006):

"las empresas han venido haciendo proyectos desde hace muchos años. Sin embargo, la forma como se gestionaban no daba los resultados esperados, generando un gran malestar entre nuestros inversionistas, al no ver cumplida la promesa de valor presentada inicialmente por los gestores de los proyectos. Allí radica la importancia de un modelo que permita suplir las falencias organizacionales" (párr. 29).

La gestión humana se ha transformado en una función clave para los proyectos que se encarga de la dirección de las personas, la organización del trabajo, la administración de las relaciones laborales, la gestión de la práctica de los recursos humanos y la comprensión de los mercados laborales. En ese sentido, la gestión humana se considera socio estratégico de las organizaciones al tener como propósito genérico el aprovechar las capacidades individuales y el talento de los equipos, a través de las prácticas avanzadas como vectores de cambio que promueven el bienestar para el ser humano.

En la sección anterior, se habló de la gestión humana en las organizaciones y la forma en que ha transitado hacia un nuevo paradigma, en el que las prácticas emergentes en gestión humana, así como las perspectivas del liderazgo y la cultura en los equipos de proyectos han asumido un nuevo rol en los proyectos y en general en el contexto empresarial. A continuación, se examinará la influencia del talento humano en el desempeño exitoso de los proyectos, el rol del software en la gestión de proyectos y si este sustituye al talento humano, para finalizar con el análisis de la estrategia de océano azul que promueve un modelo de negocios clave para el éxito en la gerencia de proyectos.

Desempeño Exitoso de un Proyecto – ¿Influye el Talento Humano?

El éxito de un proyecto depende del logro de sus objetivos y la minimización de la incertidumbre y la materialización de riesgos durante cada una de las etapas para su desarrollo. Razón por la cual, un proyecto persigue ciertos elementos clave para el cumplimiento de sus intereses y le hace imprescindible comprender a sus responsables que tienen a su disposición una serie de recursos que, si bien son limitados deben optimizarse para dar cumplimiento a cada objetivo que se traza, bajo principios de efectividad, eficiencia, productividad y calidad, entre otros.

En ese orden de ideas, para un proyecto es fundamental para su supervivencia el cumplimiento de la denominada triple restricción que involucra costos, tiempo y alcance, y buscan mitigar aquellos imprevistos que retrasan o pueden afectar la continuidad de las inversiones dentro del proyecto. Sin embargo, uno de los aspectos más influyentes y que suele ser inseparable a la ejecución de los proyectos e intrínseco a la naturaleza de estos, es la gestión del talento humano, pues son las personas quienes administran y organizan los demás recursos.

Así pues, para Uribe Arévalo (2010): “La productividad de los proyectos está relacionada con 49 la competitividad de sus recursos humanos” (p.40); mientras que para Montoya Agudelo y Boyero Saavedra (2015) establecen “la necesidad de que la organización se oriente hacia una visión más ambiciosa de los RR. HH., vinculándolos como elementos claves del direccionamiento estratégico para el éxito organizacional” (p.1). Chiavenato (2009) en tanto declara que, hasta no hace mucho tiempo existía una relación antagónica y conflictiva en los objetivos organizacionales, fundamentados en el lucro, la productividad, la eficacia, la maximización de la aplicación de los recursos materiales y financieros, y la reducción de los costos frente a los objetivos personales, fundamentados en los salarios, las prestaciones, la comodidad en el trabajo, el tiempo libre, la seguridad en el trabajo, y el desarrollo y progreso personal.

Entendiendo los proyectos como pequeñas organizaciones en las que confluyen políticas, procesos, recursos y objetivos, se han establecido desde la década de 1950 –y, en su paso, evolucionado– diferentes metodologías basadas en las tendencias de la gestión humana, que proponen las directrices para gestionar el recurso humano con la intención de llevar a feliz término el objetivo y el alcance inicialmente concebidos (Agudelo, 2019).

Según Lozano (2010), los proyectos y las personas que manejan el talento como un factor de éxito, son las que en su actuar generan conductas acordes con la imaginación, que como seres humanos promueven la capacidad de desarrollar y usar para creer en imposibles, visualizarlos, diseñarlos, crearlos y ponerlos en práctica en cada una de las realidades en los que interactúa un ser humano como sujeto social. Por ende, las personas que con su imaginación vislumbren un presente y futuro diferente, más rápido, más efectivo, más rentable y placentero, serán las que estarán guiando las acciones de cambio.

A su vez, Lozano (2007), en su artículo “El talento humano una estrategia de éxito en las empresas culturales”, asegura que “las organizaciones deben ser capaces de implicar e involucrar al personal, invirtiendo los sistemas de control por parte de la gestión y asumiendo la importancia de retener el talento” (p.18), no solo con procesos de gestión humana que favorezcan su desarrollo, ya que se hace necesario conectar a la gente con la estrategia de la empresa, a la vez que se hace importante que las personas conozcan hacia dónde se dirige la empresa - el proyecto y comprender cuál es su contribución para el desarrollo de la misma. Asimismo, se hace imprescindible comprometer a las personas con lo que se proyecta alcanzar, lo cual implica exponer con claridad la información y las razones por las cuales se requiere de su apoyo para hacerlo. También, se requiere del componente de motivación que permite que los colaboradores entreguen esfuerzos extras y creen un adecuado ambiente de trabajo, importante para atraer y conservar el talento dentro del proyecto u organización.

De otro lado, la medición del desempeño de los colaboradores se hace esencial para conocer el desempeño del proyecto, dado que evalúa los avances personales en materia de lo que están aportando respecto de la misión y la visión, para así determinar cuáles son los resultados obtenidos hasta el momento. Es decir, la medición coadyuva a los colaboradores a entender su nivel de contribución y cómo incrementar su participación de los resultados esperados.

Para Lozano (2010), el desempeño exitoso de un proyecto se materializa a partir de los siguientes procesos claves que suceden en las diferentes etapas de desarrollo de un proyecto:

- Estilos gerenciales que motiven y fortalezcan el trabajo con personas talentosas e innovadoras; líderes que enseñen y orienten a sus colaboradores hacia cambios proactivos y productivos (p.64).

- Realización de evaluaciones periódicas al clima organizacional para conocer la percepción de los colaboradores sobre su entorno laboral, sus necesidades, actitudes y la identificación personal con lo que están haciendo y con la empresa (p.65) 51
- Construcción de culturas de alto desempeño que se caractericen por valores como el trabajo en equipo, responsabilidad, respeto, compromiso, enfoque en el cliente, la calidad total (incluye la excelencia de bienes y servicios) y el consenso dialógico (p.65).
- Fortalecer el desarrollo de competencias a partir del direccionamiento estratégico de la empresa, que conlleve a procesos de mejoramiento e innovación (p.66).
- El enfoque de los directivos de las empresas y gestores de proyectos competitivos deben poseer una mirada prospectiva que implique una visión holística con el talento humano más adecuado. Talento que, puede ser obtenido a través de diferentes formas, que bien pueden ser seleccionadas por medio de la exploración de competencias y habilidades con el fin de captar y retener al mejor talento; y desarrollarlo realizando actividades radicalmente distintas a las del director de recursos humanos tradicional, cuyo enfoque tiene como bases prácticas meramente funcionales basadas en normas, procedimientos o sistemas de gestión (p.70).

Rol del Software en la Gestión de Proyectos – ¿Sustituye al Talento Humano?

“El software no maneja proyectos”, es una afirmación planteada por Fujinami y Marshall (2001) en uno de sus artículos. *¿Será entonces que el software sustituye el rol del talento humano en la gestión de proyectos?*

Esta afirmación, deja entrever una realidad en la gestión de proyectos donde muchos gerentes de proyectos confunden la automatización y la creación de repositorios de datos, con la gestión propiamente de un proyecto y lo que ello implica.

Fujinami y Marshall (2001), indican que el software en la gestión de proyectos es una herramienta necesaria para capturar toda la información esencial sobre los proyectos y que a su vez requiere de emplear una estrategia clara para combinar tanto el deseo y la intención con las capacidades y competencias en un proyecto. Por tanto, al delegar el control del proyecto a un paquete de software, se pone en riesgo el alcance de los objetivos propuestos (más allá de simplemente comprender el lenguaje de programación), y razón por la cual líderes de las organizaciones asumen con sus equipos el trabajo pesado para garantizar que funcione la gestión estratégica de proyectos.

De esta manera, el software coadyuva la toma de decisiones gerenciales con la gestión de los datos del proyecto como respaldo y no como aquella fórmula mágica que supone la creación espontánea y fortuita de mejores proyectos, con mayor agilidad y economía para una organización.

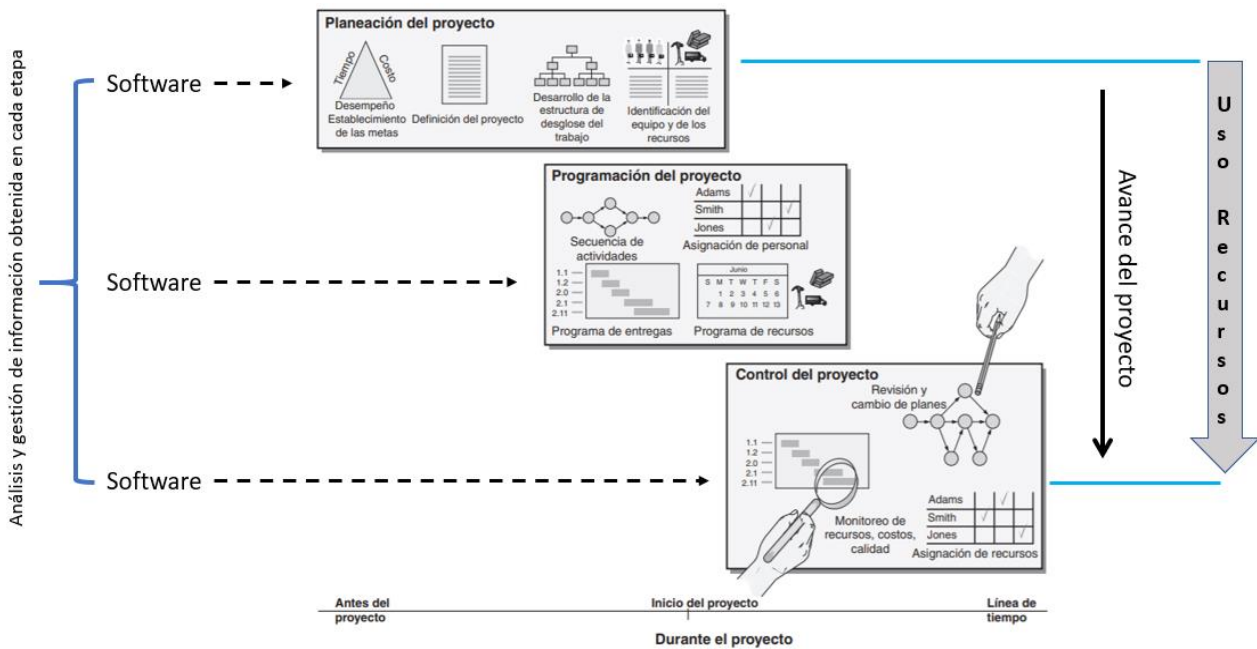
Es en ese “caos” organizado, en que los proyectos se acumulan uno encima de otro de tal forma que un cúmulo de herramientas (software) se plantean como la solución para los gerentes de proyecto (Fujinami & Marshall, 2001). Sin embargo, la gestión estratégica de un proyecto supone desafíos y retos para la gerencia de proyectos que subyacen de la comprensión de los recursos con los cuales se dispone, el tiempo, alcance y las necesidades que se pretenden solucionar. Aspectos que en el marco de una organización supone conocer tanto de las capacidades y limitaciones para abordar objetivos y a partir de la estrategia cumplir una visión y una visión - labor que para un gerente de proyectos le implica dominar la ejecución.

En la figura 3, se muestra el campo de acción del software en cada una de las etapas del 53

proyecto, desde la planeación, la programación e incluso en el control de este. Es decir, en la medida en que avanza el proyecto y se usan los recursos, el software se hace presente en cada una de las etapas del proyecto de una manera distinta en función de un propósito claramente diferente respecto de la fase anterior.

Figura 3

Planeación, programación y control del proyecto – Campo de acción del software



Nota. Adaptado de Fujinami & Marshall (2001).

Ahora, es claro que existen múltiples herramientas a las cuales los gerentes de proyecto acuden para conocer el estado, avance y progreso de proyecto. Las más conocidas por ejemplo son el software Microsoft Project ©, Project libre e incluso para la prospección futura de un proyecto como las herramientas MicMac y Mactor. No obstante, los análisis PERT, CPM y otras técnicas de programación han probado ser herramientas valiosas para el control de proyectos grandes y complejos, incluso con esas herramientas, los gerentes conocen el estado de cada

actividad y saben qué actividades son críticas y cuáles tienen holgura; además, distinguen 54
dónde tiene más sentido acelerar un proyecto. Por ello, la administración efectiva de proyectos
hace posible que las empresas u organizaciones creen productos y servicios no solo para
mercados locales, sino que puedan alcanzar escenarios de mercado globales.

Aunque existen diferentes herramientas que apoyan el control y seguimiento de los
proyectos, estas sólo apoyan en la eficiencia de un resultado para la toma de decisiones
adecuadas. Conocer el concepto de la gestión de proyectos, su administración y programación es
fundamental para establecer la información necesaria y los controles efectivos, las buenas
prácticas de administración, tareas con responsabilidades claras, y sistemas con informes directos
y oportunos (Fujinami & Marshall, 2001).

Estrategia de Océano Azul - Modelo de Negocios Clave para el Éxito en la Gerencia de Proyectos

El término *proyecto* goza de una relevancia cada vez más visible en las esferas de
negocios, la economía, política y la sociedad en general. De hecho, cada vez son más las
organizaciones e instituciones públicas y privadas que involucran el concepto como unidad
básica de análisis de la rutina de gestión y herramienta insustituible en la planeación estratégica
(Miranda, 2005).

Si bien, la gestión de proyectos es un enfoque metodológico que permite llevar a buen
término un proyecto de principio a fin, esta perspectiva adquiere sentido cuando se apalanca de
las habilidades individuales y de las competencias que desarrollan los equipos de trabajo. Por lo
cual, el ser humano adquiere un rol clave en el éxito de las organizaciones y los proyectos que se
adelantan con una intencionalidad de cambio como premisa.

Ahora, es claro que la globalización es un movimiento de tal envergadura, que no hay 55 rincón geográfico que pueda escapar a su influencia, razón por la cual hasta el producto más singular del lugar más recóndito percibe la influencia de la competencia de similares producidos en la aldea global, lo cual les hace competir en mercados que ancestralmente se manifestaban cautivos (Miranda, 2005). Por tanto, se hace necesario abordar dos temáticas principalmente, de un lado el cuadro estratégico como herramienta para la toma de decisiones gerenciales en lo que comprende el panorama de una unidad estratégica de negocio, proyecto u organización respectiva y de otro lado, la estrategia de océanos azules en contraste de los océanos rojos, teniendo en cuenta que la primera sugiere una gerencia del cambio impulsado por la innovación, el direccionamiento estratégico hacia mercados no explorados por la competencia, las habilidades blandas del ser humano y una nueva conciencia del bienestar que hace disrupción a la connotación del sujeto social dentro de los equipos de proyecto, a diferencia de los océanos rojos los cuales se definen como el espacio conocido del mercado, es decir, una porción del territorio competitivo ya explorado, en el que las fronteras de la industria se encuentran definidas por las condiciones y reglas competitivas en las cuales se suscriben cada uno de los jugadores que debutan en el escenario de mercado. En la medida, en que este se satura el mercado, la perspectiva de rentabilidad y crecimiento se reduce para las empresas al punto de generar una oferta genérica (Chan & Mauborgne, 2005).

De esta manera, se hace imperante que proyectos y organizaciones comprendan su posición competitiva en escenarios globalizados, más aún, cuando la globalización puede jugar en favor o en contra. En los océanos rojos, es común observar cómo las empresas y proyectos canibalizan los espacios de mercado a través de la competitividad como herramienta que apalanca y aventaja su crecimiento y desarrollo. Sin embargo, solo sobrevive quien pueda innovar y forjar ventajas

sostenibles para el negocio / proyecto. Esto quiere decir, que la gestión de proyectos y los negocios del nuevo milenio, afrontaran la necesidad de comprender que la competitividad deberá forjarse como su mejor aliado y usar el enfoque como herramienta clave para alcanzar el bienestar (Miranda, 2005). 56

En consecuencia, el cuadro estratégico emerge como herramienta diagnóstica - competitiva que permite develar el panorama estratégico de una organización / proyecto (respecto de los competidores en los escenarios de mercado globalizados) y facilita la construcción de océanos azules. Y es que, esta herramienta precisa determinar el esquema actual de la competencia en el mercado y la dinámica de la industria o el negocio en el que se participa o se pretende incursionar.

La *estrategia del océano azul* pretende crear nuevos espacios de mercado y que el proyecto no compita en los espacios de mercado existentes ya explorados por la competencia (Giraldo & Leal, 2011). Convergen como escenarios de mercado donde existen oportunidades de crecimiento y rentabilidad por aprovechar y en el que los horizontes son desconocidos ya que la competencia no prevalece (Chan & Mauborgne, 2005).

Lo anterior, deja entrever la necesidad de aprovechar la herramienta cuadro estratégico en la gestión de proyectos, coadyuvado de la gestión de recursos humanos, que se apalanquen tanto de las habilidades individuales (Específicamente de las habilidades blandas las cuales están asociadas al comportamiento de la persona, su desempeño social, liderazgo y manejo emocional. Por el contrario, las competencias duras suponen competencias vinculadas directamente con las tareas realizadas por el colaborador (Esan.edu.pe, 2015)). como de las competencias que se forjen en los equipos de trabajo, resultado de la sinergia y la interacción social. Por consiguiente,

el cuadro estratégico permite la formulación, evaluación y gestión de proyectos clave, para la 57 creación de valor económico y social, respecto del bienestar (Peñalver, 2014).

Colombia debe converger como una economía emergente que supere la dependencia de las *commodities* y promueva el emprendimiento hacia océanos azules, para lo cual es preciso que el país forje una cultura de proyectos. Es decir, que los valores y las actitudes de los inversionistas y administradores públicos y privados incluyan la noción de proyectos de inversión y la disciplina de gestión en la formulación y evaluación ex-ante, así como en la ejecución, el control operativo o seguimiento y la evaluación ex-post (Miranda, 2005).

El éxito de un proyecto depende del logro de sus objetivos y la minimización tanto de la incertidumbre como la materialización de riesgos durante cada una de las etapas para su desarrollo. Asimismo, uno de los aspectos más importantes en un proyecto y que suele ser inseparable a su ejecución e intrínseco a su naturaleza, es la gestión del talento humano, pues son las personas quienes administran y organizan los demás recursos. Sin embargo, el rol del software en la gestión de proyectos no sustituye al talento humano, sino que coadyuva la toma de decisiones gerenciales con la gestión de los datos del proyecto como respaldo y facilitador de operaciones en escenarios de globalización.

De esta manera, Colombia requiere una economía convergente, sostenible y sustentable en el tiempo, que supere la dependencia de las *commodities* y promueva tanto el emprendimiento como el desarrollo humano suscitando estrategias de mercado, en especial la denominada océanos azules, la cual precisa que el país forje una cultura de proyectos desde la gestión humana.

Según Rodney & Mullerb (2002), todo proyecto se lleva a cabo para generar un cambio y se compone de tres características esenciales: es único, se lleva a cabo utilizando procesos novedosos y es transitorio” (p.1).

En ese sentido la naturaleza de los proyectos como organizaciones temporales requiere abordar al proyecto “como función de producción; como organización temporal; como agencia para el cambio; como agencia para la utilización de recursos; y como agencia para la gestión de la incertidumbre” (Rodney & Mullerb, 2002, p.1).

Tabla 4

Naturaleza de los proyectos como organizaciones temporales

Naturaleza de los proyectos como organizaciones temporales

<p>El proyecto como función de producción</p>	<p>Según Rodney & Mullerb (2002), el proyecto como función de producción es: un conjunto de planes, presidido por un gerente, que compra y vende los insumos y productos del proyecto en el mercado abierto y trata de maximizar el beneficio para el propietario.</p> <p>El beneficio es el valor presente neto del proyecto, descontado por riesgo.</p>
<p>Proyecto como organización temporal</p>	<p>Como organización temporal, “el proyecto es una agencia establecida por una organización matriz (el director) para lograr objetivos específicos. En la escala de tiempo en la que existe el proyecto, la organización matriz puede tomarse como estable, dadas sus estructuras” (Rodney & Mullerb, 2002, p.3).</p>
<p>Proyecto como agencia para el cambio</p>	<p>Las organizaciones tradicionales adoptan los proyectos como vehículo (o agencia) para el cambio. Crean la organización temporal para entregar un conjunto coherente de objetivos de cambio, porque los proyectos son más adecuados para gestionar el cambio que la organización funcional (Rodney & Mullerb, 2002, p.3).</p>

Carroll citado por Rodney & Mullerb (2002) enuncia que “el éxito de diferentes formas organizativas depende de su capacidad para atraer recursos” (p.3). Asimismo, que “un

Proyecto como agenda para la utilización de recursos proyecto se define por un conjunto coherente de objetivos de cambio a los que es sensato asignar un conjunto de recursos para su gestión” (Rodney & Mullerb, 2002, p.5).

Por ende, una cartera de proyectos como un conjunto de proyectos que comparten un fondo común de recursos, que se administran juntos para la utilización eficiente del fondo común de recursos (Rodney & Mullerb, 2002, p.5).

Proyecto como agencia para la gestión de la incertidumbre Turner citado por Rodney & Mullerb (2002) dice que la incertidumbre del producto y el proceso es una de las consecuencias clave de las características (p.5). Turner y Keegan (1987) citados por Rodney & Mullerb (2002) sugieren que la necesidad de administrar la configuración y la reducción de la incertidumbre es el principal costo de transacción (adicional) asociado con los proyectos (p.6).

Nota. Descripción de la naturaleza de los proyectos como organizaciones temporales. Adaptado de (Rodney & Mullerb, 2002, Pp.1-8).

Análisis Bibliométrico de la Gestión Humana

En la sección anterior, se habló de la integración de la gestión humana como elemento clave en la dirección de proyectos, además del rol del software que si bien no sustituye al talento humano coadyuva la toma de decisiones gerenciales y la estrategia de océano azul como modelo de negocio que promueve el éxito en la gerencia de proyectos y una salida para la economía de Colombia que aún depende de las *commodities* para su supervivencia en escenarios globalizados. En esta sección, se revisará la metodología del sistema de gestión humana a partir de la propuesta integrada de prácticas de gestión humana y la estrategia genérica para que organizaciones y proyectos dinamicen la gestión humana en cada una de las etapas para su desarrollo.

Resultados del Análisis Bibliométrico

En la búsqueda de fuentes relevantes para el estudio a través del buscador de Scopus desde el repositorio de la E-biblioteca de la UNAD, se emplearon las siguientes palabras clave:

Strategic Direction,

Competency Management,

Competencies,

Human Resources Management,

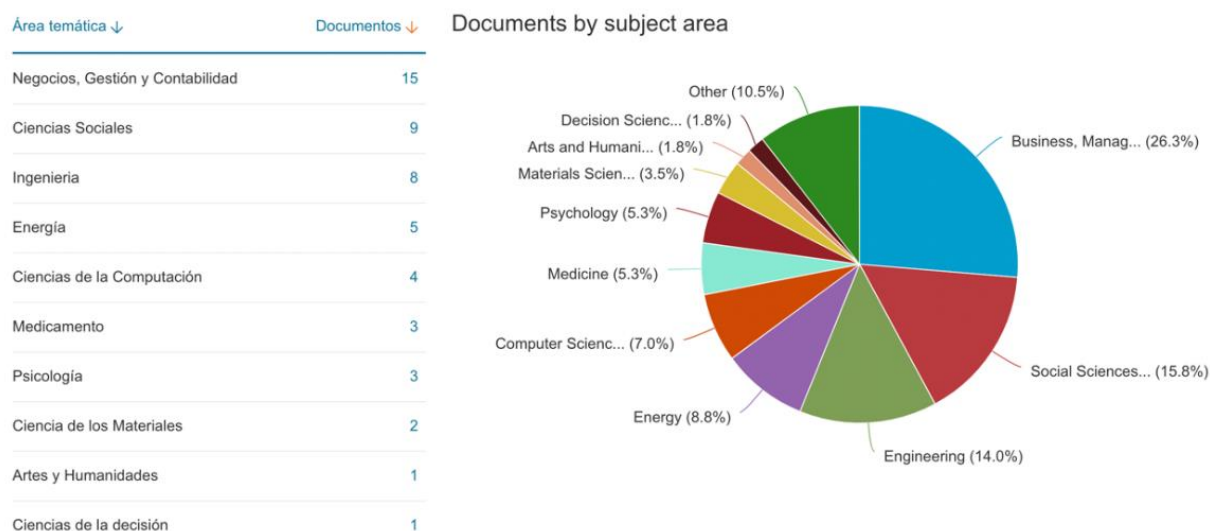
Human Resource Management

Nota. La palabra Project(s) no se incluye en la búsqueda de manera directa, en la medida en que aporta resultados e información sobre construcción, escuelas de ciencia e ingeniería y proyectos civiles. Para ello, se han incluido palabras clave relacionadas que permitieron la afinación de la búsqueda y con ello el análisis.

Luego de la filtración de datos con la refinación de la búsqueda empleando las palabras clave como parámetro base, se obtuvo como resultado 36 documentos que presentan las siguientes características:

Figura 4

Documentos por Área Temática

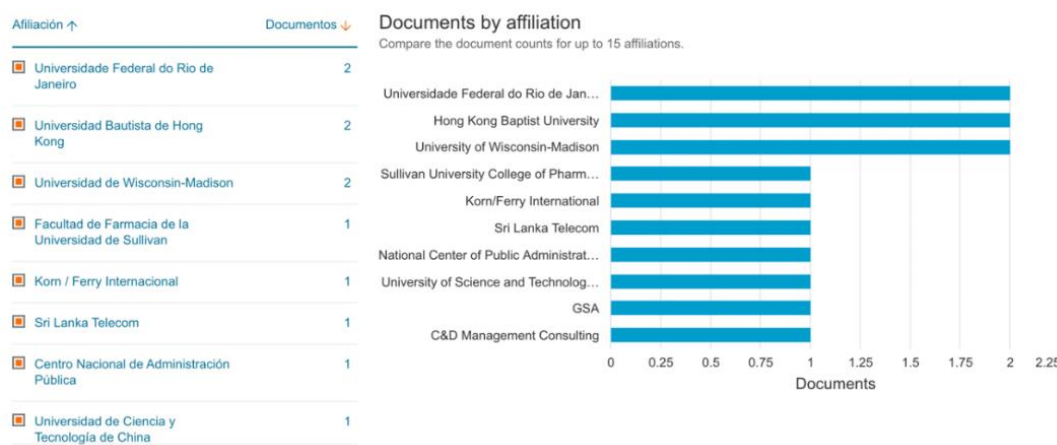


Nota. Resultado obtenido con el uso de la herramienta de Scopus (2021).

El 26,3% de los documentos encontrados se agrupan en el área temática de negocios, gestión y contabilidad, seguido de las ciencias sociales con un 15,8% e ingeniería con un 14%.

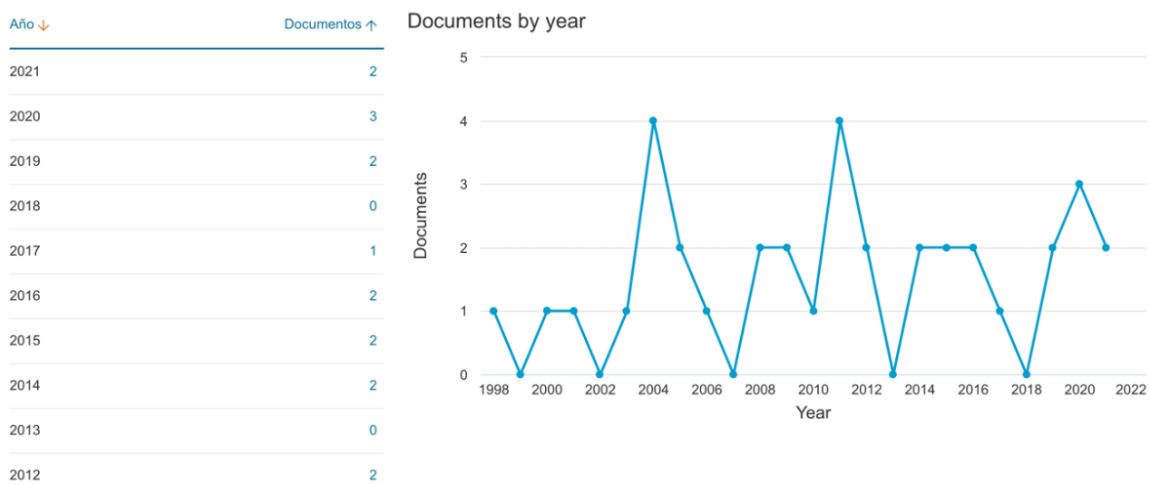
Figura 5

Documentos por afiliación



Nota. Resultado obtenido con el uso de la herramienta de Scopus (2021)

Según la figura 5, los documentos tienen afiliación principalmente a universidades como la Federal de Rio de Janeiro, Universidad Bautista de Hong Kong y la Universidad de Wisconsin - Madison.

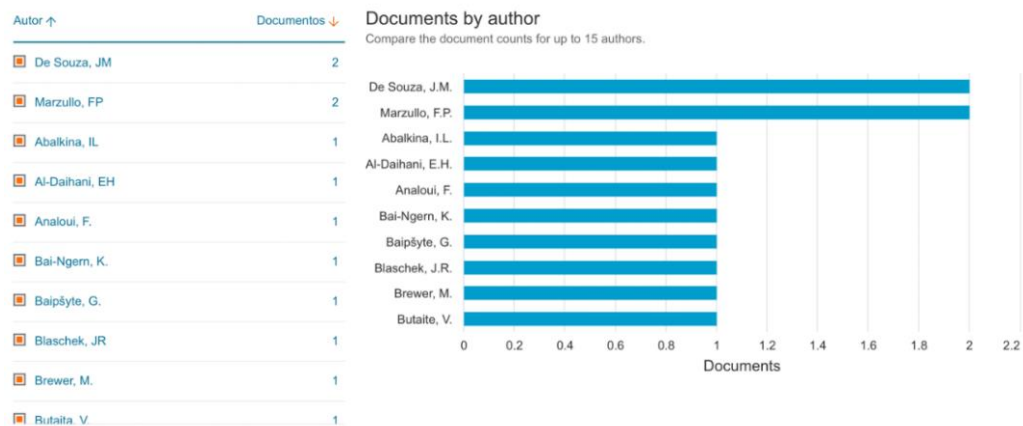
Figura 6*Documentos por año*

Nota. Resultado obtenido con el uso de la herramienta de Scopus (2021)

En la figura 6, se observa la dinámica de la producción científica por año y la cantidad de documentos que se obtuvieron de la búsqueda filtrada de información que se situó sobre el rango de años 2012 a 2021.

Figura 7

Documentos por autor

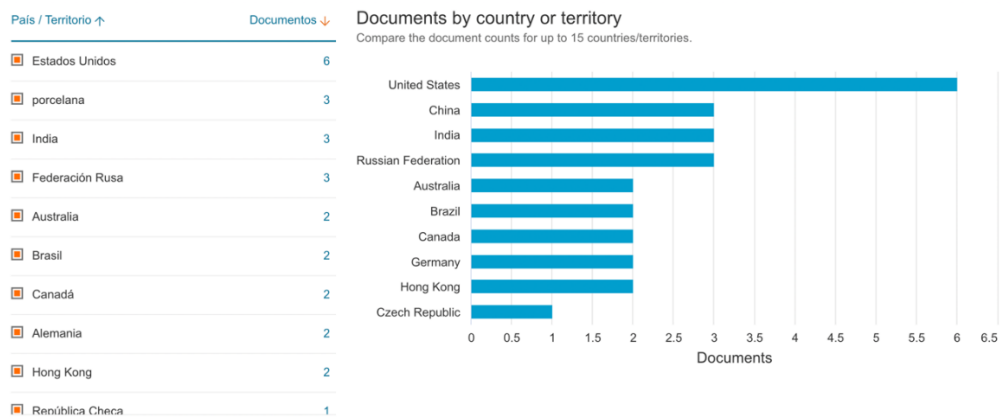


Nota. Resultado obtenido con el uso de la herramienta de Scopus (2021)

En la figura 7, se presentan los resultados obtenidos agrupados por número de documentos por autor que se concentran en De Souza y Marzullo.

Figura 8

Documentos por país o territorio

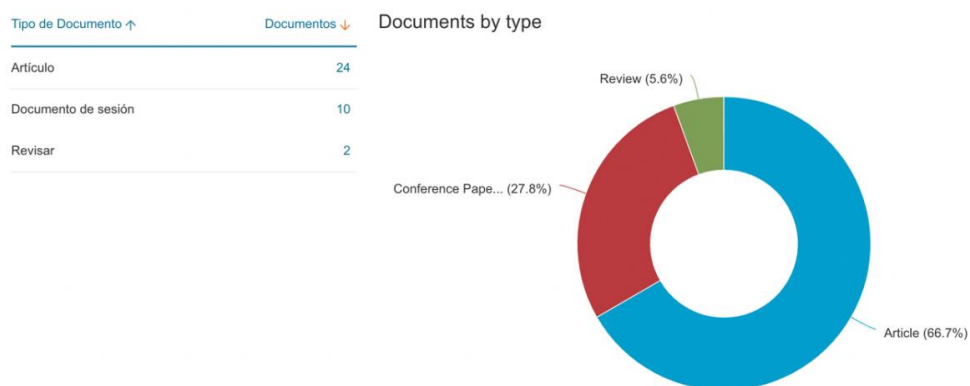


Nota. Resultado obtenido con el uso de la herramienta de Scopus (2021)

De los documentos obtenidos como resultado de la búsqueda, se puede concluir que estos corresponden en su gran mayoría a Estados Unidos seguido de China, India y Rusia.

Figura 9

Documentos por tipo

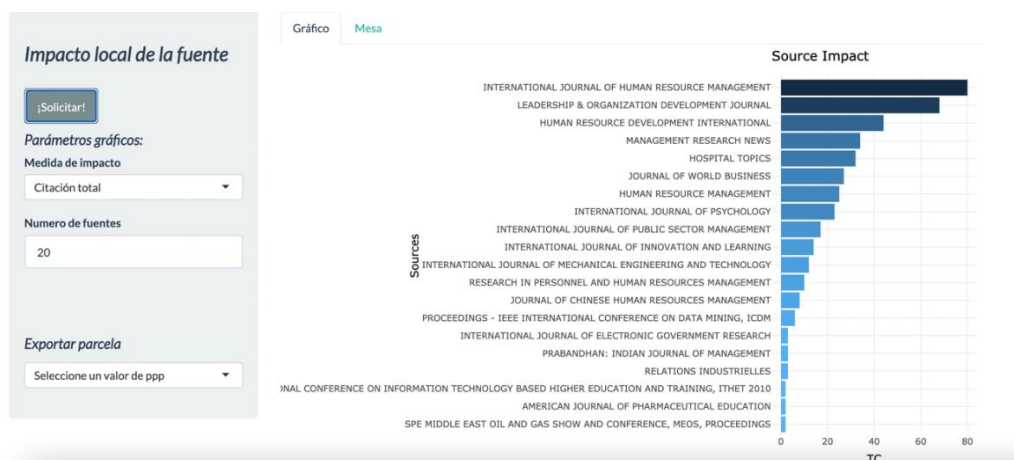


Nota. Resultado obtenido con el uso de la herramienta de Bibliometrix (2021)

Los documentos obtenidos como resultado de la búsqueda corresponden principalmente en un 66,7% a artículos y en un 27,8% a documentos de *conference proceedings* (Documentos de eventos de conferencias).

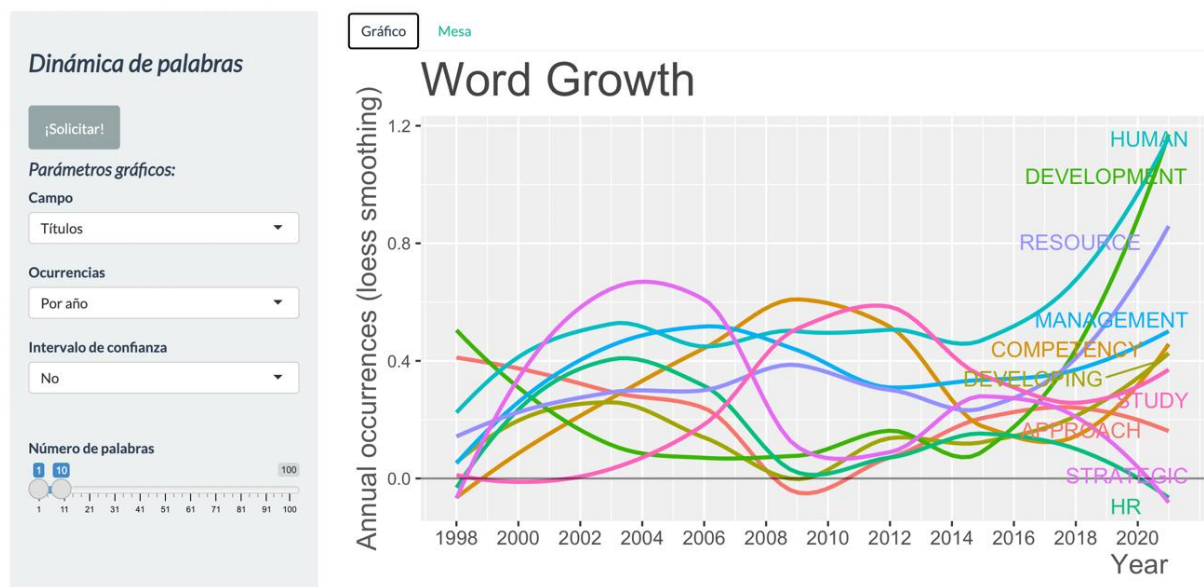
Figura 10

Impacto local de la fuente



Nota. Resultado obtenido con el uso de la herramienta de Bibliometrix (2021)

Al usar la herramienta Biblioshiny para Bibliometrix se pudo determinar que el impacto local de la fuente se sitúa en búsquedas con citas de alto impacto por 3 revistas principalmente. En orden de relevancia se encuentra la Revista internacional de gestión de recursos humanos del Reino Unido con un H-Index de 107 y 80 citas para el caso del análisis bibliométrico que se desarrolló. De manera seguida y con más de 60 citas se encuentra la Revista de desarrollo organizacional y de liderazgo del Reino Unido con H-Index de 62. Por último, se encuentra la revista Internacional de Desarrollo de Recursos Humanos del Reino Unido con un H- Index de 45 y más de 40 citas en promedio.

Figura 11*Dinámica de palabras*

Nota. Resultado obtenido a través de Bibliometrix (2021)

Finalmente, se pudo determinar que la dinámica anual de ocurrencias ha situado nuevas tendencias desde el año 2016 hasta la fecha con palabras como humano, desarrollo, recurso, administración, competencia, estudio, enfoque, estratégico y HR (Recurso humano).

Análisis Bibliométrico – Base de Datos Scopus mediante VOSviewer

A partir del análisis Bibliométrico a través de la base de datos Scopus mediante VOSViewer, se pudo determinar que las principales producciones bibliográficas convergen en 9 temáticas principales a saber:

1. **Project management**
2. **Human resource management**
3. **Risk Assessment**
4. **Project Planning**
5. **Sustainability**
6. **Literature review**
7. **Methodology**
8. **Sustainable development**
9. **Learning**

Figura 12

Convenciones para el análisis del grado de cohesión y correlación de los términos



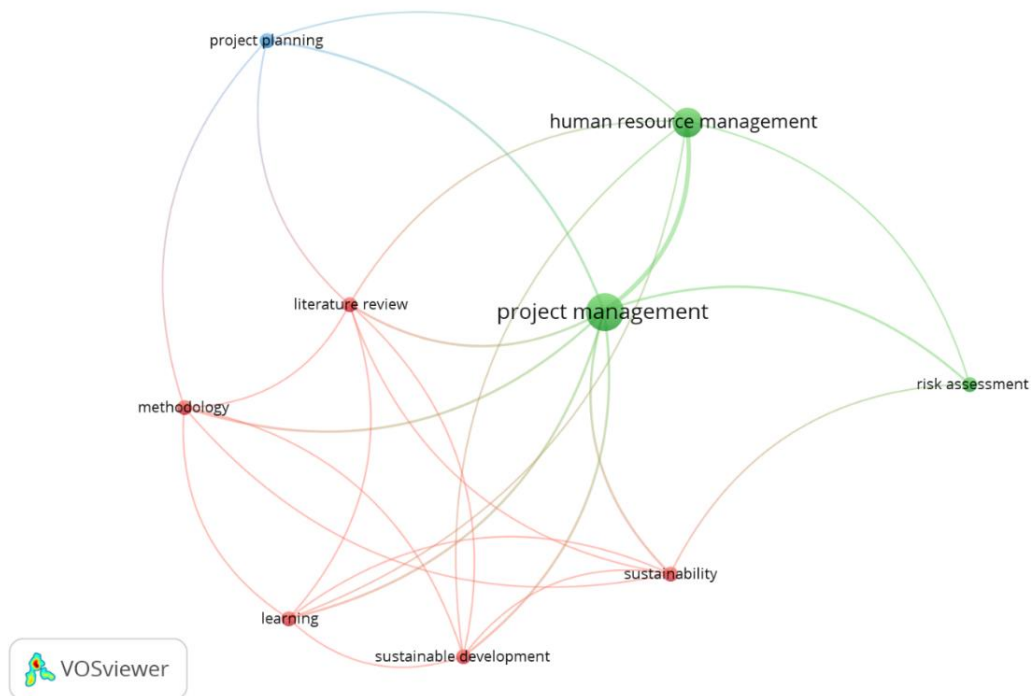
Nota. La convención indica de izquierda a derecha, el grado de conexión de los términos, el grado de novedad¹ del mismo, junto con el grado de cohesión descrito por un color; siendo rojo una expresión /concepto que no se está investigando en fechas recientes o su proceso

¹ – de un término en cuanto al proceso de investigación refiere.

investigativo es débil y por el contrario una expresión en color verde demuestra una tendencia o clúster problemático que se está investigando recientemente.

Figura 13

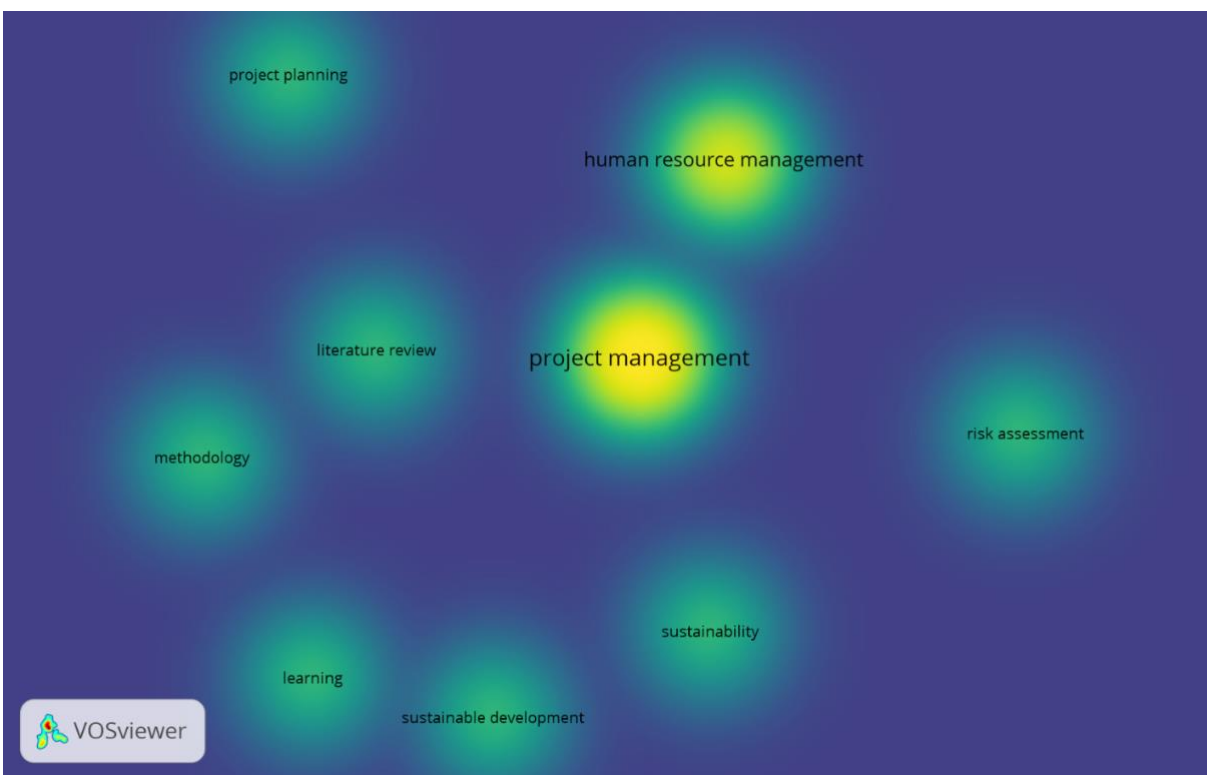
Correlación Vos Viewer



Nota. El gráfico de correlación permite visualizar los conceptos que se relacionan en mayor o menor medida y entre los cuales destacan *project management*, seguido de *human resource management* y *risk assessment*, posteriormente de *project planning*, *sustainability*, *literature review*, *sustainable methodology*, *methodology* y finalmente *learning*.

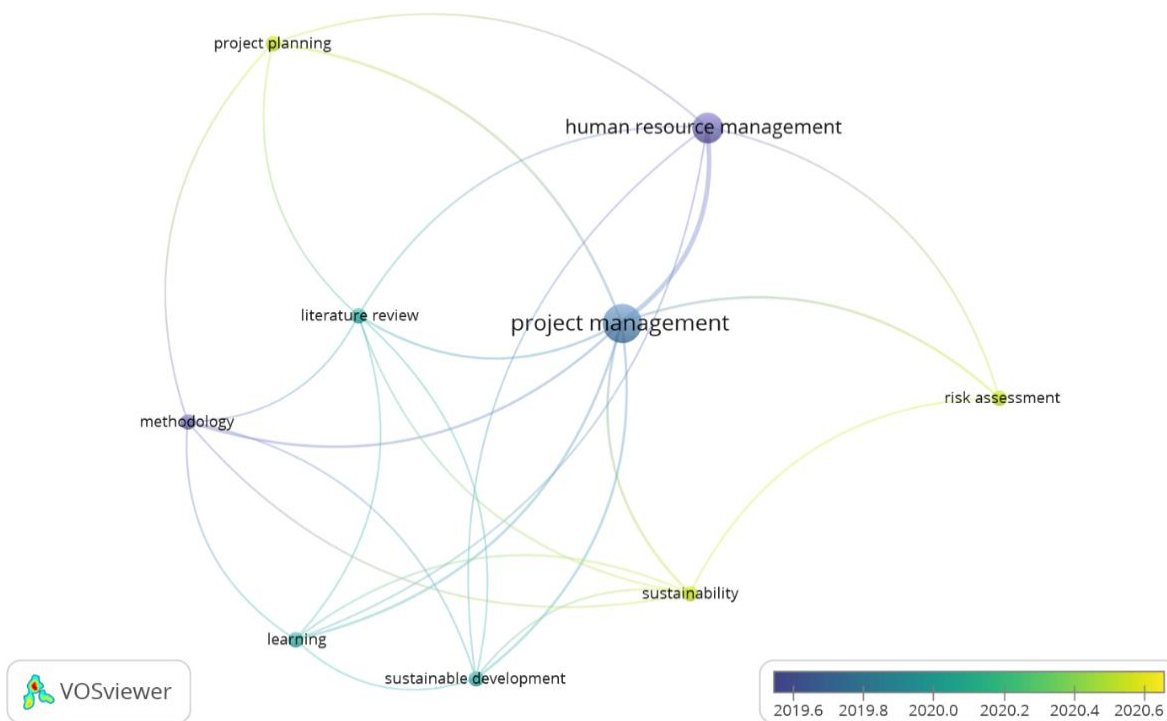
Figura 14

Density visualization o gráfica de densidad



Nota. El gráfico de densidad presenta desde otra óptica los resultados obtenidos dejando en evidencia la relevancia de la gerencia / gestión de proyectos y la gerencia de recursos humanos en el panorama de investigación.

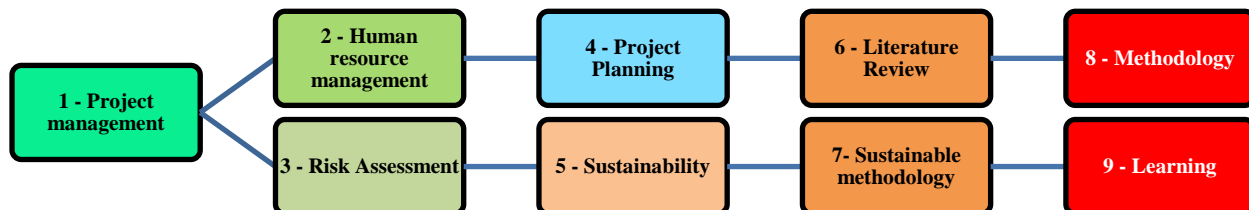
Figura 15

Overlay visualization

Nota. La visualización superpuesta evidencia la producción e investigación sobre los conceptos mostrando su producción de izquierda a derecha desde el más antiguo al más reciente. De esta manera se tiene que Project management desde el año 2019 es el más relevante y aún tiene vigencia, mientras Risk assessment y Sustainability son los conceptos más recientes que por su color se localizan en el segundo semestre de 2020 hasta la fecha en que hace el presente estudio.

Figura 16

Grado de cohesión y correlación de los términos



Nota. De izquierda a derecha el mayor grado de cohesión y correlación de los términos.

El análisis bibliométrico mediante Vosviewer permitió determinar como principal resultado, el término Project management que en español es equivalente a gestión o gerencia de proyectos, el cual se erige como tendencia actual en la búsqueda e investigación frente al tema. En un segundo y tercer nivel se pueden observar los términos Human resource management y Risk Assessment, o que es igual a gestión de los recursos humanos y evaluación de riesgos respectivamente. Finalmente, en un cuarto y quinto nivel se hallan Project planning y *Sustainability*, que corresponde a la planificación de proyectos y sustentabilidad y muestran un grado de correlación interesante respecto de la disrupción del paradigma existente frente al desempeño de proyectos exitosos y la creciente necesidad de resultados que permitan la continuidad de las organizaciones en los escenarios de mercado de la mano de una asertiva gestión humana.

Construcción de la Metodología del Sistema de Gestión Humana

En secciones anteriores se discutió sobre la temática de la gestión humana en las organizaciones y la forma en que ha transitado hacia un nuevo paradigma; en el que las prácticas emergentes en gestión humana, así como las perspectivas del liderazgo y la cultura en los equipos han asumido un nuevo rol en los proyectos y en general en el contexto empresarial. De igual forma, se trató la integración de la gestión humana como elemento clave en la dirección de proyectos, además del rol del software que si bien no sustituye al talento humano coadyuva la toma de decisiones gerenciales y la estrategia de océano azul como modelo de negocio que promueve el éxito en la gerencia de proyectos.

A partir de los resultados obtenidos de la revisión y análisis documental, se observó que el talento humano infiere y asume un rol clave tanto en el desempeño exitoso de los proyectos como en la obtención de los resultados propuestos, dado que más allá de configurarse como un recurso se sitúa como dinamizador de iniciativas dentro del proyecto tendientes al objetivo misional y vector de cambio en circunstancias de adaptación, supervivencia e incertidumbre a partir de la toma de decisiones.

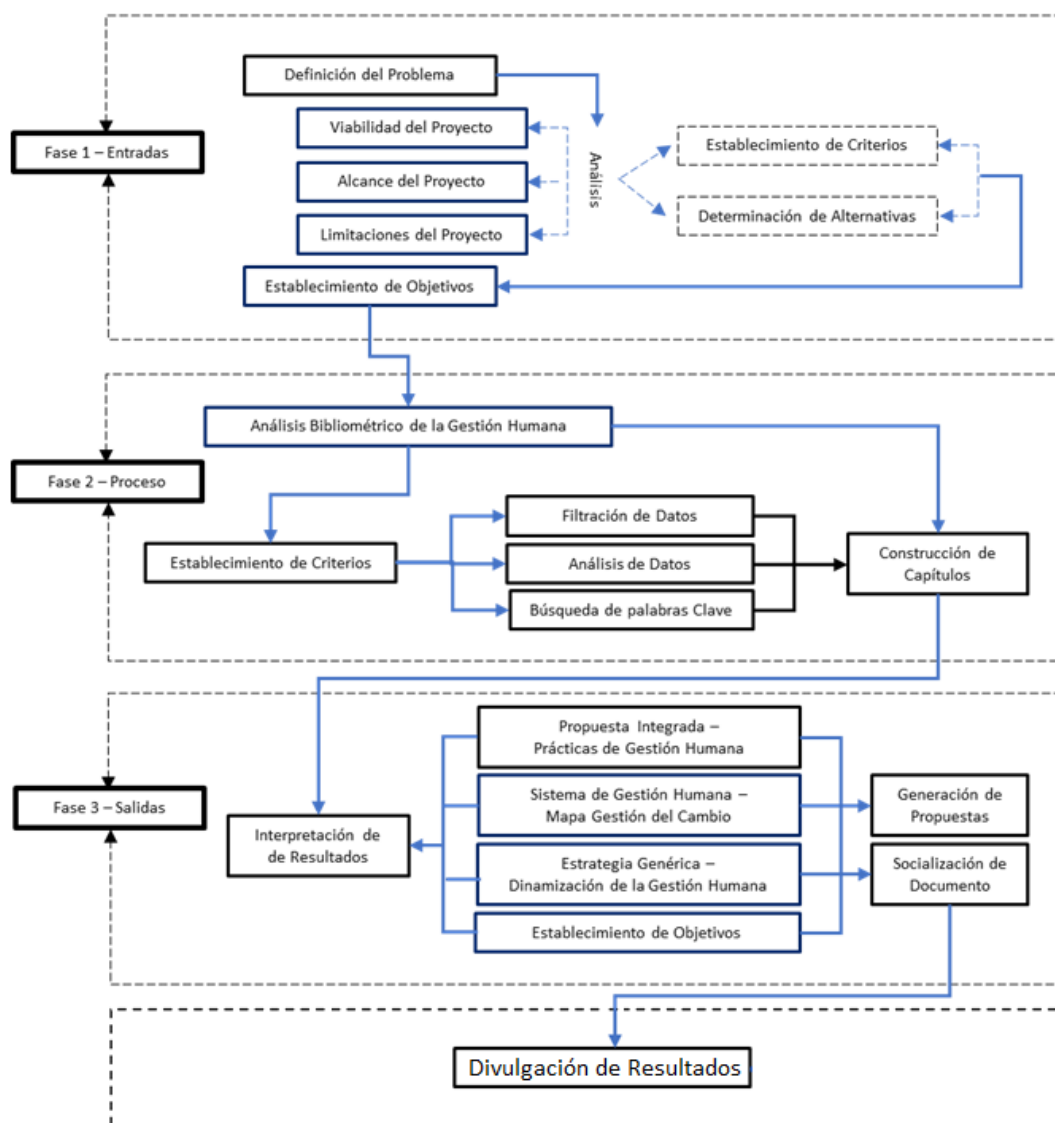
De esta manera, en la presente sección se planteó la metodología del sistema de gestión humana a partir de la propuesta integrada de prácticas de gestión humana y la estrategia genérica para que organizaciones y proyectos dinamicen la gestión humana en cada una de las etapas para su desarrollo.

Construcción metodológica

A continuación, se muestra de manera sistemática las fases y pasos relacionados con la metodología desarrollada para la revisión bibliométrica, el análisis y resultados presentados de la investigación y el proceso de divulgación de resultados.

Figura 17

Construcción metodológica



Nota. La construcción metodológica con base en Vásquez-Bernal y Cortés-Aldana (2018)

Propuesta integrada de prácticas de gestión humana - Sistema de gestión humana - que potencien el éxito del proyecto

El sistema propuesto es una iniciativa clave diseñada para integrar las prácticas de gestión de humana, la gestión del cambio y el mejoramiento continuo, en los proyectos y empresas u organizaciones a fin de potenciar el éxito en su desempeño.

Para ello, se integran 4 elementos en el sistema y se estructuran a partir de la dinámica de desarrollo e interacción que surge del contexto interno y externo de las UEN's (Unidades Estratégicas de Negocio), respecto de la gestión humana en el proyecto, organización o empresa.

Los mencionados elementos son los siguientes:

1. Ciclo PHVA – Integrado por los Pasos Denominados - 1. Planificar (Plan), 2. Hacer (Do), 3. Verificar (Check), 4. Actuar (Act). – Vectores de cambio del sistema, que promueven el mejoramiento continuo aplicado a los procesos organizacionales y en especial a la UEN.

2. Pilares de la Gestión Humana – Integrado por los siguientes elementos:

Gestión de Relaciones Humanas

Las relaciones humanas incluyen los elementos clave para la interacción entre organización – proyecto y colaboradores de manera vertical y horizontal en condiciones de formalidad e informalidad de la comunicación. Esto quiere decir, que aspectos como el clima organizacional, la motivación del personal y los incentivos entre otros, son elementos necesarios para la toma de decisiones respecto de la gestión humana que coadyuve al desempeño exitoso de un proyecto.

Modelo de Compensación y Beneficios

Desde un punto de vista técnico es un proceso que permite la valoración integral del desempeño y el conjunto de actitudes y comportamientos profesionales del colaborador, en

función del cumplimiento de sus funciones y responsabilidades dentro de su rol / cargo (Auditool.org, 2012).

Actualmente en la gestión del talento humano es imperante la implementación de un modelo de compensación y beneficios que permita a los miembros del equipo acceder a beneficios e incentivos adicionales basándose en el desempeño en el marco del desarrollo del proyecto y el logro de objetivos. Razón por la cual, es una práctica que fomenta el esfuerzo y mantiene motivado a los colaboradores, a la vez que resulta indispensable para los proyectos hoy en día, adoptar nuevas maneras de desarrollar y gestionar el talento humano para alcanzar los objetivos propuestos y conseguir ventajas competitivas.

Plan de Carrera (Desarrollo)

Para un colaborador un plan de carrera es un proyecto de vida que traza el curso de su desarrollo profesional dentro de una organización y en el que busca su progreso laboral como individuo y como colaborador dentro de un equipo de trabajo. Así, algunas organizaciones promueven planes de carrera específicos para un perfil de alto potencial, un área de la organización o posiciones clave dentro de esta (Universidad ESAN, 2018).

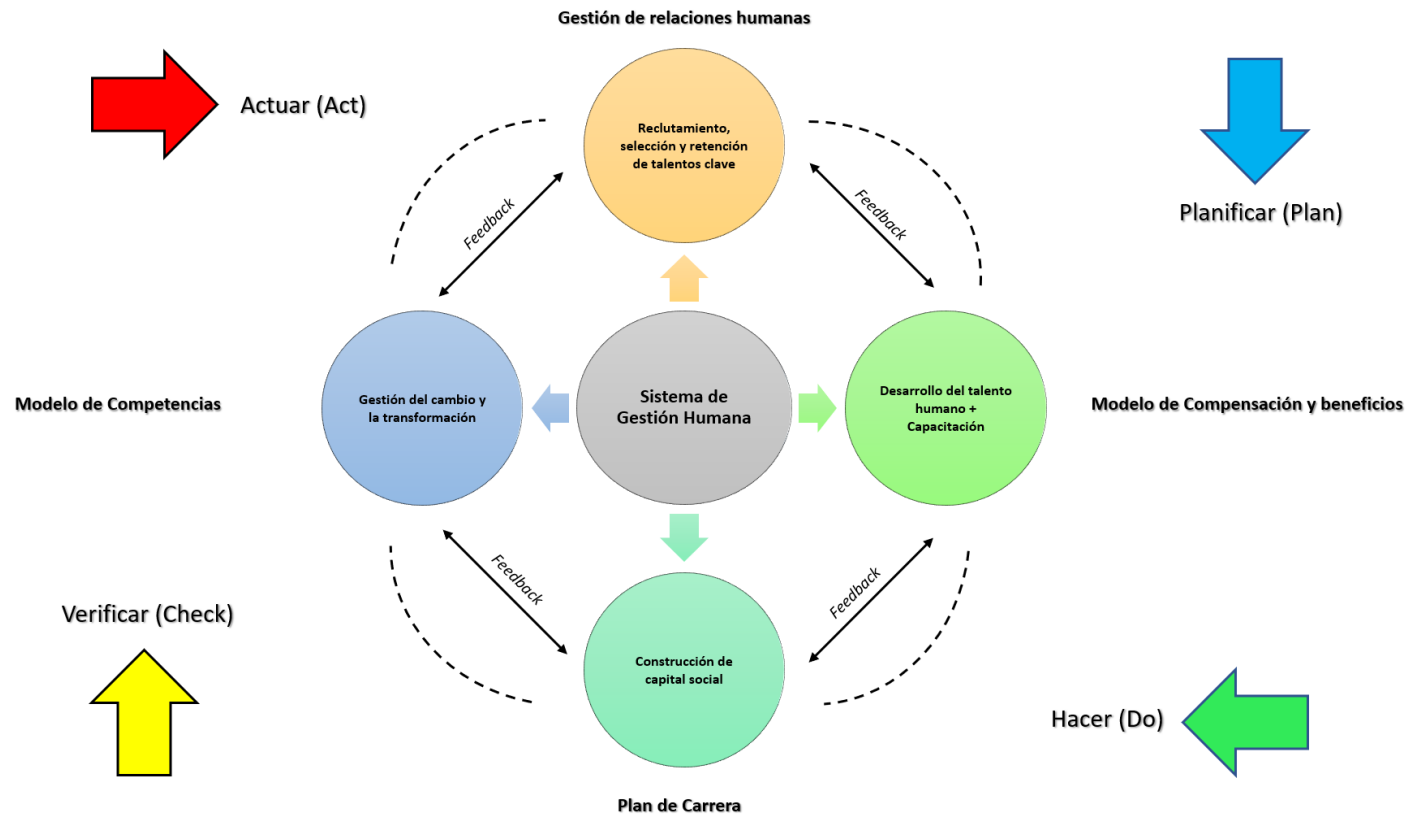
Modelo de Competencias

El modelo de gestión por competencias humanas promueve el desarrollo de habilidades y destrezas para el crecimiento personal y el desarrollo profesional de los colaboradores de un proyecto / empresa. En ese sentido evalúa permanentemente las competencias específicas necesarias para el desempeño eficiente y eficaz del talento humano en un puesto de trabajo (Ruiz, 2015).

Sistema de Gestión Humana - Propuesta para la Gestión del Cambio

Figura 18

Sistema de Gestión Humana – Proyecto u Organización



Nota. El sistema de gestión humana requiere el seguimiento de una serie de pasos que giran en torno a la gestión de relaciones humanas, el modelo de compensación y beneficios, el plan de carrera y el modelo de competencias.

Figura 19*Competencias Personales*

Nota. Competencias personales tomado de Gámez (2019).

3. Prácticas de la Gestión Humana

Reclutamiento, Selección y Retención de Talentos Clave

Todo empieza con la correcta selección del personal que participara en el proyecto. La atracción, el desarrollo y la retención del recurso humano forma parte de una buena estrategia organizacional. El cimiento de un buen reclutamiento está en el diseño y la buena planificación de las necesidades del proyecto, de las competencias que debe tener cada persona de acuerdo con el perfil que se necesita en cada meta y la visión a futuro de los problemas que se puedan presentar en el desarrollo del proyecto. En ese sentido, las prácticas de reclutamiento, selección y retención de talentos clave, permitirán el uso eficiente de recursos clave y garantizarán la incorporación, integración y desarrollo humano de los candidatos y agentes de cambio idóneos para la UEN / empresa/ y el proyecto.

Desarrollo del Talento Humano + Capacitación

El desarrollo del talento humano va de la mano de la capacitación en razón al incremento del desempeño personal sobre la tarea, que promueve el conocimiento del hacer y que forja habilidades y destrezas en el ser. La necesidad de capacitación surge de las evaluaciones de desempeño cuando se contrastan las habilidades y conocimientos que debería disponer el colaborador para llevar a cabo una tarea y lo que realmente sabe para desempeñarla (Frigó, 2011).

Construcción de Capital Social

Según ACE project (2018), el concepto de capital social fue iniciado por Coleman James para describir el recurso que emerge de "lazos sociales" entre individuos, mientras que Bourdieu Pierre refirió al respecto como aquellos beneficios (oportunidades y ventajas) que obtienen los individuos por ser miembros de ciertas "comunidades" (...) Y es que el capital social contiene factores intangibles (tales como la confianza, valores, actitudes, redes, confianza, etc.) que promueven la cooperación para el logro de beneficios mutuos. Es decir, la conformación de un capital social dentro de un proyecto forja un constructo sinérgico de alto valor para una organización o empresa, que surge precisamente de la interacción del talento humano y de la gestión humana dentro de la UEN.

Gestión del Cambio y la Transformación

La capacidad para comprender y gestionar el cambio coadyuva a la transformación de necesidades e intereses del individuo y los equipos de trabajo en oportunidades de alto valor e impacto y por consiguiente en ventajas competitivas organizacionales. Dichas capacidades, no solo funcionan como respuesta a las nuevas exigencias que impone los escenarios y las tecnologías, sino que supone la flexibilidad para hacer reingeniería de procesos y estructuras

dentro de la compañía / proyecto. Gestionar el cambio y la transformación es una práctica emergente necesaria para la supervivencia de un proyecto y los escenarios actuales donde operan demuestran que ninguna organización es ajena a esta realidad.

4. *Feedback y Comunicación entre el Equipo Humano*

Comunicación Formal e Informal

Proceso dialógico que incluye comunicación de tipo formal e informal y demás aspectos necesarios para la gestión del cambio y tanto el crecimiento como el desarrollo humano en cada una de las etapas del proyecto.

Staff y Evaluación del Desempeño Humano

Cada miembro del equipo lleva a cabo sus actividades de manera distinta, y el desempeño puede variar respecto al logro de indicadores y metas. Una práctica que coadyuva al mejoramiento continuo en el desarrollo de los proyectos, - es la evaluación y el reconocimiento del desempeño individual, en función de objetivos definidos y métricas previamente dispuestas. De esta manera, implementar en los proyectos un sistema de evaluación de desempeño de carácter formal permitirá identificar a los miembros del equipo que se están esforzando. De igual manera, permitirá identificar el nivel de cumplimiento, las debilidades de algunos colaboradores e incluirlos en los programas de capacitación que se tengan proyectados para lograr que avancen en el desarrollo del proyecto. Y ello supone proyectar con enfoque prospectivo su desempeño futuro en función de vectores de cambio propuestos desde el presente (Auditool.org, 2012).

Estrategia Genérica para la Gestión Humana – Proyecto y Organizaciones

La *figura n°.20*, establece la estrategia genérica para que organizaciones y proyectos dinamicen la gestión humana. Asimismo, en la tabla 5 se propone el plan de acción / estrategia genérica para la gestión humana en un proyecto.

En ese sentido, se propone que las UEN's, y proyectos, planteen un rumbo estratégico sobre la base de una *Estrategia Genérica* con enfoque de Océano Azul y en el que la organización encuentre oportunidades no explotadas en el mercado, donde puedan hallar un crecimiento rentable y un desarrollo empresarial forjado a partir de ventajas competitivas.

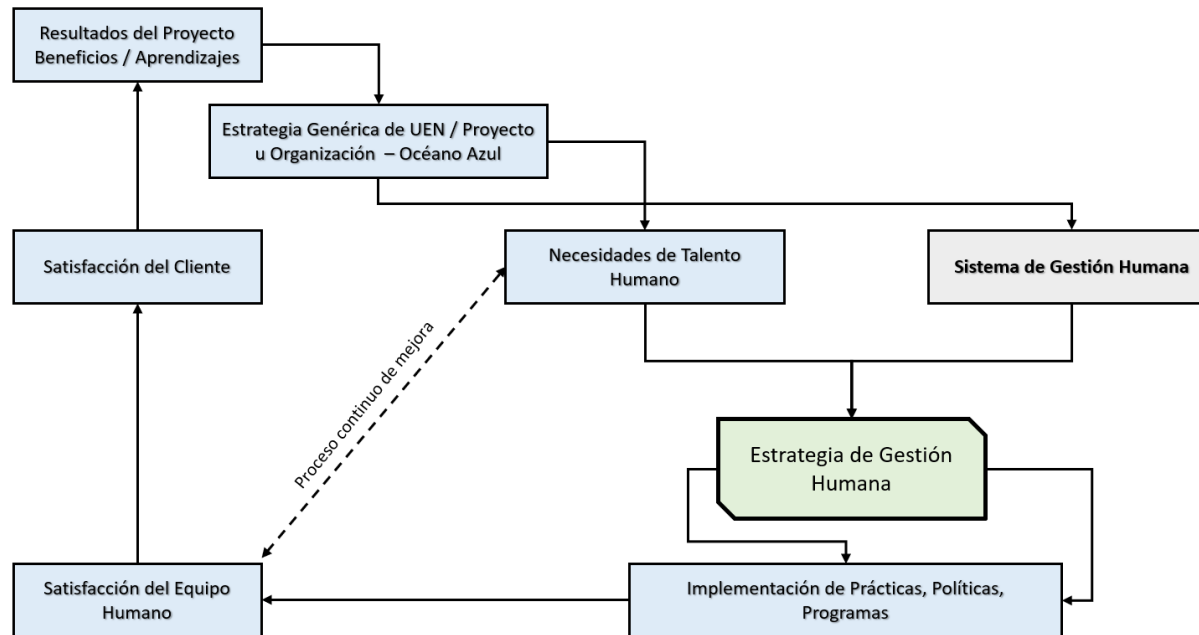
Luego de tener la *Estrategia Océano Azul*, se requiere evaluar las necesidades de talento humano para las iniciativas que tenga estimado el proyecto y posteriormente se consulta el *Sistema de Gestión Humana*, - para así determinar la *Estrategia de Gestión humana* (documento). Estrategia que, por supuesto requiere de reuniones permanentes, sesiones de trabajo y el apoyo + compromiso decidido (sensibilizado previamente) con los involucrados en el proceso, a fin de socializar y coordinar esfuerzos en su implementación.

La evaluación de la satisfacción del equipo humano y los clientes, son actividades inherentes a los procesos estratégicos del proyecto y su dinámica dentro de la esfera organizacional como UEN, - y que derivaran en los *Resultados del Proyecto* a manera de beneficios y aprendizajes.

Estrategia Genérica para que Organizaciones y Proyectos Dinamicen la Gestión Humana.

Figura 20

Marco Estratégico para la Gestión Humana – Proyecto y Organizaciones



Nota. El marco estratégico para la gestión humana se adapta a partir de Fernández (2008). Cabe mencionar la estrategia surge de un proceso cíclico y dinámico que se retroalimenta de la gestión permanente de los procesos de cambio y de la orientación estratégica de la UEN y la organización matriz – Proyecto genérico.

Tabla 5*Plan de acción / Estrategia Genérica para la Gestión Humana en un Proyecto*

Plan de acción para institucionalizar el marco estratégico para la gestión humana							
Proceso de cambio – Estrategia Genérica para la Gestión Humana							
Programa – Gestión humana para el fortalecimiento de la multiculturalidad y la diversidad de género							
Objetivo Estratégico	Acción / Actividad	Responsable	Fecha				
			1	2	3	4	5
Diseñar el marco estratégico para la gestión humana del Proyecto / Organización	Sensibilizar a los involucrados sobre la estrategia genérica de océano azul y la gestión humana del proyecto.	Alta dirección Organización Alta dirección Proyecto Jefes de área Área de Gestión Humana Organización					
	Socializar el plan de acción para institucionalizar la gestión humana de un proyecto	Alta dirección Proyecto Área de Gestión Humana Organización					
	Implementar el plan de acción desarrollando las actividades propuestas en los tiempos establecidos.	Alta dirección Proyecto Área de Gestión Humana Organización Staff					

Realizar evaluación, seguimiento y control del plan de acción.	Alta dirección Proyecto Área de Gestión Humana Organización Staff
--	--

Nota. El plan de acción supone un formato que sirve para adelantar una estrategia genérica para la gestión humana en un proyecto

El análisis bibliométrico permitió determinar la relevancia investigativa de la gerencia de proyectos, la gestión de recursos humanos y la evaluación de riesgos como puntos críticos y/o claves en el desempeño exitoso de proyectos.

Asimismo, la gestión humana en las organizaciones ha transitado hacia uno nuevo paradigma en el que las prácticas emergentes en gestión humana, así como las perspectivas del liderazgo y la cultura en los equipos se han adjudicado un nuevo rol en los proyectos dentro del contexto organizacional. No por menos, la gestión humana es actualmente un factor clave en la dirección de proyectos que en el marco de la toma de decisiones supone un aspecto crítico que requiere de una administración asertiva y dinámica que se adapte a las necesidades y expectativas de las personas como integrantes de grupos de interés – stakeholders quienes con su esfuerzo pueden marcar la supervivencia o la extinción de un proyecto, unidad de negocio o empresa.

De otra parte, el software plantea una nueva tendencia en la manera de hacer las cosas, permitiendo a quien se apoye de sí a dar un paso adelante en la sistematización, automatización y ordenamiento de procesos, recursos y elementos dentro de la dinámica organizacional; sin embargo, este no sustituye per se la importancia estratégica del talento humano que con su esfuerzo y las capacidades que proceden de su gerenciamiento pueden derivar en la creación de valor, ventajas competitivas y posiciones estratégicas.

Así pues, la revisión y análisis bibliográfico permite concluir que el talento humano desempeña un rol clave en el desempeño exitoso de los proyectos y el posicionamiento estratégico de las organizaciones con la obtención de los resultados planteados. En ese sentido, el talento humano abandona el paradigma que le situaba como un recurso más de un proyecto u

organización y se ha venido transformando en una fuerza dinamizadora de iniciativas, objetivos y recursos.

87

Cabe resaltar en este punto, que un proyecto es una organización temporal a la que se asignan recursos para emprender un esfuerzo único, novedoso y transitorio, gestionando la incertidumbre inherente y la necesidad de integración para lograr objetivos beneficiosos de cambio.

Finalmente, la metodología del sistema de gestión humana planteada con la propuesta integrada de prácticas de gestión humana y la estrategia genérica para que organizaciones y proyectos convergen como un conjunto de herramientas que permiten la gestión y dinamización del talento humano en cada una de las etapas para su desarrollo. De tal forma que en conjunto, permiten al sistema crear valor -en un proyecto u organización-, al situarse como iniciativas clave diseñadas para integrar las prácticas de gestión de humana, la gestión del cambio y el mejoramiento continuo en su estructura orgánica, teniendo como premisa el logro de objetivos, la disminución de la resistencia al cambio del talento humano, la mejora del desempeño integral de las áreas o el proyecto en sí, y el incremento de la productividad del sistema lo cual deberá confluir en el éxito como resultado de la sinergia.

Por lo anterior, se recomienda a investigadores y académicos a profundizar en el fenómeno del desempeño exitoso de proyectos vinculado al paradigma de la gestión humana y su rol en la creación de valor y la dinamización de recursos, dado que sobre esa corriente paradigmática se sitúan nuevos escenarios donde la clave es el ser humano y en el que océanos azules surgirán a la par de estrategias que promuevan la creación de valor en la medida en que le otorguen la relevancia necesaria (al ser humano como eje estratégico y socio clave en un proyecto u

organización) para comprender su rol en el desempeño exitoso de proyectos y la forja de bienestar.

- ACE project. (2018). Concepto de Capital Social. <https://aceproject.org/main/espanol/ve/veb02b.htm>
- Aguilar, J. (2014). Retos y rol estratégico en la gestión del talento Humano Caso en empresas de Cali, Colombia. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5811263.pdf>
- Auditool.org. (15 de Mayo de 2012). Proceso de Evaluación del Recurso Humano. <https://www.auditool.org/blog/desarrollo-personal/1167-proceso-de-evaluacion-del-recurso-humano#:~:text=La%20evaluaci%C3%B3n%20de%20los%20recursos,a%20elaborar%20planes%20de%20mejora%20.>
- Bibliometrix. (2021). Biblioshiny for Bibliometrix - Uso software para análisis bibliométrico. Recuperado el 21 de Abril de 2021, de <https://www.bibliometrix.org/Biblioshiny.html>
- Bizneo. (2021). 12 funciones de la Gestión Humana. Bizneo HR Software. <https://www.bizneo.com/blog/funciones-gestion-humana/>
- Bosch, A. (2011, 09 de Septiembre). Liderazgo moral, liderazgo económico, liderazgo político. Blog personal. <http://www.tonibosch.com/>. <http://www.tonibosch.com/liderazgo-moral-liderazgo-economico-liderazgo-politico/>
- Calderón, G., Naranjo, J., & Álvarez, C. (2010). La gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral. *23 (41)*, 13-36. Bogotá D.C, Colombia . <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v23n41/v23n41a02.pdf>
- Chan, W., & Mauborgne, R. (2005). La estrategia del océano azul - Cómo crear en el mercado espacios no disputados en los que la competencia sea irrelevante. *1era Ed. Sept de 2005* . Barcelona, España: Ediciones Granicas S.A. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=1CjCHjyuvssC&oi=fnd&pg=PA9&dq=cuadro+estrat%C3%A9gico+y+el+oceano+azul+1&ots=MbmU2OeKBz&sig=bfQ0MpsOSU>

raD11IbJxoNRmStN0#v=onepage&q=cuadro%20estrat%C3%A9gico%20y%20el%20oc
eano%20azul%20l&f=false

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. Pp1-290. Ed. McGraw Hill. México.

Colon, K. (21 de Mayo de 2014). Recursos Humanos como socio estratégico de la empresa. <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2014/05/21/recursos-humanos-como-socio-estrategico-de-la-empresa/>

Dinero (16 de Agosto de 2006). Gerencia de proyectos. Obtenido de <https://www.dinero.com/edicion-impres/management/articulo/gerencia-proyectos/35519>

Esan.edu.pe. (10 de Junio de 2015). Competencias Laborales: Diferencias entre habilidades blandas y duras. <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/06/competencias-laborales-diferencias-entre-habilidades-blandas-duras/#:~:text=Las%20habilidades%20duras%20son%20todas,tareas%20realizadas%20por%20el%20colaborador.&text=Por%20otro%20lado%2C%20las%20habil>

Fernández Diez Martín. (2008). *Cómo alinear la gestión de capital humano con la estrategia del negocio*. <https://www.eoi.es/como-alinear-la-gestion-de-capital-humano-con-la-estrategia-del-negocio/>

Ferrer, D. (2013). *Prácticas de recursos humanos de alto rendimiento*. Universidad de Almeria. http://repositorio.ual.es/bitstream/handle/10835/3678/2650_Practicas%20de%20Recursos%20Humanos%20de%20Alto%20Rendimiento.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Frigo, E. (02 de 2011). ¿Qué es la capacitación? : ¿Qué es la capacitación, y qué gana una organización al capacitar a su personal? (R. F. Seguridad, Ed.) Foro de Profesionales Latinoamericanos de Seguridad. <http://www.forodeseguridad.com/artic/rrhh/7011.htm>

Fundéu RAE. (13 de 05 de 2015). Disrupción, disruptivo y disrumpir, términos adecuados. 91

<https://www.fundeu.es/recomendacion/disrupcion-disruptivo-disrumpir/>

Gámez Nuria. (2019). Alinear RRHH con la estrategia empresarial es fundamental -y más en estos tiempos- para recuperar/ reactivar la empresa desde la gestión del talento.

<https://www.grupoifedes.com/alinear-los-rrhh-con-la-estrategia-empresarial/>

Giraldo, I., & Leal, J. (2011). Modelo estratégico del océano azul aplicado al área comercial de vivienda. Medellín, Colombia. <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/318/Modelo%20estrat%C3%A9gico%20del%20oc%C3%A9ano%20azul%20aplicado%20al%20C3%A1rea%20comercial%20de%20Davivienda.pdf?sequence=1>

González, F. (Abril de 2005). *20(1)*, *Investigación y Postgrado*. Caracas, Venezuela.

http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-00872005000100002

Jiménez, H. (2010). Nuevos paradigmas en gestión humana. *vol. 18, No.23*, 79-97. *Revista ciencias estratégicas*. <https://www.redalyc.org/pdf/1513/151313724006.pdf>

Kaiten, J. (2017). Importancia de la visión y la misión dentro de las organizaciones.

<http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/1087>

Lledó, P., & Rivarola, G. (2007). *Gestión de proyectos*. 3-201. Prentice Hall - Pearson

Education. https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/55794167/Gestion_De_Proyectos.pdf?1518545284=&response-contentdisposition=inline%3B+filename%3DGestion_De_Proyectos.pdf&Expires=1613357484&Signature=WBGCu5~Ah01prkO8y3hMr7Xgn4Xpj0zRkl5DgNZ9Gju5JERVLDgxuvWmcNstSfgA5K

Lozano, J. M. (2013, 28 de Febrero). El liderazgo social. *www.diarioresponsable.com*.

<http://www.diarioresponsable.com/portada/destacados/16284-liderazgo-social.html>

Miles, J., González, A., & Mandiola, N. (2018). Gestión de alto desempeño y su impacto en los resultados de la empresa: El caso de Uruguay y Argentina. *13(2)*.

https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-27242018000200057

(Financiera, Económica, Social, Ambiental). *5ta Edición*. Bogotá D.C : MM Editores.

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=pAQ9QelkHmkC&oi=fnd&pg=PR13&dq=gestion+de+proyectos+&ots=l4DFh9gldZ&sig=ijpyy2juGuDLIhrQTjXCfWLZjeE#v=onepage&q=gestion%20de%20proyectos&f=false>

Monje, C. (2011). Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa - Guía didáctica. 2-

217. Neiva, Colombia: Universidad Surcolombiana. <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>

Montoya, C., Boyero, M., & Guzmán, V. (2016). La gestión humana: Un socio estratégico organizacional. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, vol. 20, núm. 1, 2016. Universidad Nacional de Misiones. https://www.redalyc.org/jatsRepo/3579/357943291005/html/index.html#redalyc_357943291005_ref7

Montoya, C., Boyero, M., & Guzmán, V. (30 de Octubre de 2015). La gestión humana: Un socio estratégico organizacional . *20(1)*, 164-188. (U. N. Misiones, Ed.) *Revista Científica "Visión de Futuro"*. https://www.redalyc.org/jatsRepo/3579/357943291005/html/index.html#redalyc_357943291005_ref7

Muñoz, R. (2002). Paradigmas organizacionales y gestión humana. Por una nueva ética de la relación laboral. *38, 127, 9-17*. *Revista Universidad Eafit*. <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/927/832>

Peñalver, P. (12 de Noviembre de 2014). El cuadro estratégico y la curva de valor.

<https://pablopenalver.com/el-cuadro-estrategico-y-la-curva-devalor/#:~:text=Por%20otra%20parte%2C%20la%20curva,la%20competencia%20en%20su%20industria.>

Pérez, A. (12 de Febrero de 2015). Importancia del equipo de trabajo en el proyecto integrado.

OBS - Business School. <https://www.obsbusiness.school/blog/importancia-del-equipo-de-trabajo-en-el-proyecto-integrado>

7a edición. <https://www.pmi.org/>

Polonsky, M.J. Merrilees, B., Getz, D., O'Brien, D. (2005). Marketing stakeholder analysis.

Branding the Brisbane Goodwill Games. Stakeholder thinking in marketing. European Journal of Marketing. Volume 39 Number 9/10 2005. ISBN 1-84544-592-9. ISSN 0309-0566 pp. 1060-. https://books.google.com.co/books?id=pMXaqfD_ohMC&lpg=PT115&dq=stakeholder%20definition&hl=es&pg=PT115#v=onepage&q=stakeholder%20definition&f=false

Quiroz, L. (29 de Abril de 2014). La cultura y la gestión de proyectos. <https://www.eoi.es/blogs/embacon/2014/04/29/la-cultura-y-la-gestion-de-proyectos/>

RAE. (s.f). Disrupción. <https://dle.rae.es/disrupci%C3%B3n>

RAE. (s.f). Paradigma. <https://dle.rae.es/paradigma>

Rodney, J., & Mullerb, R. (Marzo de 2002). On the nature of the project as a temporary organization. 21 / 2003, 1-8. International Journal of Project Management. [https://scihub.se/10.1016/s0263-7863\(02\)00020-0](https://scihub.se/10.1016/s0263-7863(02)00020-0)

Ruiz, L. (26 de Marzo de 2015). Modelo de Gestión por Competencias.

<https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/03/26/modelo-de-gestion-por-competencias/#:~:text=El%20modelo%20de%20gesti%C3%B3n%20por,y%20profesional%20de%20los%20empleados.>

Schein, E. H. (1988). Organizational culture and leadership. La cultura organizacional y el liderazgo. Una visión dinámica. Plaza y Janes Editores S.A. España. ISBN: 64-01-36107.9 – Depósito legal B. 1.700 – 1988, Pp. 1- 163.

Scielo.org. (2021). Buscador Scielo. <https://scielo.org/es/>

Scopus. (Abril de 2021). Scopus Preview. Florencia , Caquetá, Colombia. Recuperado el 20 de Abril de 2021, de <https://www.scopus.com/sources?zone=TopNavBar&origin=sbrowse>

organizacional. <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/02/el-plan-de-carrera-como-estrategia-organizacional/#:~:text=Tradicionalmente%2C%20depend%2C%20de%20una%20empresa,los%20objetivos%20a%20largo%20plazo.&text=Un%20plan%20de%20carrera%20es,profesional%2>

U. Javeriana. (2019). Gerencia de proyectos : Economía y jurídica.

<https://www.javeriana.edu.co/documents/16817/4121251/diplomado+gerencia+de+proyectos.pdf/164b4efb-c809-4cfa-abfd-c64bf79b3733>

Vasquez-Bernal, O. A., & Cortes-Aldana, F. A. (2018). A goal-based and multi-criteria decision analysis approach to the certification of professional engineers in Colombia.

[http://www.wiete.com.au/journals/WTE&TE/Pages/Vol.16,%20No.1%20\(2018\)/15-Vasques-Bernal-O\(1\).pdf](http://www.wiete.com.au/journals/WTE&TE/Pages/Vol.16,%20No.1%20(2018)/15-Vasques-Bernal-O(1).pdf)

Apéndice A**Resumen Analítico Especializado**

Título del Proyecto
Disrupción del paradigma de la gestión humana en el desempeño de proyectos exitosos
Tema de investigación – Línea de investigación
Desarrollo Sostenible y Competitividad
Nombres y Apellidos y número de identificación
Jefferson Vélez Castro. 1.117.507.010
Resumen
<p>El documento da cuenta sobre el estado del conocimiento del paradigma que existe en torno a la gestión humana en el contexto de los proyectos y su influencia en el desempeño exitoso de estos, entendiéndose como aquellos esfuerzos temporales tendientes a la creación de productos, servicios o resultados únicos. En ese sentido, el documento tiene por objetivo determinar el cambio de paradigma de la gestión humana y su impacto en la gestión de proyectos. La metodología usada para el desarrollo del documento se apoyó en la investigación de tipo exploratorio bajo un enfoque cuantitativo que requirió la revisión bibliográfica de fuentes secundarias en bases de datos y revistas indexadas, en las que se dio énfasis a la gestión humana como proceso estratégico y elemento clave para el éxito en los proyectos con la consecución de los objetivos y metas establecidos.</p> <p>Como resultado, se construyó un estado de conocimiento actual acerca de las prácticas de gestión humana y el cambio de enfoque respecto del talento humano desde la administración de personal, para determinar su rol en la gestión de proyectos y finalmente plantear una metodología para el sistema de gestión humana.</p>
Palabras clave
Disrupción, Paradigma, gestión humana, proyectos, desempeño.
Descripción del problema

Es común en las MiPymes encontrar que la gestión humana no ha dejado de ser un proceso operativo que no agrega valor a las estructuras empresariales, y por tanto, su desarrollo ha sido lento –o incluso nulo-, excluyendo un sinfín de posibilidades que pueden derivarse de su formalización y su posicionamiento como área estratégica (Montoya, Boyero, & Guzmán , 2016).

Lo cual ha relegado al área de gestión humana a solo cumplir la función de realizar actividades operativas como la selección, la contratación, el bienestar y la salud ocupacional, dejando de lado la actividad estratégica que aporta al logro o cumplimiento de los objetivos institucionales establecidos desde el nivel gerencial (Chiavenato, 2002 citado por Montoya, et al. 2016).

En ese sentido, la existencia de paradigmas alrededor de la gestión humana en los proyectos exitosos ha venido tomando fuerza a través del tiempo, con la formulación y dirección de proyectos que promulgan la eficiencia, la eficacia y la productividad. Así, el paradigma de una gestión humana exitosa ha surgido intrínsecamente con los proyectos y la utilización o empleo adecuado de los recursos que allí se requieren y que mágicamente deben socavar la incertidumbre, el cambio y la triple restricción (costo, tiempo y alcance).

Por tanto, la importancia que ha venido adoptando la gestión del talento humano y su injerencia en el desempeño exitoso de los proyectos ha encauzado una disrupción del paradigma regente, sobre el cual el componente humano se constituía como un recurso más y siendo no menos importante se requería como parte de un sistema que necesitaba de este, para su funcionamiento en el cumplimiento de los objetivos y movilización de los demás recursos. Un proceso que hace ruptura de los esquemas conocidos para la gestión exitosa de proyectos y propone al ser humano como eje central del movimiento estratégico, táctico y operacional en una organización o proyecto.

Objetivos

Objetivo General

Determinar el cambio de paradigma de la gestión humana y su impacto en la gestión de proyectos.

Objetivos Específicos

- Revisar las prácticas de gestión humana y su relación con el desempeño de un proyecto.

- Establecer la importancia de integrar la gestión humana en la gestión de proyectos.
- Proponer una metodología de sistema de gestión humana que promueva la creación de valor en un proyecto.

Metodología

La metodología empleada para el desarrollo del presente documento se apoyó en la investigación de tipo exploratorio bajo un enfoque cuantitativo que requirió la revisión bibliográfica de fuentes secundarias en bases de datos y revistas indexadas, que conllevó a la construcción de un estado de conocimiento actual acerca de las prácticas de gestión humana, el cambio de enfoque que ha presentado y su rol en el desempeño y la gestión de proyectos, que finalmente permitió el planteamiento de una metodología para el sistema de gestión humana.

Principales referentes teóricos y conceptuales - Marco teórico -

El paradigma existente sugiere que el talento humano hace parte de un eslabón de recursos necesarios para lograr los objetivos propuestos dentro de un proyecto. La disrupción de este paradigma propone que la gestión humana es un socio clave de las organizaciones e influye tanto directa como indirectamente en el desempeño exitoso de los proyectos. A continuación, se muestran algunos conceptos:

Recurso Humano

Socio estratégico de las organizaciones y proyectos que moviliza esfuerzos, recursos e iniciativas hacia el logro de objetivos propuestos. Se compone y retroalimenta del factor humano y se representa por la unión de individuos en torno a una visión compartida orientada hacia el logro.

Proyecto

Esfuerzos temporales tendientes a la creación de productos, servicios o resultados únicos (PMI, 2017).

Desempeño de un Proyecto

El desempeño de un proyecto se califica por su éxito o fracaso en los escenarios de mercado. Es decir, el desempeño adecuado de un proyecto se mide por el cumplimiento de los objetivos propuestos en el marco de la triple restricción tiempo, costo y alcance según lo indica la guía PMBOK.

Gestión del Cambio

La gestión del cambio es un enfoque que permite movilizar el cambio hacia un objetivo deseado- lo cual implica una visión o estado situacional esperado. En otras palabras, la gestión del cambio permite administrar la incertidumbre a la vez que disminuye la resistencia de las partes involucradas hacia una nueva convergencia “cambio”.

Innovación

Innovación es encontrar nuevas y creativas soluciones a una necesidad. Por ende, la innovación es la respuesta al cambio y surge como solución a la existencia de las necesidades y expectativas humanas. En el contexto organizacional la innovación hace que ideas, procesos y actividades resulten en nuevos productos o servicios e incluso en la reingeniería de procesos.

Trabajo en Equipo

La unión de fuerzas, voluntades, habilidades y conocimientos hacen que exista el trabajo en equipo. Es a partir del trabajo en equipo que se promueve el desarrollo del talento humano y surja la sinergia como resultado de la complementariedad colectiva desde las fortalezas individuales.

Resolución de Conflictos

Resolución de conflictos incluye el conjunto de métodos y técnicas empleadas para resolver un conflicto y dar solución real a un problema. En ese sentido, la resolución de conflictos promueve el acuerdo voluntades o la búsqueda de una solución “idónea” para las partes involucradas.

Liderazgo Situacional

El liderazgo situacional implica la capacidad de un líder para adoptar un estilo de liderazgo de acuerdo con la situación y las necesidades del equipo de trabajo.

Liderazgo Transformacional

El liderazgo transformacional promueve el cambio mediante el compromiso voluntario de los colaboradores en dicho proceso de convergencia. Así, el liderazgo transformacional es un vector de cambio como resultado de la transformación individual que aporta sinergia al equipo de trabajo y permite obtener los objetivos propuestos.

Disrupción

Rotura o interrupción brusca. Del ingl. *disruption*, y este del lat. *disruptio*, -*ōnis*, var. de *diruptio*, -*ōnis* 'rotura, fractura' (RAE, s.f).

“El sustantivo *disrupción*, el adjetivo *disruptivo* y el menos frecuente verbo *disrumir* son adecuados para aludir a un proceso o un modo de hacer las cosas que supone una ‘rotura o interrupción brusca’ y que se impone y desbanca a los que venían empleándose” (Fundéu RAE, 2015).

Por tanto, el verbo al que refiere esta acción es *disrumir*, que sigue el paradigma de *irrumir* e *interrumpir* (del latín *irrumper* e *interrumpere*) y cuyo uso puede, por tanto, considerarse adecuado (Fundéu RAE, 2015).

Paradigma

Teoría o conjunto de teorías cuyo núcleo central se acepta sin cuestionar y que suministra base y modelo para resolver problemas y avanzar en el conocimiento (RAE, s.f).

Según González (2005), para determinar la connotación de paradigma se requiere analizar cada una de las cuatro dimensiones caracterizadoras de una palabra, expuestas por Becerra (1996) citado por (González, 2005).

Gestión humana

La gestión humana incluye el grupo de estrategias y métodos para atraer personal y promover en las organizaciones el máximo rendimiento de su capital humano, teniendo en cuenta el talento de cada agente de cambio (persona) con la finalidad de potenciarlo para que pueda aportar a la organización, generando una sinergia de conocimiento e integración de recursos que favorezcan a esta. Por tanto, la gestión humana se fundamenta en aspectos como la atracción, el desarrollo y la motivación para lograr que los grupos de trabajo den su máximo rendimiento y, a su vez, mejoren su relación con la organización (Bizneo, 2021).

El análisis bibliométrico permitió determinar la relevancia investigativa de la gerencia de proyectos, la gestión de recursos humanos y la evaluación de riesgos como puntos críticos y/o claves en el desempeño exitoso de proyectos.

Asimismo, la gestión humana en las organizaciones ha transitado hacia un nuevo paradigma en el que las prácticas emergentes en gestión humana, así como las perspectivas del liderazgo y la cultura en los equipos se han adjudicado un nuevo rol en los proyectos dentro del contexto organizacional. No por menos, la gestión humana es actualmente un factor clave en la dirección de proyectos que en el marco de la toma de decisiones supone un aspecto crítico que requiere de una administración asertiva y dinámica que se adapte a las necesidades y expectativas de las personas como integrantes de grupos de interés – stakeholders quienes con su esfuerzo pueden marcar la supervivencia o la extinción de un proyecto, unidad de negocio o empresa.

De otra parte, el software plantea una nueva tendencia en la manera de hacer las cosas, permitiendo a quien se apoye de sí a dar un paso adelante en la sistematización, automatización y ordenamiento de procesos, recursos y elementos dentro de la dinámica organizacional; sin embargo, este no sustituye per se la importancia estratégica del talento humano que con su esfuerzo y las capacidades que proceden de su gerenciamiento pueden derivar en la creación de valor, ventajas competitivas y posiciones estratégicas.

Por otra parte, la revisión y análisis bibliográfico permite concluir que el talento humano desempeña un rol clave en el desempeño exitoso de los proyectos y el posicionamiento estratégico de las organizaciones con la obtención de los resultados planteados. En ese sentido, el talento humano abandona el paradigma que le situaba como un recurso más de un proyecto u organización y se ha venido transformando en una fuerza dinamizadora de iniciativas, objetivos y recursos.

Finalmente, la metodología del sistema de gestión humana planteada con la propuesta integrada de prácticas de gestión humana y la estrategia genérica para que organizaciones y proyectos convergen como un conjunto de herramientas que permiten la gestión y dinamización del talento humano en cada una de las etapas para su desarrollo. De tal forma que en conjunto, permiten al sistema crear valor -en un proyecto u organización-, al situarse como iniciativas clave diseñadas para integrar las

prácticas de gestión de humana, la gestión del cambio y el mejoramiento continuo en su estructura orgánica, teniendo como premisa el logro de objetivos, la disminución de la resistencia al cambio del talento humano, la mejora del desempeño integral de las áreas o el proyecto en sí, y el incremento de la productividad del sistema lo cual deberá confluir en el éxito como resultado de la sinergia.

Por lo anterior, se recomienda a investigadores y académicos a profundizar en el fenómeno del desempeño exitoso de proyectos vinculado al paradigma de la gestión humana y su rol en la creación de valor y la dinamización de recursos, dado que sobre esa corriente paradigmática se sitúan nuevos escenarios donde la clave es el ser humano y en el que océanos azules surgirán a la par de estrategias que promuevan la creación de valor en la medida en que le otorguen la relevancia necesaria - al ser humano como eje estratégico y socio clave en un proyecto u organización- para comprender su rol en el desempeño exitoso de proyectos y la forja de bienestar.

Bibliografía

- Bizneo. (2021). 12 funciones de la Gestión Humana. Bizneo HR Software.
<https://www.bizneo.com/blog/funciones-gestion-humana/>
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. Pp1-290. Ed. McGraw Hill. México.
- Fundéu RAE. (13 de 05 de 2015). Disrupción, disruptivo y disrumpir, términos adecuados. <https://www.fundeu.es/recomendacion/disrupcion-disruptivo-disrumpir/>
- González, F. (Abril de 2005). *20(1), Investigación y Postgrado*. Caracas, Venezuela.
http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-00872005000100002
- Montoya, C., Boyero, M., & Guzmán, V. (2016). La gestión humana: Un socio estratégico organizacional. *Revista Científica "Visión de Futuro", vol. 20, núm. 1, 2016*. Universidad Nacional de Misiones. https://www.redalyc.org/jatsRepo/3579/357943291005/html/index.html#redalyc_357943291005_ref7
- PMI (2017). Pmbook Guide. *PMBOK Project Management Base of Knowledge. PMI .6ª y 7a edición*. <https://www.pmi.org/>
- Polonsky, M.J. Merrilees, B., Getz, D., O'Brien, D. (2005). Marketing stakeholder analysis. Branding the Brisbane Goodwill Games. Stakeholder thinking in marketing. *European Journal of Marketing*. Volume 39 Number 9/10 2005. ISBN 1-84544-592-9.

ISSN 0309-0566 pp. 1060-.

https://books.google.com.co/books?id=pMXaqfD_ohMC&lpg=PT115&dq=stakeholder%20definition&hl=es&pg=PT115#v=onepage&q=stakeholder%20definition&f=false

Quiroz, L. (29 de Abril de 2014). La cultura y la gestión de proyectos.

<https://www.eoi.es/blogs/embracon/2014/04/29/la-cultura-y-la-gestion-de-proyectos/>

RAE. (s.f). Disrupción. Obtenido de <https://dle.rae.es/disrupci%C3%B3n>

RAE. (s.f). Paradigma. Obtenido de <https://dle.rae.es/paradigma>

Ruiz, L. (26 de Marzo de 2015). Modelo de Gestión por Competencias.

<https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/03/26/modelo-de-gestion-por-competencias/#:~:text=El%20modelo%20de%20gesti%C3%B3n%20por,y%20profesional%20de%20los%20empleados.>

Schein, E. H. (1988). Organizational culture and leadership. La cultura organizacional y el liderazgo. Una visión dinámica. Plaza y Janes Editores S.A. España. ISBN: 64-01-36107.9 – Depósito legal B. 1.700 – 1988, Pp. 1- 163.

Scielo.org. (2021). Buscador Scielo. Obtenido de <https://scielo.org/es/>

Scopus. (Abril de 2021). Scopus Preview. Florencia , Caquetá, Colombia. Recuperado el 20 de Abril de 2021, de <https://www.scopus.com/sources?zone=TopNavBar&origin=sbrowse>

U. Javeriana. (2019). Gerencia de proyectos : Economía y jurídica.

<https://www.javeriana.edu.co/documents/16817/4121251/diplomado+gerencia+de+proyectos.pdf/164b4efb-c809-4cfa-abfd-c64bf79b3733>

Universidad ESAN. (06 de Febrero de 2018). El plan de carrera como estrategia

organizacional. <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/02/el-plan-de-carrera-como-estrategia-organizacional/#:~:text=Tradicionalmente%2C%20depend%C3%ADa%20de%20una%20empresa,los%20objetivos%20a%20largo%20plazo.&text=Un%20plan%20de%20carrera%20es,profesional%2>

Vasquez-Bernal, O. A., & Cortes-Aldana, F. A. (2018). A goal-based and multi-criteria decision analysis approach to the certification of professional engineers in Colombia.

[http://www.wiete.com.au/journals/WTE&TE/Pages/Vol.16,%20No.1%20\(2018\)/15-Vasques-Bernal-O\(1\).pdf](http://www.wiete.com.au/journals/WTE&TE/Pages/Vol.16,%20No.1%20(2018)/15-Vasques-Bernal-O(1).pdf)

Cronograma del proyecto

Tabla 6

Cronograma de actividades del proyecto

Etapa	Actividad	Año 2021			
		Febrero	Marzo	Abril	Mayo
Fase 1. Formulación anteproyecto y entrega propuesta monografía	Búsqueda bibliográfica de fuentes reconocidas.	X	X	X	
	Construcción de tabla de revisión académica especializada.	X			
	Análisis las prácticas de gestión humana		X	X	
Fase 2. Desarrollo del documento final de investigación	Descripción de la integración de la gestión humana en la gestión de proyectos		X	X	
	Construcción de la metodología del sistema de gestión humana				
	Conclusiones y recomendaciones			X	X
Fase 3. Presentación de Resultados.	Entrega de la versión final del documento monográfico.				X
Fase 4. Sustentación	Sustentación de monografía y entrega del documento al repositorio de la UNAD.				X

Nota. El cronograma incluye cada una de las actividades planteadas para el desarrollo del proyecto.

*Presupuesto del proyecto***Tabla 7***Presupuesto del proyecto*

Recurso	Cantidad	Descripción	Presupuesto
Equipo Humano	1	Autores	\$ 3.400.000
Equipos y Software	6	Laptop (2) Office suite (2 Licencias) Chrome App (2)	\$4.600.000
Internet (Conexión permanente)	1	Contratación del servicio de internet de pago mensual	\$ 600.000
Material bibliográfico de pago	2	Suscripciones en bases de datos y revistas especializadas Servicios de podcasts bajo suscripción	\$1.200.000
Materiales y suministros	2	Papel carta (1 resma) Impresiones (1 tipo)	\$100.000
Bibliografía	2	Acceso a Biblioteca virtual UNAD (estimación por uso) Bases documentales, publicaciones en revistas indexadas	\$ 600.000
			TOTAL \$10.500.000

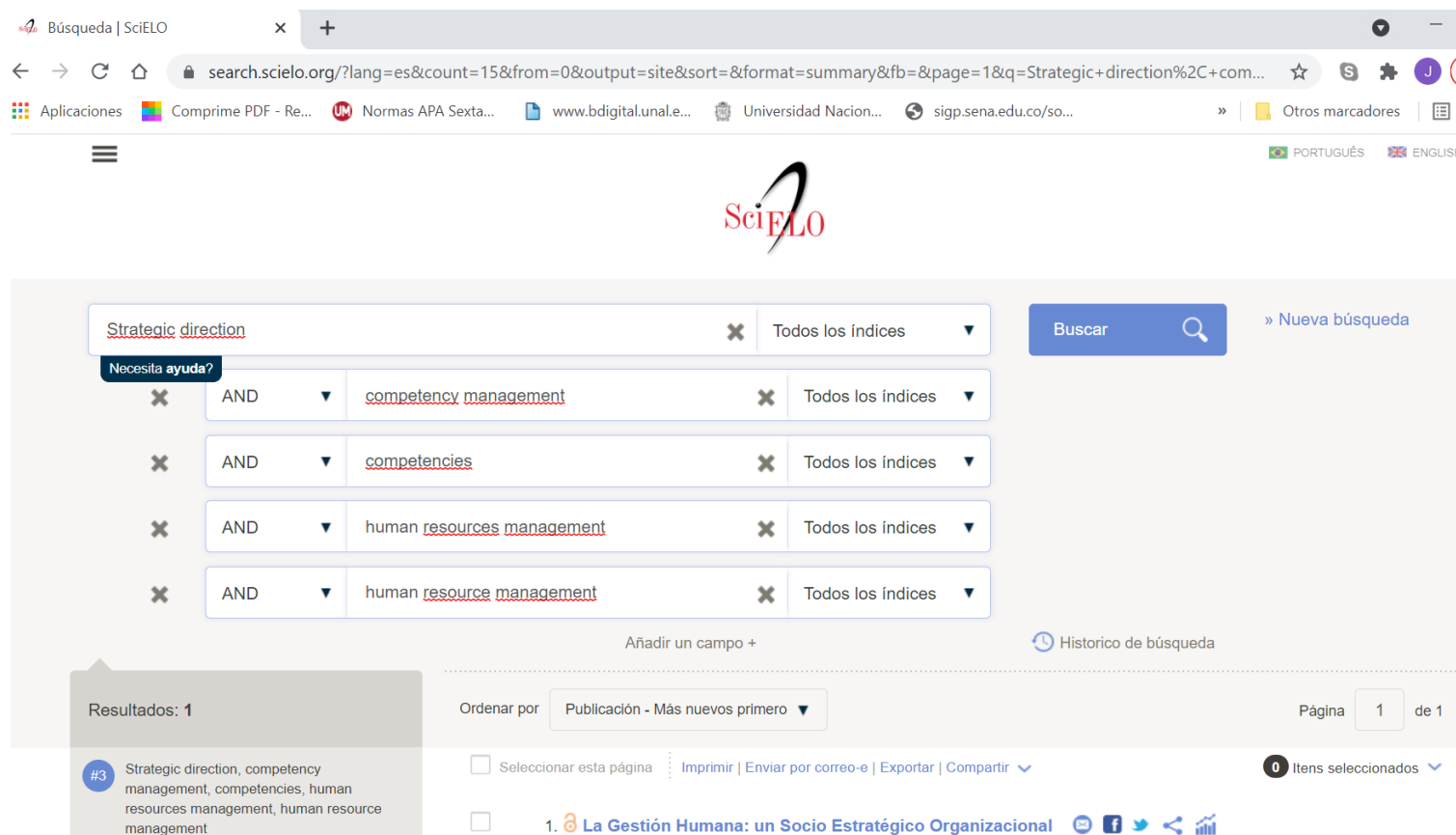
Nota. El presupuesto incluye cada uno de los ítems que se requirieron para el desarrollo del proyecto.

Apéndice D

Scielo criterio de búsqueda

Figura 21

Scielo ingreso de criterios de búsqueda



Nota. Búsqueda de criterios a través de Scielo.org (2021)

Limitado a Colombia

Figura 22

Resultados de la búsqueda en Scopus filtrado

The screenshot shows the Scopus search results interface. At the top, there are navigation links for 'Búsqueda', 'Fuentes', 'Liza', and 'SciVal'. On the right, there are buttons for 'Crear una cuenta' and 'Registrarse'. The main heading indicates '30 resultados de documentos'. Below this, a complex search query is displayed. On the left side, there are filters for 'Refinar Resultados' (Limitado a, Excluir) and 'Acceso abierto' (Todo acceso abierto, Oro, Oro híbrido, Bronce). The main content area shows a list of documents. The first document is selected and expanded, showing its title, authors, year, source, and citation count.

30 resultados de documentos

(((TÍTULO-ABS-CLAVE (dirección estratégica Y) O TÍTULO-ABS-CLAVE (competencia Y gestión) O TÍTULO-ABS-CLAVE (humano Y recurso Y gestión) O TÍTULO-ABS-CLAVE (competencias) O TÍTULO-ABS-KEY (human AND resources AND management)) AND (((gestion AND humana)) Y (gestion AND humana) Y (LIMIT-TO (PUBYEAR , 2021) O LIMIT-TO (PUBYEAR , 2020) O LIMIT-TO (PUBYEAR , 2019) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2018))) AND (LIMIT-TO (PAÍS AFFIL , "Colombia")))

Editar Salvar Establecer alerta

Buscar dentro de los resultados...

Documentos Documentos secundarios patentes

Analizar resultados de búsqueda Mostrar todos los resúmenes ordenar en: Fecha (más reciente)

Todos exportación CSV Descargar Ver descripción general de la cita Ver citado por Agregar a la lista

	Título del documento	Autores	Año	Fuente	Citado por
1	Gestión de recursos humanos y desempeño organizacional en las pymes colombianas [Gestión humana y desempeño organizacional en pymes colombianas] <i>Acceso abierto</i>	Laura, S.-A. , Mónica, G.-S. , Guillermo, M.-V.	2021	Revista Venezolana de Gerencia 26 (número especial 6) , págs. 457-474	0

Nota. Resultados de la búsqueda filtrada y limitada a Colombia.

Apéndice F

Aplicación de instrumentos de recolección de datos

En la búsqueda de información relevante para la investigación se llevó a cabo la tabla de revisión académica especializada donde se resume la exploración documental de las fuentes bibliográficas que se utilizaron en la construcción del documento. A continuación, se relaciona la *Tabla 4*, donde se describen las fuentes bibliográficas relevantes para el estudio.

Tabla 8

Revisión académica especializada

Tabla de Revisión Académica Especializada										
Consecutivo	Nombre Del Integrante	Grupo al que Pertenece	Tipo de Publicación (Libro, Artículo, Ponencia, Material Digital, Grabación)	Autores de la Publicación	Año de Publicación	Título de la Publicación	Descripción de la Publicación	Sitio de Búsqueda	Observaciones	Palabras Clave
1	Jefferson Velez	Grupo 9 – Proyecto Individual	Artículo	Amejjide, L.	13/01/2016	Gestión de proyectos según el PMI	Estudio que profundiza en la gestión de proyectos definida por el Project Management Institute (PMI) en el PMBOK, donde define qué es un proyecto y los diferentes ciclos de vida que tiene. Asimismo, indica que la gestión de proyectos según PMBOK® consiste en la aplicación de un conjunto de procesos a un conjunto de áreas de conocimientos por lo que explica los grupos de procesos implicados, así como las áreas de	(2006) UOC - Universitat Oberta de Catalunya en www.openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/45590/7/lamejjideTFC0116memoria.pdf . pp. 1-70	<ul style="list-style-type: none"> Plantea una interesante definición de proyecto. Lo define como aquel un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único (...) es así que los proyectos pueden tener impactos sociales, económicos y ambientales que durarán mucho más que los propios proyectos. Indica que la dirección o gestión de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. Se logra mediante la aplicación e integración adecuadas de una serie de procesos agrupados, que conforman los cinco grupos de procesos. Define el ciclo de vida de un proyecto como la serie de fases que un proyecto pasa desde su inicio hasta su cierre. Las fases suelen ser secuenciales, y el número y nombre de las mismas depende de la gestión y control de necesidades de la organización u organizaciones involucradas en el proyecto, la naturaleza del proyecto en sí misma, y su área de aplicación. 	Project Management, Process Groups, Knowledge Areas, PMBOK®, Procesos, Áreas de conocimiento

						<p>conocimiento y su interacción. En ese sentido el estudio presenta una comparativa de las metodologías PMI con metodologías ágiles y con la aplicación práctica al propio TFC.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El enfoque del proyecto gira en torno a la metodología del Pmbok / PMI donde hace hincapié en la existencia de una oficina de dirección/gestión de proyectos que intrínsecamente incorporaría dentro de sus responsabilidades la gerencia humana incluyendo las responsabilidades asignadas con relación a la dirección centralizada y coordinada de aquellos proyectos que se encuentran bajo su jurisdicción. 			
2	Jefferson Velez	Grupo 9 – Proyecto Individual	Artículo	Rivas, J.	2016	<p>Liderar la guerra, liderar la paz. Estilos de liderazgo en Colombia (1982-2014)</p>	<p>El autor realiza un valioso trabajo descriptivo del liderazgo sobre el caso Colombia entre el periodo de 1982-2014. Para ello, evalúa el estilo de liderazgo de los líderes políticos en contexto de conflicto armado mediante la técnica de análisis de contenido cuantitativa LTA que se construye evaluando determinadas características personales inspirado en trabajos de Lasswell (1963), Weber (1977) y Hermann (1986, 1999).</p>	<p>Pensamiento Americano Vol. 9 - No. 16. Enero-Junio 2016. Corporación Universitaria Americana. Barranquilla, Colombia. ISSN: 2027-2448. pp. 27-44</p> <p>- http://coruniamericana.edu.co/publicaciones/ojs/index.php/pensamientoamericano _ O se encuentra en http://publicaciones.americana.edu.co/index.php/pensamientoamericano/article/view/67/76</p>	<p>Se destaca la evaluación de los estilos de liderazgo de los líderes en Colombia en tres aspectos.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Los líderes poseen características similares en las dimensiones de personalidad denominados grado de apertura a los flujos información y motivación. 2. Los líderes evaluados poseen estilos de liderazgo que varían en función del tipo de liderazgo que ejercen. 5 de los 6 evaluados poseen estilo de liderazgo ejecutivo (De tipo autoconfiados y solucionadores) y 1 insurgente (estilo paraguas). 3. El estilo que más se repite es el maniqueo y los que menos, paraguas y solucionador de problemas. <p>La investigación genera una aproximación al desarrollo de una investigación que pueda ser capaz de dar respuesta al interrogante del papel que tienen los líderes en los procesos políticos.</p>	<p>Estilo de liderazgo, Políticas de Paz, Conflicto Armado, Análisis de contenido, Colombia.</p>

3	Jefferson Velez	Grupo 9 – Proyecto Individual	Artículo – Revista Descubre & crea / Universidad EAFIT	Ogliastri, R.	16/05/2005	Liderazgo organizacional en Colombia: un estudio cualitativo	Estudio que vincula 60 países y pretende identificar las características del liderazgo organizacional que permite obtener resultados excepcionales, en contraste con la gerencia normal que no logra un desempeño sobresaliente. Estudio realizado a 72 gerentes y 15 casos sobre liderazgo sobresaliente en organizaciones colombianas, - bajo una metodología cualitativa- etnográfica apoyada de encuestas cuantitativas	Eafit.edu.co – pp (1-18) Revista Universidad EAFIT, Vol. 33, Núm. 105 (2005) [10] https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/16410/document%20(86).pdf?sequence=1	El eje de la investigación estuvo en la diferencia que puede resultar entre un gerente normal, bueno y competente pero que carece de liderazgo, y el verdadero líder que obtiene resultados excepcionales. A los líderes sobresalientes se les describe como personas abiertas a la gente, dispuestas a escucharlos, perceptivas o comprensivas, que se preocupan por los sentimientos de la gente, que con cálidas o amistosas, tienen don de gentes y son leales a su grupo. La política y manejo de personal de los líderes sobresalientes empieza por la selección de colaboradores: ellos saben rodearse bien, tienen criterio para escoger a la gente y son buenos conocedores de las limitaciones y potencialidades de cada uno. Un tercer elemento esencial del liderazgo sobresaliente en Colombia lo constituye el estilo gerencial o administrativo, el cual se caracteriza por un trabajo en grupo con sentido de equipo, el asumir los cambios con vitalidad y espíritu positivo, la capacidad de coordinar e integrar los intereses de todas las personas, ser muy estricto y exigente, pero al mismo tiempo dar generoso reconocimiento al equipo y todo el crédito a quien se lo merece.	Liderazgo, organizaciones, estudios cualitativos
---	-----------------	-------------------------------------	---	---------------	------------	--	---	---	---	---

4	Jefferson Velez	Grupo 9 – Proyecto Individual	Artículo Revista Psicología desde el Caribe	Contreras, Françoise; Espinosa, Juan C.; Hernández, Fernanda; Acosta, Natalia	2013	Calidad de vida laboral y liderazgo en trabajadores asistenciales y administrativo s en un centro oncológico de Bogotá (Colombia)	El estudio tuvo como propósito describir la Calidad de vida laboral (CVL) y el estilo de liderazgo percibido por el personal administrativo/asistencial de un centro oncológico y estimar la asociación entre ellas, considerando las características sociodemográficas.	Psicología desde el Caribe, vol. 30, núm. 3, septiembre- diciembre, 2013, pp. 569- 590 - ISSN: 0123-417X Universidad del Norte Barranquilla, Colombia - https://www.redalyc.org/pdf/213/21329176007.pdf	<p>La calidad de vida laboral (CVL) del personal que trabaja en el sector salud y en especial de los participantes es satisfactoria, es caracterizada principalmente por una alta motivación intrínseca, incluso más que la percepción de apoyo del directivo, la carga laboral o las prácticas de liderazgo, como se ha encontrado en otros estudios (Yafang, 2011)</p> <p>El impacto de las variables sociodemográficas se observó que el nivel educativo y el estrato socioeconómico, aspectos relacionados entre sí, modulan la percepción de CVL; específicamente, quienes presentan un alto nivel educativo y socioeconómico reportan mayor apoyo directivo y menor carga laboral</p> <p>La CVL, fundamentada principalmente en una su alta motivación intrínseca, no depende del estilo de liderazgo, pero se ve potenciada por este (...) Este hallazgo reafirma el rol de los directivos/ líderes sobre la CVL de los trabajadores, lo cual corresponde con lo hallado en varios estudios.</p> <p>Teniendo en cuenta la crisis por las que atraviesa el sector de la salud en Colombia, encontrar resultados satisfactorios de CVL basados en la motivación intrínseca reafirman la sospecha del esfuerzo compensatorio del trabajador para obtener satisfacción de su actividad y suplir los aspectos adversos de las condiciones laborales actuales, es decir, es probable que los trabajadores asistenciales y administrativos del sector salud deban recurrir principalmente a sus recursos personales para compensar la escasez o limitación de los aspectos objetivos de la CVL.</p>	Calidad de vida laboral, liderazgo, bienestar laboral.
---	-----------------	-------------------------------------	---	---	------	--	---	---	---	--

5	Jefferson Velez	Grupo 9 – Proyecto Individual	Artículo Revista - Investigación & Desarrollo	Robles Francia, Víctor Hugo; Contreras Torres, Françoise; Barbosa Ramírez, David; Juárez Acosta, Fernando	2013	Liderazgo en directivos colombianos vs. mexicanos. un estudio comparativo	En el estudio se compararon las prácticas de liderazgo entre dos grupos de directivos (101 colombianos y 121 mexicanos) para observar si existían similitudes o diferencias entre los dos países. Para ello, se aplicó el Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL) de Kouzes y Posner (2002) para estimar el tipo de liderazgo ejercido.	Investigación & Desarrollo, vol. 21, núm. 2, julio-diciembre, 2013, pp. 395-418 ISSN: 0121-3261 Universidad del Norte Barranquilla, Colombia	El perfil de liderazgo de los directivos colombianos y mexicanos en este estudio, aunque presenta un perfil similar, tuvo algunas diferencias significativas, específicamente en Modelar el camino, ya que fue más alto en los directivos colombianos. El liderazgo en Colombia tiene en cuenta la práctica con el ejemplo, señalar la dirección y actuar sustentado en las creencias de parte del líder, lo cual podría estar relacionado con el alto nivel de colectivismo que presenta Colombia, que incluso es de los más altos de Latinoamérica. En el estudio no se encontraron diferencias significativas en Desafiar los procesos, lo cual podría guardar relación con la baja tolerancia a la incertidumbre que presentan estos dos países. De las puntuaciones más bajas para los directivos analizados en el estudio, se encuentra la cualidad para inspirar una visión compartida, es decir, inspirar una visión de futuro mientras que habilitar a los demás para que actúen, está en un punto intermedio y tiene que ver con la tendencia a tomar decisiones participativas.	Liderazgo, transformacional, transaccional, intercultural, dirección.
6	Jefferson Velez	Grupo 9 – Proyecto Individual	Artículo Revistas.una l.edu.co / Avances enfermería	Rozo Sandra, Abaunza Myriam	2010	Liderazgo transaccional y transformacional	El objetivo del estudio se centró en establecer la relación entre los tipos de liderazgo transformacional y transaccional, con las variables sociodemográficas y laborales en los profesionales docentes de programas de enfermería del nororiente colombiano, mediante un estudio descriptivo relacional con una población de 94 docentes de enfermería, a quienes se les aplicó el instrumento MLQ-5X versión corta, basado en la	Av. enferm., Volumen 28, Número 2, p. 62-72, 2010. ISSN electrónico 2346-0261. ISSN impreso 0121-4500.	El liderazgo se define como el proceso de dirigir e influir en las actividades laborales de los miembros de un grupo y se reconoce como componente fundamental que influye en la efectividad general de una organización. El tipo de liderazgo que ejercen los docentes de enfermería de los programas de enfermería de las universidades del nororiente colombiano es el transformacional, determinado por el análisis de correspondencias múltiples realizado, el cual arrojó que existe una asociación en el comportamiento de las puntuaciones del liderazgo <i>transformacional</i> y <i>transaccional</i> , es decir, altos puntajes de liderazgo transformacional se asocian con bajos puntajes de liderazgo transaccional. El liderazgo transaccional, a pesar de que se centra en la transacción o contrato con el seguidor, donde las necesidades de este pueden ser alcanzadas si su desempeño se adecua a su contrato con el líder, no necesariamente es malo, dado que es factible que se presenten	Enfermería; liderazgo; docentes; instituciones académicas

					teoría de Bass y Avolio sobre el liderazgo transformacional, transaccional y sus dimensiones.		comportamientos de liderazgo transformacional paralelos al mismo que hacen que exista un buen balance entre las formas de liderazgo. El estudio sugiere incluir una cátedra de liderazgo en los programas de enfermería, teniendo como base este estudio, con el fin de que la enfermería sea una disciplina que permita liderar los diferentes procesos en el ámbito de la salud.		
7	Jefferson Velez	Grupo 9 – Proyecto Individual	Artículo – EAN _ Revista Escuela de Administración de Negocios	Páez, Iliana; Rincón, Andrés; Astudillo, Margarita; Bohórquez, Stella	2014	Un estudio de casos sobre liderazgo transformacional y competencias directivas en el sector floricultor de Colombia	<p>En el artículo se analizan las cuatro dimensiones básicas del comportamiento que se manifiestan en el liderazgo transformacional - (influencia idealizada, motivación inspiradora, estímulo intelectual y consideración individualizada), y diez competencias de liderazgo (integridad y confianza, orientación a la obtención de resultados, importancia en la acción, perseverancia, uso efectivo del tiempo, comunicación empática, conformación y desarrollo de equipos de alto desempeño, toma de decisiones, capacidad negociadora, y capacidad de direccionamiento estratégico), en los dirigentes de una muestra de 16 empresas del sector floricultor en Colombia con el sello Florverde.</p> <p>EAN, núm. 76, enero-junio, 2014, pp. 22-43 ISSN: 0120-8160 Universidad EAN Bogóta, Colombia – en http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20631321003</p>	<p>El informe concluye que el liderazgo transformacional se manifiesta en estos directivos a través de dos dimensiones: influencia idealizada y motivación inspiradora. También, se encontró que estos se caracterizan por desempeñar dos comportamientos de liderazgo transaccional, que son: gerencia activa y recompensa contingente. Este hallazgo resulta alentador, ya que indica que estos dirigentes cuentan con una base sólida en su liderazgo debido a que tienen dos de las dimensiones de liderazgo transaccional y con los comportamientos transaccionales que han sido considerados como los más efectivos.</p> <p>En cuanto a las competencias de liderazgo, en el estudio se logró evidenciar que en los tres niveles organizacionales coincide la importancia que se le da a la integridad y confianza en el liderazgo de estas empresas. Se observa también una gran convergencia en las competencias: capacidad negociadora y creación y desarrollo de equipos.</p>	Liderazgo transformacional Liderazgo transaccional Competencias de liderazgo

8	Jefferson Velez	Grupo 9 – Proyecto Individual	Ponencia en Congreso Investigación - Publicado en Researchgate	Prieto, R., García, J., & González, D.	2014	Liderazgo Estratégico: factor de competitividad del Sector Industrial de la Región Caribe Colombiana	El artículo se centra en el análisis del liderazgo estratégico como factor de competitividad del sector industrial en la región caribe colombiana. La metodología fue cualitativa con revisión bibliográfica y documental, bajo el método hermenéutico, se utilizaron datos secundarios, tales como los informes de competitividad de la región Caribe Colombiana.	In Ponencia presentada y publicada en memorias del I Congreso Internacional de Investigación Dr. Adolfo Calimán “Visión transdisciplinaria e integradora de la investigación (pp. 1-16). ISBN: 978-980-7437-07-3 – en https://www.researchgate.net/profile/Ronald_Prieto_Pulido/publication/319737259_Liderazgo_Estrategico_factor_de_competitividad_del_Sector_Industrial_de_la_Region_Caribe_Colombiana/links/5ab11635a6fdcc1bc0fbc98/Liderazgo-Estrategico-factor-de-competitividad-del-Sector-Industrial-de-la-Region-Caribe-Colombiana.pdf	El estudio concluye que el éxito y competitividad del sector industrial en la región caribe colombiana, dependerá de la gestión por parte de los líderes estratégicos de los factores: fortaleza económica, internacionalización, gobiernos e instituciones, finanzas, infraestructura, acción empresarial, ciencia y tecnología, recursos humanos, y medioambiente; así como también la TAE: tasa de apertura exportadora (%); TPI: tasa de penetración de importaciones (%); IPL: índice de productividad laboral; IRH: índice de remuneración por hora; ICLU: índice de costo laboral unitario.	Los autores argumentan que la manera de entender el futuro, en las organizaciones, en la sociedad y en la propia vida, es ocuparse del presente (...) e indican que en la economía mundial no se puede competir, ser viable, si no hay calidad en los productos y servicios ofrecidos, a bajos costos, si no se cuenta con una cultura de excelencia, la cual tiene como requisitos la creatividad e innovación constantes.	Los autores afirman que, en el siglo XXI, lo que hace que una compañía se mantenga competitiva en el mercado, es su habilidad para enfrentarse a los cambios, convirtiéndose en un aspecto inevitable para mantener la continuidad y el posicionamiento en un mundo cada vez más global (...) Si la continuidad es necesaria para la sociedad, entonces el cambio es un prerrequisito; para poder mantenerse en la madurez empresarial.	El estudio concluye que referirse a competir por el futuro significa mantener una continuidad asegurando que la compañía esté constantemente creando nuevas fuentes de utilidades, así como también nuevas formas de hacer las cosas.	Los autores sugieren a las organizaciones empresariales que empiecen cuanto antes a desaprender de su pasado, para convertirse en empresas competitivas, mirando siempre adelante, generando cambios en las reglas del juego, definiendo nuevas maneras de hacer	Liderazgo estratégico, competitividad, sector industrial.
---	-----------------	-------------------------------	--	--	------	--	--	---	--	---	---	---	--	---

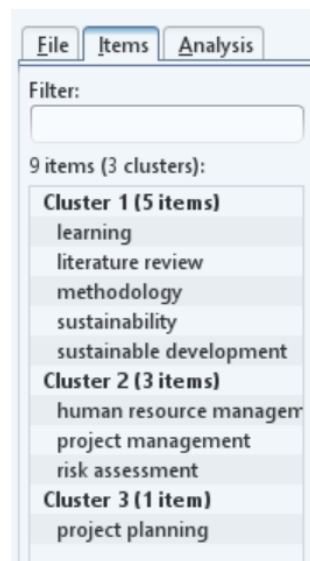
negocios, ser pioneras en conceptos de nuevos productos, construyendo nuevas habilidades básicas, creando nuevos mercados, estableciendo nuevos estándares y cuestionando sus propios supuestos.

Los autores argumentan que las industrias tanto de la región caribe colombiana como de cualquier parte del mundo, deben adaptar no solo sus estructuras y estrategias, sino también sus prácticas gerenciales, a la búsqueda de su competitividad ajustándose a las necesidades del entorno, pues son varios los factores a considerar en su evolución; por tanto, su éxito o fracaso dependerán, de las estrategias que sus líderes implementen.

9	Jefferson Velez	Grupo 9 – Proyecto Individual	Artículo - Scielo.org	Juan Carlos Espinosa M., Francoise Contreras T., David Barbosa R.	2015	Prácticas de liderazgo y su relación con la cultura en un grupo de países latinoamerican os	El propósito de este estudio fue analizar, a través del MLQ 5X, los perfiles de liderazgo de 167 directivos de cuatro países latinoamericanos (Perú, Venezuela, Ecuador y Colombia), para observar si a pesar de la similitud cultural se presentan diferencias en los patrones de liderazgo. Para ello se compararon estos perfiles con los obtenidos por otros autores en regiones culturalmente distintas, para finalmente confrontar los resultados con los de otra muestra colombiana.	Diversitas: Perspectivas en Psicología Print version ISSN 1794- 9998 Vol.11 No.2 Bogotá July/Dec. 2015 http://dx.doi.org/10.15332/s1794-9998.2015.0002.10	<p>Se evidenciaron diferencias significativas en liderazgo, tanto entre países culturalmente distintos, como entre los mismos países latinoamericanos, a pesar de su similitud cultural.</p> <p>El estudio confirma la existencia de diferencias en el estilo de liderazgo de acuerdo con la cultura, lo cual se ha relacionado con el impacto que tiene el estilo de liderazgo sobre los colaboradores, con el tipo de prácticas ejercidas y con la percepción que de estas tienen los colaboradores.</p> <p>El estudio revela que, a pesar de la similitud cultural en Latinoamérica, se encontraron diferencias en las prácticas de liderazgo en los países estudiados, excepto en estimulación intelectual, en la que se encontraron patrones similares.</p> <p>Los hallazgos en el estudio corroboraron las diferencias culturales en la percepción de los estilos de liderazgo, que constituyen un avance al indicar que tales diferencias culturales también se evidencian en el liderazgo explícito, y se va un poco más allá, al identificar una posible relación particular entre las dimensiones culturales y el estilo de liderazgo del modelo rango total.</p> <p>Asimismo, el estudio corrobora que la cultura organizacional tiene incidencia en los estilos de liderazgo, pero también permite identificar que tales efectos parecen ser menores que los producidos por la cultura nacional, pues son más las similitudes que las diferencias (...) Así, el sesgo de liderazgo pueden entonces explicarse con base en las subculturas que se estructuran al interior de los países, sus sectores económicos y la tendencia en el sector privado de pasar de un liderazgo transaccional a uno transformacional.</p>
---	-----------------	-------------------------------------	--------------------------	--	------	--	---	--	--

10	Jefferson Velez	Grupo 9 – Proyecto Individual	Artículo de investigación científica y tecnológica según Clasificación Colciencias	Zárate Torres, Rodrigo A.; Matviuk, Sergio.	2012	Inteligencia emocional y prácticas de liderazgo en las organizaciones colombianas	La relación existente entre inteligencia emocional y liderazgo no ha sido estudiada a profundidad en Latinoamérica. Por lo cual el estudio muestra la relación existente entre las prácticas de liderazgo y la inteligencia emocional en los empleados colombianos. Para el efecto, se aplicó el inventario de prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner (1997) y el instrumento desarrollado por Wong y Law (2002) de inteligencia emocional a una muestra de 339 empleados de organizaciones de diferentes sectores en la ciudad de Bogotá en Colombia.	Cuadernos de Administración (Universidad del Valle). ISSN 0120-4645 - vol.28 no.47 Cali Jan. /June 2012	Los resultados sugieren que sí existe una relación entre la inteligencia emocional y las prácticas de liderazgo. Además, que los líderes que utilizan la inteligencia emocional pueden liderar más eficientemente sus grupos de trabajo.	Se encontró una relación entre la edad, el género, el nivel educativo y los años de experiencia en manejo de personal con el desarrollo de la inteligencia emocional y las prácticas de liderazgo.	La investigación también concluye que los empleados y líderes colombianos utilizan su inteligencia emocional para definir las prácticas de liderazgo que no solo deben tener ellos, sino también los líderes ideales de sus sectores.	La investigación contribuye a los departamentos de recursos humanos de las organizaciones colombianas a determinar que las áreas de la inteligencia emocional, valoración y entendimiento de las emociones propias, valoración y entendimiento de las emociones de los demás y uso de las emociones, tienen una relación positiva con las prácticas de liderazgo y que por lo tanto son estas áreas las que se deben reforzar en los líderes para lograr en ellos aumentar su efectividad.	El estudio comprueba que la inteligencia emocional contribuye en el desarrollo de las cualidades de compromiso que tienen los líderes, lo que los ayudará a analizar, organizar y utilizar la información de una manera efectiva.	Liderazgo, inteligencia emocional, prácticas de liderazgo, Colombia, relación entre liderazgo e inteligencia emocional, liderazgo efectivo, recursos humanos.
----	-----------------	-------------------------------	--	---	------	---	---	---	--	--	---	--	---	---

Nota. La revisión académica especializada permitió la búsqueda de fuentes de información relevantes para el desarrollo de la investigación y el constructo monográfico.

*Clústeres de información***Figura 23***Clústeres de Información*

Nota. Los clústeres de información describen la agrupación de términos por importancia de investigación de 3 a 1 siendo el clúster 3 el más relevante y el clúster 1 donde existen términos que, aunque son estudiados no guardan la misma relevancia investigativa.