

**LOS NUEVOS ESTILOS ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO HACIA UNA  
CULTURA DE BIENESTAR, MOTIVACIÓN Y PARTICIPACIÓN**

**TRABAJO DE GRADO**

**PRESENTADO POR: YELITZA SUAREZ CASTAÑEDA**

**CODIGO: d5201042**

**ASESOR: MAYDEN SOLANO**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
2018**

## **RESUMEN**

El trabajo tiene como finalidad identificar los nuevos estilos de liderazgo en las empresas colombianas, tema importante porque permite identificar elementos de la administración utilizados en el manejo del talento humano, lo que genera que posiblemente estemos se esté hablando de una nueva era de líderes, donde todo está fundamentalmente dirigido al bienestar del talento humano, para que ello permita el éxito de las empresas, en Colombia hay muchos ejemplos, porque ya es común escuchar en el mundo empresarial sobre nuevas iniciativas para lograr tener un personal motivado en su trabajo, por tanto el trabajo muestra de manera detallada estas nuevas formas de gestión de talento humano que las empresas están utilizando para mejorar los procesos y lograr el cumplimiento de los objetivos y las metas propuestas por la alta gerencia.

### Palabras clave

Talento humano, administración, liderazgo, empresas, cultura, motivación, objetivos, bienestar

## **ABSTRACH**

The work aims to identify new leadership styles in the Colombian companies, important subject because it allows to identify elements of Administration used in the management of personnel, which generates that we possibly talk of a new era of leaders, where everything is primarily directed to the well-being of human talent, so that it allows the successful companies, in Colombia there are many examples, because it is common to hear in the business world about new initiatives to achieve having a staff motivated in his work, therefore the paper shows in detail these new forms of management of human talent that companies are using to improve processes and achieve the objectives and goals for the senior management.

### **Keywords**

Human talent, management, leadership, business, culture, motivation, objectives, welfare

## **LOS NUEVOS ESTILOS ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO HACIA UNA CULTURA DE BIENESTAR, MOTIVACIÓN Y PARTICIPACIÓN**

La administración del Talento Humano es fundamental en cualquier organización, pero para ello es necesario que la alta dirección cree estrategias que permitan la interacción del personal con los objetivos de la organización, que se intensiva una participación y sobre todo dinámica entre la gerencia y el Talento Humano, permitiendo que las actividades realizadas en la empresa Es por ello que este trabajo esta enfocado en identificar los nuevos estilos de la administración que pueden ser fundamentales para la gestión del Talento Humano bajo innovadoras estrategias que creen valor agregado.

### **1. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

El objetivo de muchas empresas de hoy en día es satisfacer las necesidades diarias de la gente en cualquier parte del mundo, anticiparse a las aspiraciones de los consumidores y clientes, y responder de una forma creativa y competitiva con marcas y servicios que mejoren su calidad de vida. Para lograr el éxito a largo plazo, requerimos de un compromiso total hacia los estrictos estándares de rendimiento y calidad, de la máxima eficacia para trabajar en equipo y de la buena voluntad para abarcar nuevas ideas y así aprender continuamente.

Para triunfar, es necesario contar con los más altos estándares corporativos en relación con nuestros empleados, de los consumidores, de la sociedad y del mundo en que vivimos. Para obtener un crecimiento sostenido y redituable para las empresas y para crear un valor a largo plazo en beneficio de los accionistas y empleados.

En la actualidad las organizaciones buscan crecer aceleradamente, ser exitosas, reconocidas, pero muy pocas de ellas se dedican a brindar beneficios y oportunidades de crecimiento al elemento más importante que es su capital humano.

No existen empresas que puedan funcionar sin personal, para estas, es de gran importancia la capacidad intelectual, ya que pueden optimizarla y utilizarla para la mejora de los procesos y procedimientos que ya tiene establecidos, la construcción de nuevos productos, servicios, implementación de estrategias que permitan su crecimiento.

Hay ciertos programas como el de evaluación de desempeño y análisis de comportamiento de los empleados, que le permiten a las organizaciones lograr un alto grado de eficacia y eficiencia, crear mejores estrategias de negocio y por ende ser más competitivos en el mercado, debido a que en este proceso de evaluaciones identifican el talento, las habilidades y destrezas de los colaboradores, de esta manera pueden ubicarlos en un cargo que esté acorde a su perfil, lo que conlleva a que el personal tenga un rendimiento más alto y la empresa sea más productiva. Estos programas deben ir enfocados al cumplimiento de la misión, visión, objetivos y cultura de la empresa.

Mientras que la evaluación del desempeño tradicional se enfoca en medir las acciones del pasado, la administración del desempeño se concentra en la administración del futuro; es decir, que el énfasis lo hace en el desempeño real. Buen aporte mediante las técnicas de la administración del desempeño se define, evalúa y mejora el desempeño de la persona y su impacto en los resultados del negocio. Se ha adoptado este modelo como base para medir la contribución de cada empleado a los resultados de la empresa y para brindarle las herramientas necesarias para realizar mejor y más efectivamente las funciones de su puesto. Uno de los beneficios que este sistema trae al colaborador es que recibe retroalimentación sobre sus habilidades y competencias, de manera

constante y continua. Asimismo, clarifica los roles, las expectativas, responsabilidades y comportamientos deseados por parte de los miembros de la organización, desarrollando así las habilidades del ocupante del puesto en su autodesarrollo. Otra ventaja es que, a diferencia de otros modelos en que el desempeño sólo se revisaba anualmente, este proceso implica una sesión inicial de planeación y al menos dos revisiones: una a mediados y otra al final del año. En esta última se resume el desempeño de todo el año.

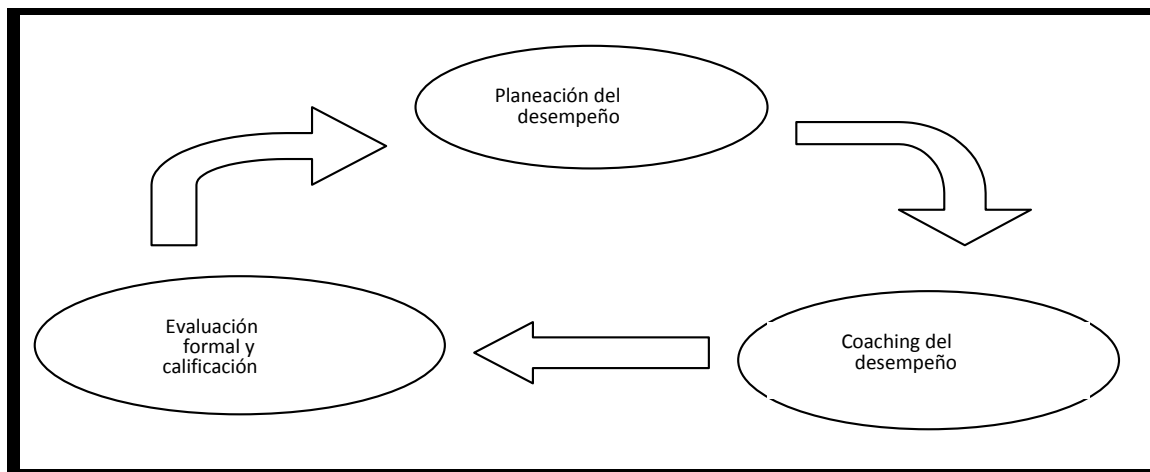
Un ejemplo de gestión de talento humano es la empresa Bavaria S.A. ya que ha mostrado un gran interés en cuanto a la calidad de vida y crecimiento de sus colaboradores, a diferencia de otras empresas busca siempre mejorar la condición de su empleado, brindando capacitaciones que le permitan consolidar y mejorar sus conocimientos, utilizando incentivos salariales que indirectamente crean la necesidad en el empleado de ser cada vez más eficiente, esto sin nombrar los auxilios que ofrece adicionales, un ejemplo de ello, el de estudios, donde las personas tienen la oportunidad de crecer de manera personal y de escalar en el ámbito profesional.

El tema de cubrimiento de vacantes por medio convocatorias internas es algo que beneficia y estimula al cuerpo de una organización y permite a esta tener mayor fluidez y crecimiento, puesto que ya el personal tiene conocimiento de procesos y la cultura que se maneja, adicional a esto crea un ambiente competitivo que es favorable para el logro de los objetivos organizacionales.

Ciertamente esta empresa invierte en su capital humano, no sólo con lo mencionado anteriormente, también con otras cosas que mejoran las condiciones de sus trabajadores, por el compromiso y la fidelidad que les ha mostrado, es que hoy Bavaria S.A. es catalogada como una empresa exitosa y con buena imagen, que obtiene reconocimiento público por su buena gestión y compromiso, para ello es importante la utilización de tres elementos fundamentales como son

planeación de desempeño, evaluación formal y calificación del talento humano, por ultimo tenemos el coaching de desempeño, como se muestra en la figura 1.

Figura 1: Estrategias de desempeño



Fuente: (Garrigós & Llopis, 2010)

## 2. Habilidades profesionales y Habilidades generales

“...saqué de mi bolsillo una hoja de papel y una estilográfica. Pero entonces me acordé de que había estudiado sobre todo geografía, historia, cálculo y gramática y, dije (algo malhumorado) al niño que yo no sabía dibujar”. (Saint-Exupery, 1943)

En general las personas no realizamos alguna actividad al nivel de logrado por tres razones principales: porque no sabemos, porque no podemos, porque no queremos. En el primer y segundo casos, la causa de no saber o no poder hacer cierta actividad es que no estamos preparados técnicamente para ello; es decir, nos faltan los conocimientos o la destreza para realizarla. Estas causas se pueden subsanar mediante la capacitación, en cualquiera de sus modalidades.

El tercer caso es diferente, pues cuando no queremos realizar la actividad estamos hablando de una situación relacionada con la actitud. La actitud, en oposición al conocimiento, no es algo que se pueda adquirir mediante algún entrenamiento; es modificable siempre y cuando la persona esté dispuesta a cambiarla. Las habilidades son, pues, aquellos conocimientos que necesitamos para hacer lo que se requiere en el puesto. Por lo mismo, las habilidades se miden con base a la capacidad demostrada por la persona en el desempeño de su puesto.

La propuesta identificó once profesiones específicas; es decir, once ramas de conocimiento técnico especializado. Uniendo el concepto de habilidad al de profesiones, se obtuvo el de Habilidades Profesionales; es decir, todos aquellos conocimientos técnicos especializados que requiere tener el ocupante de un puesto determinado para desarrollar las responsabilidades inherentes a dicho puesto. Las diez profesiones identificadas son (Bowen , 2016):

- Finanzas
- Información Tecnológica
- Compras
- Logística
- Manufactura
- Investigación y Desarrollo
- Mercadotecnia
- Ventas
- Recursos Humanos
- Conocimiento del Consumidor y el Mercado



El undécimo bloque corresponde a las Habilidades Generales; es decir, las habilidades que todo empleado debe dominar, sin importar el área o la profesión a la que pertenezca. Como se mencionó, las Habilidades Profesionales se refieren a los conocimientos técnicos que cada empleado debe dominar para desempeñar las funciones de su puesto de manera sobresaliente. Por otra parte, las Habilidades Generales son todas aquellas que no están directamente relacionadas con un conocimiento técnico específico, pero que son necesarias para complementar un buen desempeño profesional. Estas habilidades incluyen aspectos importantes y están agrupadas en tres rubros principales: Enfoque del negocio. Relaciones interpersonales. Conciencia en seguridad (Bowen , 2016).

A diferencia de las Habilidades Profesionales, que manejan un nivel de dominio determinado, las Habilidades Generales son mandatorias para todo el personal de la organización. En todos los casos, la evaluación será en base a si se domina o no cada uno de los requerimientos. Para el efecto y para que se manejen criterios uniformes sobre lo que son y no son las habilidades profesionales se incorpora el diccionario de habilidades profesionales.

La estructura dichos diccionarios es la siguiente:

- Contienen las definiciones para cada una de las áreas generales de conocimiento de cada profesión.
- La sub-áreas que integran dichas áreas generales del conocimiento, y Las actividades que corresponden a esas sub-áreas.

## **2.1. Desarrollo de competencias**

Cuando se habla de Competencias, se está hablando de las características personales de cada ser humano, las cuales ha adquirido a lo largo de su vida tanto personal como laboral. Los

comportamientos, rasgos, personalidad, actitudes y demás características de una persona han estado con ella durante mucho tiempo, tal vez en muchos casos de manera inconsciente, por lo que el proceso de cambiar dichos comportamientos y rasgos es largo por lo general.

El primer paso para desarrollar una Competencia es reconocer uno mismo que tenemos un área de oportunidad. Si esto no sucede, cualquier esfuerzo será inútil

### **3. LOS NUEVOS ESTILOS DE DIRECCIÓN Y LIDERAZGO**

Con un recurso humano motivado y dispuesto a cumplir con las funciones que les corresponden en cualquier organización, muy posiblemente se puedan conseguir los objetivos de este. Para tal fin las empresas han encontrado nuevos elementos que permiten que se cumpla con la anterior premisa, ejemplo de esto son las políticas o manuales de procedimiento en el manejo del personal de las empresas, donde se generan estrategias para lograr que el personal encuentre en la empresa no solamente donde se trabaja, también donde se sientan que son un elemento fundamental para lograr cada uno de los objetivos propuestos por la alta dirección.

Las organizaciones o empresas, desde hace unos pocos años han entendido que es importante el gestionar adecuadamente al personal, a fin de que estos logren desarrollar todo su potencial para que las empresas alcancen el máximo de eficiencia posible. Para esto se puede afirmar que hay una regla base que se tiene que tener en cuenta, que es la administración del recurso humano, ya que esta se entiende como un proceso continuo y permanente, con el propósito de tener personal en el puesto adecuado, a fin de que se favorezca la eficacia y la eficiencia en la organización.

Los líderes en las empresas se han dado cuenta que la gestión del talento humano puede ser una estrategia de negocio, puesto que permite orientar de manera adecuada al personal en el cumplimiento de los objetivos. Ya que el capital humano es el punto medular dentro de una empresa, por lo complejo del conocimiento particular que involucra las habilidades que deben tener los colaboradores o quienes hacen parte de la empresa y las experiencias de cada uno de sus integrantes pueden aportar a la organización.

Las empresas para incrementar su nivel de productividad, han implementado nuevas estrategias de gerencia en cuanto al talento humano de las mismas, ya que esta abarca todas las funciones y responsabilidades que tienen que ver con el contratar, en atraer, el desarrollar y maximizar el valor de este recurso dentro de la organización, donde es importante aplicar una cultura de bienestar, motivación y participación del recurso humano, permitiendo que este último explote al máximo sus capacidades, en función del cumplimiento de los objetivos la organización.

Durante años se ha escuchado decir que el personal es el activo más valioso de una empresa, e indiscutiblemente en la actualidad esto sigue siendo así, y mucho más ahora en que Colombia y el mundo enfrentan los nuevos procesos competitivos a raíz de la globalización actual. En donde se ha entendido especialmente por parte de la alta gerencia de las empresas que el recurso humano logra hacer que la visión de la empresa se haga una realidad. Ya que son las personas las que, en definitiva, con su desempeño dentro de la organización, logran que la estrategia del negocio genere resultados concretos.

Es importante tener claro que el capital humano y su talento es cada vez más decisivo como factor de estabilidad, crecimiento e innovación en las empresas. Es de vital importancia identificar las competencias individuales que posee el trabajador, para ubicarlo en el cargo ideal dentro de

una estructura y así permitirle desarrollar todas las habilidades y potenciar nuevas destrezas, que contribuyan a formar una organización más fuerte y más estable.

La propia evolución de la función de recursos humanos en las empresas hace que los departamentos tengan que ir cambiando su visión. De orientaciones y procesos administrativos, Los nuevos tiempos y las nuevas situaciones requieren una serie de cambios en las organizaciones pasando por etapas donde predominaron las relaciones laborales, para ir enfocándose hacia la gestión del talento y por ello hacia un rol más estratégico (Garrigós & Llopis, 2010). Permitted que con una buena administración por parte de la alta gerencia, se tenga un personal más motivado a realizar sus actividades en la empresa, ya que no se sienten como algo más de la empresa, sino como una persona importante que puede aportar mucho para el cumplimiento de la misión y los objetivos de la organización, por esto es que las empresas le han apostado al mejoramiento de las condiciones de los empleados, permitiendo que estos estén más motivados a la hora de realizar su trabajo explotando al máximo su talento en favor de la empresa.

En las décadas pasadas los modelos organizacionales de las empresas estaban solo les importaba la productividad del trabajador, donde la empresa únicamente monetizaba o veía la mano de obra como un elemento que garantizaba facturación, evidenciado la poca motivación y a su vez la poca participación de los empleados en la empresa, esto genera que el empleado no explote al máximo sus talentos, ya que puede que este sienta que no es importante para la empresa y a su vez pierde la motivación en lo que hace, esto puede ocasionar que las empresas pierda eficiencia y eficacia en cada uno de los procesos que realiza. (Alles M. A., 2006)

Hoy en día es importante entender que el potencial humano es diferenciador en las organizaciones. Por ende, la gestión del capital individual es fundamental, no solo para alcanzar la visión, cumplir con la misión y lograr los objetivos, sino también para que estos logros sean consecuencia de la gestión de las personas y no una sola imposición de los altos ejecutivos o alta gerencia. Para ello, un clima de trabajo que impulse la participación, un sistema de remuneración coherente, competitivo y equitativo, sumado a un liderazgo que fomente la motivación, facilitaran y simplificaran la implementación de la estrategia para alcanzar las ventajas competitivas que actualmente juegan un papel importante en las empresas a raíz de los procesos de globalización que se están viendo. Por lo tanto es importante que la alta gerencia visualice nuevos cambios en el sistema de gerencia del talento humano, el cual se debe amoldar a las nuevas tendencias empresariales que permitan el éxito de manera conjunta, entre quienes hacen parte de la organización.

La alta dirección en las empresas se ha dado cuenta que el personal es un punto clave dentro de la organización, donde se trabaja por el desarrollo del personal, ya que estos son el corazón de la organización, puesto que permiten que las empresas vivan y funcionen. Muchas empresas han pasado por crisis no saben qué hacer, invierten dinero y dinero sin saber la solución, y no se dan cuenta que la solución está en el trabajo en equipo con el personal de la empresa. Pero para tal fin es importante contar con un ambiente laboral acorde, que todo el personal tenga la posibilidad de tomar decisiones y que al mismo tiempo se creen estrategias de motivación al personal, estos son punto muy vital en toda empresa en cuanto al personal, por esta razón es que hoy en día el liderazgo está tomando una nueva dirección, ya no es de solo autoridad, sino de crear nuevos elementos que maximice los talentos del recurso humano en pro del cumplimiento de los objetivos organizacionales. (Garrigós & Llopis, 2010)

## CONCLUSIONES

Dentro de los nuevos estilos se puede resaltar las siguientes fortalezas: la administración e integración de los recursos humanos está organizada con unos Niveles de Trabajo, de lo cual, es necesario mencionar que es una forma de clasificar los puestos que conforman la estructura de la organización. Y cuenta con unos principios básicos los cuales hacen que la estructura del talento humano funcione de una manera direccionada, el primero menciona la definición clara de los roles de cada miembro de la organización y el entendimiento cabal de las responsabilidades del puesto, por parte de su ocupante.

El segundo estilo identifica de las decisiones que son únicas de cada puesto, de manera que los ocupantes de cada puesto tomen las decisiones que no pueden tomarse en un nivel más bajo y que no deben tomarse a un nivel más alto.

Por último, el tercer estilo menciona que existen tantos niveles de trabajo dentro de una organización como sea necesario. El personal no gerencial está agrupado en el nivel de trabajo, el cual, a su vez, se subdivide en posiciones de trabajo. Los tres principios mencionados anteriormente.

Dentro de la materia Gerencia del Talento Humano permite entender como futuros especialistas en Alta Gerencia, la importancia de realizar un reconocimiento a las personas que hacen parte de la organización, identificando sus competencias, sus destrezas, habilidades y como estas contribuyen a los logros de la organización, convirtiendo el área de Talento Humano, como un área generadora de calidad de vida laboral e identificar que el factor humano como ventaja competitiva de la empresa.

Por tanto se puede considerar que el principal reto de un gerente es alinear a las personas con las estrategias de la empresa, especialmente a la estrategia corporativa que es futuro de la organización, estrategia organizacional que solo se materializa a través de la acción de la personas y la acción de las personas solo es realmente efectiva si esta auto motivada y fundamentada en competencias.

## REFERENCIAS

- Alles, M. (2010). *Desempeño por competencias: evaluación 360°*. Buenos Aires: AR Ediciones Granica. Recuperado el 1 de Febrero de 2017, de <http://bbibliograficas.ucc.edu.co:2063/lib/ucooperativasp/reader.action?docID=10365638>
- Alles, M. A. (2006). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Asociación de los estados Iberoamericanos. (2016). *Ciencia, tecnología y sociedad*. Recuperado el 14 de 11 de 2016, de <http://www.oei.es/historico/cts.htm>.
- Bowen , A. (18 de octubre de 2016). *EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO: CASO UNILEVER*. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/328061089/Evaluacion-Del-Desempe-o> by American Association for the Advancement of Science. (19 de 05 de 1990). <http://www.project2061.org/esp/publications/sfaa/online/chap1.htm>. Recuperado el 13 de 11 de 2016, de la naturaleza de la ciencia.
- Capuano, A. (2004). *Evaluación del desempeño: desempeño por competencia*. Buenos Aires, Argentina: Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal. Recuperado el 2 de Febrero de 2017, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87713710>
- Colombia, P. d. (01 de 07 de 1993). *Decreto 2535 de 1993*. Recuperado el 20 de 11 de 2016, de <file:///C:/Users/melany/Downloads/Decreto%202535%20de%201993.pdf>.
- De la Calle, H., & Márquez, I. (24 de Agosto de 2016). *Acuerdo final para la terminación del conflicto y la construcción de una paz estable y duradera*. 1. La Habana, Cuba. Recuperado el 19 de Septiembre de 2016
- Delgado González, S., & Ventura , B. E. (2011). *Recursos humanos*. Madrid: Paraninfo S.A.
- Diaz, Jaime Humberto Martinez. (2005). *Las personas en la Organización. Equidad y Desarrollo*, 35- 43. Obtenido de <file:///C:/Users/melany/Downloads/Las%20Personas%20en%20la%20organizacion-%20Jaime%20Humberto%20Mart%C3%A1nez.pdf>.



fuchs, g. a. (03 de 05 de 2013).

[http://www.ricyt.org/files/Estado%20de%20la%20Ciencia%202013/2\\_1\\_Bioeconomia\\_y\\_desafios\\_futuros\(1\).pdf](http://www.ricyt.org/files/Estado%20de%20la%20Ciencia%202013/2_1_Bioeconomia_y_desafios_futuros(1).pdf). Recuperado el 14 de 11 de 2016, de bioeconomía y los demás desafíos de futuros.

Garrigós & Llopis. (14 de Junio de 2010). *LA NUEVA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.RETOS EN EL NUEVO PARADIGMA*. Obtenido de garrigosyllopiis.wordpress.com: <https://garrigosyllopiis.wordpress.com/2010/06/14/la-nueva-gestion-de-los-recursos-humanos-retos-en-el-nuevo-paradigma/>

Godet, m. (2010). *la prospective pour penser et agir autrement*. Obtenido de <http://es.lapropective.fr/Metodos-de-prospectiva/Los-programas/67-MICMAC.html> .

Gran, F., & Jaume, T. (2012). *Evaluación del Desempeño Individual*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos. ProQuest Ebrary. Recuperado el 3 de Febrero de 2017, de <http://bbibliograficas.ucc.edu.co:2063/lib/ucooperativasp/reader.action?docID=11038961>

Materia. (27 de 07 de 2014). *innovaciones que cambiaran al mundo dentro de una década*. Recuperado el 13 de 11 de 2016, de <http://esmateria.com/2014/07/26/las-diez-innovaciones-que-cambiaran-el-mundo-dentro-de-una-decada/>.

Mondy, W., & Noe, R. (2005). *Adminstración de recursos humanos*. Mexico: Karen Montoya Gonzales.

Montalván Garces, C. (1999). *Los recursos humanos para la pequeña y mediana empresa*. Mexico: universidad Iberoamericana.

Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la facultad de medicina de la universidad del Zulia. En *Revista de Ciencias Sociales* (págs. 1-505). Zulia: ProQuest Ebrary. Recuperado el 2 de Febrero de 2017, de <http://bbibliograficas.ucc.edu.co:2063/lib/ucooperativasp/reader.action?docID=10664837>

perez, m. (05 de 08 de 2013). Recuperado el 14 de 11 de 2016, de <http://www.fundacionmelior.org/content/tema/que-es-la-bioeconomia-o-economia-ecologica>.

Portafolio. (2011). Premio a la gestión del recurso humano. *Portafolio*, 1.

posada, N. E. (2016). *Innovacion y Ciencia*. Recuperado el 14 de 11 de 2016, de

[http://www.interciencia.org/v21\\_02/ciencia\\_tecnologia.html](http://www.interciencia.org/v21_02/ciencia_tecnologia.html).

Quiñones Reyna, D. A., & Rodriguez Zadívar, I. (2008). La evaluación del desempeño en la formación de pregrado: una experiencia desde la universalización pedagógica. La Habana: CU Editorial Universitaria ProQuest Ebrary. Recuperado el 2 de Febrero de 2017, de

<http://bbibliograficas.ucc.edu.co:2063/lib/ucooperativasp/reader.action?docID=10365760>

Sarmenteros Bon, I., Falcón Acosta, O., & Sánchez Pérez, S. (2007). La utilización de métodos cuantitativos: una vía para la implementación de la gestión por competencias. La Habana: CU Editorial Universitaria. Recuperado el 1 de Febrero de 2017, de

<http://bbibliograficas.ucc.edu.co:2063/lib/ucooperativasp/reader.action?docID=10337824>

semana. (04 de 10 de 2014). <http://www.semana.com/economia/articulo/lo-que-le-espera-en-el-futuro-la-economia-mundial/404977-3>. Obtenido de lo que se espera en el futuro de la economía mundial.

Stubbs, E. A. (2004). Indicadores de desempeño: naturaleza, utilidad y construcción. Sao Pablo: Instituto Basileño de Información en ciencia y tecnología. Recuperado el 3 de Febrero de 2017, de

<http://bbibliograficas.ucc.edu.co:2063/lib/ucooperativasp/reader.action?docID=10066348>

the millennium project. (2014). *global challenges for humanity*. (m. marien, Ed.) Recuperado el 14 de 11 de 2016, de <http://millennium-project.org/millennium/challenges.html>.

tratado de la union europea. (07 de 04 de 1998).

<http://pendientedemigracion.ucm.es/info/multidoc/multidoc/revista/cuad6-7/agarcia.htm>.

Recuperado el 14 de 11 de 2016, de investigación y desarrollo tecnológico.

UNESCO. (2016). *Enseñanza de la Ciencia y la tecnología*. Recuperado el 14 de 11 de 2016, de <http://www.unesco.org/new/es/education/themes/strengthening-education-systems/science-and-technology/>.

- Vásquez Inchausti, E. (2007). La evaluación del desempeño en las grandes empresas españolas. Madrid, España: *Universia Business Review*, núm. 15, tercer trimestre, 2007, pp. 42-53. Recuperado el 3 de Febrero de 2017, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43301503>
- Venemedia. (21 de 07 de 2016). *Matriz DOFA*. Obtenido de <http://conceptodefinicion.de/matriz-dofa/>.
- world conference on science. (01 de 07 de 1999). [http://www.unesco.org/science/wcs/esp/declaracion\\_s.htm#desarrollo](http://www.unesco.org/science/wcs/esp/declaracion_s.htm#desarrollo). Recuperado el 14 de 11 de 2016