

**El talento humano como generador de la innovación social. “Asociación centro de desarrollo y consultoría psicosocial taller de vida”**

**Olga Lucia Urrea Beltrán, Claudia Patricia Andrade, Marleyvi Castillo Carrillo**  
**Universidad Jorge Tadeo Lozano**

**Notas de los autores**

Marleyvi Castillo Carrillo, Trabajadora Social. E-mail: [eyvi30@gmail.com](mailto:eyvi30@gmail.com)

Olga Lucía Urrea Beltrán, Administradora Financiera. E-mail: [olgalucy2006@yahoo.es](mailto:olgalucy2006@yahoo.es)

Claudia Patricia Andrade, Trabajadora Social. E-mail: [clapaand@yahoo.com](mailto:clapaand@yahoo.com)

Este estudio de caso es realizado para aspirar al título de Especialista en Gerencia de Recursos Humanos

## RESUMEN

Este presente trabajo, tuvo como propósito identificar y analizar el aporte del recurso humano para generar innovación social que permite desarrollar las metodologías y estrategias para la intervención en los procesos de desarrollo de recursos personales, comunitarios y sociales. Para dar cumplimiento a este objetivo se plantea una investigación cualitativa, donde se utiliza una entrevista estructurada y semiestructurada, los cuestionarios y la observación como técnicas de recolección de información y el análisis de contenidos como tratamiento de la información.

Para la presentación de los resultados, estos se muestran por categorías para evidenciar cada uno de los hallazgos. Estos resultados mostraron que el recurso humano genera innovación a través de factores como gestión del conocimiento, inclusión social, toma de decisiones trabajo en equipo, resolución de conflicto, liderazgo social.

Palabras claves: Innovación social, resiliencia, gestión del recurso humano, competencias

## INTRODUCCIÓN

### Interrogante De Investigación

#### *Planteamiento del Interrogante de Investigación*

Al iniciar este trabajo de estudio de caso de La Asociación Centro de desarrollo y consultoría psicosocial -Taller de Vida, nos dimos cuenta de que esta organización se destaca en la innovación en sus diferentes proyectos ya que es reconocida por liderar procesos de construcción de conocimiento e innovar metodologías psicosociales para generar nuevas relaciones y vínculos que permiten transformar los escenarios sociales, siendo referentes a nivel nacional e internacional en la comprensión e intervención de problemáticas derivadas de la violencia socio-política, con capacidad de incidir en políticas públicas orientadas al abordaje de las problemáticas de la violencia socio política en procura de avanzar en la construcción de la paz con justicia social y equidad de género; y fue precisamente ese tipo de innovación- la social- la que nos llamó la atención ya que nos pareció muy importante centrar nuestra interrogante de investigación en *¿cómo a través del talento humano se puede desarrollar la innovación social?*.

Nuestro estudio de caso da respuesta a este interrogante mediante un análisis más profundo y detallado de los procesos de esta organización en la elaboración, ejecución e innovación de sus proyectos y de todo su funcionamiento en general, en especial la incidencia e importancia que tiene el Recurso Humano en el logro del éxito de su innovación social.

## DESARROLLO DE LOS ANTECEDENTES

### Soporte Teórico

En éste capítulo nos detendremos a describir brevemente, algunos elementos o conceptos básicos del entorno empresarial basados en diversas teorías que nos guíaran en el caso de estudio realizado a: La Asociación Centro de desarrollo y consultoría psicosocial -Taller de Vida.

El talento humano como generador de innovación social

### *Estrategia Corporativa*

De acuerdo a la página al artículo sobre Estrategia Corporativa que aparece en la página web de gerencia.com nos dice que:

La estrategia corporativa es de gran importancia para cualquier empresa, pequeña o grande. En las grandes empresas, suelen ser los altos niveles gerenciales quienes se ocupan del tema estratégico; sin embargo, a medida que un individuo asciende en la escala, tiene que ir pensando cada día más en forma estratégica.

#### *Formulación de la estrategia empresarial*

Formular la estrategia de una organización, implica tres grandes pasos:

*Determinar Dónde Estamos.* Analizar la situación tanto interna como externa, a nivel micro y macro. Para esto son útiles herramientas como la matriz DOFA.

*Determinar A Dónde Queremos Llegar.* Esto implica establecer la misión, visión, valores y objetivos, tanto a nivel corporativo como a nivel de unidad de negocio.

*Determinar Como Llegar Hasta Allí:* es decir, el plan estratégico – la serie de decisiones que se deben tomar, basadas en factores como:

Qué productos y servicios ofrecer

Qué demandas del mercado satisfacer

A qué segmento de clientes atender

Qué tecnología utilizar (o desarrollar)

Qué método de ventas utilizar

Qué forma de distribución utilizar

Qué área geográfica atacar

El talento humano como generador de innovación social

*Implementación de la estrategia empresarial*

De nada sirve contar con una fabulosa estrategia, si esta no se lleva a cabo. Implementar el plan implica una serie de pasos:

*Asignar y procurar los recursos necesarios:* financieros, humanos, tiempo, tecnología, etc.

*Establecer la estructura humana:* puede ser una estructura jerárquica de comando, equipos multi-funcionales, etc.

*Establecer responsabilidades:* cada tarea o proceso debe ser responsabilidad de una persona o un equipo.

*Manejar el proceso:* evaluar los resultados, y hacer los ajustes necesarios”.

Según lo citado anteriormente es importante conocer la estrategia corporativa de la Organización Taller de Vida con el fin de analizar las bases que tiene para la intervenir con las comunidades en condición de vulnerabilidad por medio del trabajo que realizan y las metodologías que aplican, ya que la estrategia corporativa es plan de vida de toda organización.

*Innovación*

Para nosotras es importante tener claro el concepto de innovación e innovación social puesto que esta es una temática que hace a taller de vida de conocer el tipo de innovación que desarrolla para que esta sea una organización de éxito entre las ONG. En ese orden de ideas, nos apoyamos en dos autores que guían nuestro marco teórico con base en la innovación.

Mendoza (1993), sobre la Innovación argumenta que:

“La concepción de innovación ha sido diversa, yendo desde una idea mecánica que asume simplemente que ciertas técnicas o métodos de gestión son en sí portadores de un potencial innovador, hasta visiones en las que se asume que la innovación es un “constructo social

El talento humano como generador de innovación social

complejo”, en el que una variedad de factores individuales, organizacionales y contextuales afectan su adopción.

### *Concepto Sobre Innovación Social*

Arciénaga (2009) habla de los conceptos de innovación social, lo siguiente:

“Hay varios enfoques teóricos para entender la innovación social, tributarios centralmente de la teoría de la innovación promovida desde la economía y la sociología del cambio técnico. Ellos intentan explicar las condiciones conducentes para su emergencia, para demostrar su efectividad traducida en resultados medibles, para analizar sus procesos de creación y difusión, y para entender su institucionalización y transformación social. Los aspectos sociales, políticas, redes y cooperación, iniciativas de emprendimientos sociales, creatividad, evaluación y el proceso de innovación son nociones que se toman en consideración para mejorar nuestra comprensión de las innovaciones en las áreas de trabajo, empleo y organizaciones sociales, condiciones de vida y servicios a los ciudadanos, el ambiente socio-territorial y el desarrollo sustentable, como aspectos básicos de la denominada “cuestión social”.

Desde la perspectiva del sujeto que lleva adelante el proceso de innovación social, los componentes que se resaltan tienen otra naturaleza. Centrado en el liderazgo como vector dinamizador del proceso de innovación social, se aportan las siguientes características del mismo:

La Innovación social comienza cuando la gente transforma problemas en ideas. Las nuevas ideas nacen a través de preguntas, problemas y obstáculos. El proceso de innovación social está entrampado en el problema que surge cuando somos envueltos por dicho proceso, que no está resuelto, y que no es ni suave ni simple.

La Innovación social necesita de un sistema. Todas las organizaciones tienen sistemas de innovación. Algunos son formales, diseñados por el liderazgo de la misma, y otros son informales, tomando forma fuera de los canales orgánicos establecidos.

El talento humano como generador de innovación social

La Pasión es el combustible y el dolor es el ingrediente oculto. Las Ideas no se auto impulsan; la pasión de los hombres que las encarnan las hace avanzar.

Localizar cerca los motores para hacer efectivo el intercambio. La localización se refiere a la proximidad física entre las personas. Es la clave para construir confianza, que es esencial para el proceso de innovación. Se incrementan también las posibilidades de un mayor intercambio de información, fertilización cruzada de ideas, estimulación de pensamiento creativo de uno a otro y críticas a las ideas durante la etapa de su gestación”.

*Talento Humano*

*Gestión Del Conocimiento*

Para este tema se muestran dos citas de apoyo para tener claro el concepto y la manera en que se presenta este tipo de talento en las organizaciones.

CARRION JUAN (2010) Considera en su empresa de consultoría que la gestión del conocimiento como el conjunto de procesos y sistemas que permiten que el Capital Intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente (en el menor espacio de tiempo posible), con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Parece claro que el desarrollo de conocimiento se hace con el objetivo de emplearlo en la consecución de ventajas competitivas sostenibles, no simplemente acumulando conocimiento sin aplicarlo.

Arango Tobon (2010) argumenta que gestionar el conocimiento viene a ser la gestión de todos los activos intangibles que aportan valor a la organización a la hora de conseguir capacidades, o competencias esenciales, distintivas. Es por lo tanto un concepto dinámico, es decir de flujo.

El talento humano como generador de innovación social

### *Inclusión Social*

(Naciones Unidas y Ministerio de la Protección Social 2010) menciona que “la inclusión social parte del reconocimiento de la dignidad de las personas y por tanto del respeto a su libertad y su autodeterminación. En consecuencia, un aspecto central de esta perspectiva es el reconocimiento y restitución de los derechos plenos de la persona: a la vida, al trabajo, a la educación, a la salud. Se trata de mejorar integralmente sus condiciones de vida y promover su reintegración social estimulando redes de apoyo y acogida. Es un proceso que asegura que todos los miembros de la sociedad participen de forma igualitaria en los diferentes ámbitos que conforman esa sociedad: económico, legal, político, cultura. La inclusión social asegura que todas las personas tengan las mismas oportunidades y puedan acceder a los recursos necesarios que les permitan disfrutar de unas condiciones de vida normales. Por lo tanto, la inclusión social está relacionada con la integración, la cohesión y la justicia social”.

Este tema es abordado en este trabajo ya que la Organización Taller de Vida tiene como misión promover el desarrollo personal y comunitario de población vulnerable y afectada por la violencia sociopolítica la cual ha sido desplazada de su territorio y pierden la posibilidad de estudiar, entre otras cosas, “resocializarse”.

### *Toma De Decisiones*

Es importante la toma de decisiones al interior de toda organización analizando la meta y la comprensión de alternativas para alcanzar dicha meta, seleccionando la mejor lo cual los llevará obtener el éxito que se espera en una organización. Hecha esta observación, es importante tener referencias claras que nos permite vislumbrar aún más este tema, por ello, citamos aquí a dos autores:

Hastie, (2001) plantea una serie de definiciones que sirven perfectamente para aclarar el proceso de toma de decisiones, que es una parte de la resolución de problemas:



El talento humano como generador de innovación social

*Decisiones.* Son combinaciones de situaciones y conductas que pueden ser descritas en términos de tres componentes esenciales: acciones alternativas, consecuencias y sucesos inciertos.

*Resultado.* Son situaciones describibles públicamente que ocurrirían cuando se llevan a cabo las conductas alternativas que se han generado. Como todas las situaciones son dinámicas y suponen que si se continúa la toma la acción el resultado puede variar.

*Consecuencias.* Son las reacciones evaluativas subjetivas, medidas en términos de bueno o malo, ganancias o pérdidas, asociadas con cada resultado.

*Incertidumbre.* Se refiere a los juicios de quien toma la decisión de la propensión de cada suceso de ocurrir. Se describe con medidas que incluyen probabilidad, confianza, y posibilidad.

*Preferencias.* Son conductas expresivas de elegir, o intenciones de elegir, un curso de acción sobre otros.

*Tomar una decisión* se refiere al proceso entero de elegir un curso de acción.

*Juicio.* Son los componentes del proceso de decisión que se refieren a valorar, estimar, inferir que sucesos ocurrirán y cuales serán las reacciones evaluativas del que toma la decisión en los resultados que obtenga.

Higuera gracia (2004) considera que el proceso de toma de decisiones sería encontrar una conducta adecuada para una situación en la que hay una serie de sucesos inciertos. La elección de la situación ya es un elemento que puede entrar en el proceso. Hay que elegir los elementos que son relevantes y obviar los que no lo son y analizar las relaciones entre ellos. Una vez determinada cual es la situación, para tomar decisiones es necesario elaborar acciones alternativas, extrapolarlas para imaginar la situación final y evaluar los resultados teniendo en cuenta las la incertidumbre de cada resultado y su valor. Así se obtiene una imagen de las consecuencias que tendría cada una de las acciones alternativas que se han definido. De acuerdo

El talento humano como generador de innovación social

con las consecuencias se asocia a la situación la conducta más idónea eligiéndola como curso de acción.

### *Participación*

HART. A. R. (1993) La participación se define en relación con los procesos de compartir las decisiones, que afectan la vida propia y la vida de la comunidad en la cual se vive. Es el medio por el cual se construye una democracia y es un criterio con el cual se deben juzgar las democracias. La participación es el derecho fundamental de la ciudadanía (Pág. 5)

### *COMPETENCIAS DEL TALENTO HUMANO*

A la hora de seleccionar y evaluar el recurso humano que hace parte de una empresa solo se piensa en los diplomas que tienen de acuerdo a la formación que han tenido, pero hoy en día las organizaciones resaltan otros aspectos muy importantes como la experiencia, habilidades destrezas y conocimientos para ser competentes y generar valor personal y en las empresas que laboran. Dadas las condiciones que anteceden es importante mencionar algunas competencias que nos sirven de guía y que se resaltan mucho al interior de una Ong.

### *Transculturación*

El concepto de transculturación fue desarrollado en el campo de la antropología por el antropólogo cubano Fernando Ortiz Fernández (1881-1969)

La transculturación es un fenómeno que ocurre cuando un grupo social recibe y adopta las formas culturales que provienen de otro grupo. La comunidad, por lo tanto, termina sustituyendo en mayor o menor medida sus propias prácticas culturales.

Procesos de difusión o infiltración de complejos o rasgos culturales de una a otra sociedad o grupo social, tiene lugar por contacto generalmente entre dos culturas de diferente grado de

El talento humano como generador de innovación social

evolución viniendo hacer como un efecto del desnivel existente entre ellas en el contacto suele imponerse la conducta mas evolucionada con la absorción de la que es menos y esta por su parte puede sustituir en su localización original aunque desnaturalizada por la influencia de la nueva cultura.

### *Diversidad*

Según la definición de la ABC El término diversidad es aquel que nos permite indicar, marcar o hablar de la variedad y diferencia que pueden presentar algunas cosas entre sí, aunque también nos es útil a la hora de querer señalar la abundancia de cosas distintas que conviven en un contexto en particular.

En el contexto de una comunidad, por ejemplo, nos encontramos con que existen diferentes tipos de diversidades: cultural, sexual o biológica, entre las más recurrentes.

### *Trabajo En Equipo*

Katzenbach y K. Smith. (2006) dicen que “es un número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida”,

Cruz Novoa (2010) dice que “toda organización es un sólo equipo, donde no existen barreras, divisionismos u objetivos divergentes entre las diferentes áreas, departamentos, secciones o turnos. Por el contrario, la visión de la empresa, su misión y objetivos es el norte de todas las personas, es el elemento aglutinador de esfuerzos para el logro de resultados comunes”.

La Universidad Santiago de Chile (2010) por su parte, dice que “el trabajo en equipo está más relacionado con los procedimientos, técnicas y estrategias que utiliza un grupo determinado de personas para conseguir sus objetivos propuestos”.

### *Resolución de Conflicto*

Adam Curle (2010) dice que “hay conflicto cuando un individuo, una comunidad, una nación o incluso un bloque internacional desean algo que no puede ser conseguido a menos que sea a costa de otro individuo o grupo que también lo desea”.

La resolución de los conflictos es, pues, aquella rama de las ciencias políticas que pretende dirimir los antagonismos que se susciten tanto en el orden local como en el global, sin excluir la violencia como uno de sus métodos; fundamentando su análisis en el ámbito social del lugar donde se produce el conflicto. Ésta especialidad se concentra principalmente en:

La necesidad de hallar salidas constructivas al conflicto.

Valorar las formas comunitarias tradicionales.

Trascender los límites marcados por el derecho y la psicología.

Canalizar el uso de la violencia.

Tener una respuesta efectiva frente a la guerra.

Establecer proyectos derivados de los resultados de las investigaciones llevadas a cabo en el lugar del conflicto.

### *Liderazgo Social*

Martin Cárdenas (2010) “El líder social es quien aprovechando su capacidad de liderazgo participa en la vida de las comunidades para contribuir a una mejora de la calidad de vida y crear un mundo más solidario. Responde a los principales desafíos de una sociedad mediante acciones surgidas de la reflexión y la planeación.

Posee al menos tres características:

*Autónomos:* Capaces de tomar decisiones y de ser dueños de su vida personal y social como individuos y miembros de la sociedad.

El talento humano como generador de innovación social

*Solidarios:* Capaces de interesarse en los demás, conjugar esfuerzos con ellos y en su beneficio y compartir sus inquietudes. La solidaridad mueve a las personas a actuar de manera conjunta en la resolución de asuntos de interés personal y común.

*Responsables:* Capaces de asumir responsabilidad por sus acciones, cumplir las obligaciones contraídas y las tareas emprendidas. No sólo se es responsable con uno mismo, asumiendo las consecuencias de nuestros propios actos, sino que la responsabilidad trasciende; de responder a la llamada de los demás, a dar respuesta a la llamada de lo social, el asumir libremente el deber que se tiene de mejorar el medio que nos rodea, de sentirse aludido por lo que sucede y ser capaz de responder”.

#### *Manejo Del Cambio*

En el diccionario de competencias publicado en la revista digital #4 de sermejores.com nos señala que es la capacidad para aceptar con facilidad y enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones y personas nuevas y para aceptar los cambios positiva y constructivamente

#### *Comunicación Efectiva*

En el mismo número de la revista sermejores.com nos dice que la comunicación efectiva es la competencia que posee el líder para escuchar, entender y valorar empáticamente información, ideas y opiniones que su equipo le comunique, siendo capaz de retroalimentar asertivamente el proceso comunicativo

### JUSTIFICACIÓN

Esta investigación se realizó debido a la importancia que ha tenido interman en las organizaciones y empresas exitosas en el desarrollo de su trabajo en un lapso de tiempo estimado, además escogimos trabajar con La Asociación Centro de desarrollo y consultoría psicosocial - Taller de Vida por el trabajo que realiza y la metodología con la que tiene éxito en sus

El talento humano como generador de innovación social

intervenciones con la comunidad vulnerable y la sociedad en general, que permite a la población tener conciencia de lo que sucede con ellos y su entorno en medio de una violencia sociopolítica que se vive presentando desde hace muchos años.

Esta investigación se centró en analizar el aporte del recurso humano para generar innovación social que permite desarrollar las metodologías y estrategias para la intervención en los procesos de desarrollo de recursos personales, comunitarios y sociales. En concreto, a través de estas páginas damos a conocer el carácter estratégico del proceso seguido por la Organización a la hora de gestionar su recurso humano, para desarrollar sus actividades, que conllevan al éxito y la innovación.

Por consiguiente, al realizar este trabajo de investigación, pretendimos dar a conocer a la organización que fue objeto de estudio y brindarle el planteamiento de un modelo del área de talento humano que pueda aplicar paulatinamente, con el fin de mejorar su proceso organizativo por medio del equipo que hace parte del mismo.

De la misma manera, nosotras como participantes de esta investigación damos respuesta a nuestras preguntas de investigación y realizamos nuestros objetivos tanto generales como específicos.

Esperamos aportar con este estudio de caso una gran reflexión a las organizaciones exitosas e innovadoras que no cuentan con el área de recursos humanos a que consideren la necesidad de implementarla de manera inmediata, pues esto genera más tranquilidad a la hora de gestionar su recurso humano en la empresa, con el propósito de evitar conflictos de índole personal o laboral, generar bienestar a sus colaboradores, procurar armonizar el interés individual y de la Organización y mejorar los procesos de productividad.

## OBJETIVOS

### *Objetivo General*

Describir como a través de la gestión del talento humano se genera innovación social en la organización.

### *Objetivos específicos*

Analizar los elementos claves del la gestión del talento humano que permitan desarrollar la innovación social.

Describir como la innovación social permite mejorar la calidad de vida de las comunidades más vulnerables de la población.

Dar a conocer los pronósticos de las necesidades de personal en una empresa de tipo (Ong).

## MÉTODO

### *Diseño*

El método de estudio de caso es una herramienta valiosa de investigación, y su mayor fortaleza radica en que a través del mismo se mide y registra la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado, mientras que los métodos cuantitativos sólo se centran en información verbal obtenida a través de encuestas por cuestionarios (Yin, 1989).

Yin (1994, citado en Chetty (1996) argumenta que el método de estudio de caso ha sido una forma esencial de investigación en las ciencias sociales y en la dirección de empresas, así como en las áreas de educación, políticas de la juventud y desarrollo de la niñez, estudios de familias, negocios internacionales, desarrollo tecnológico e investigaciones sobre problemas sociales.

Mediante un estudio de caso se puede obtener una percepción, más compleja del objeto de estudio, considerándolo como una entidad holística, cuyos atributos podemos entender en su

El talento humano como generador de innovación social

totalidad en el momento en que se examinen todos los demás de manera simultánea, es decir estudiar el objeto como un todo.

De acuerdo a lo anterior, para la recolección de información, las herramientas que creímos más adecuadas a utilizar en nuestra investigación fueron las de entrevista a grupos focales ya que permite recolectar la información en poco tiempo y en profundidad, con un volumen significativo de información cualitativa a partir de la discusión con un grupo clave para nuestra investigación.

Este tipo de entrevistas es una fuente de información importante que permitió comprender las actitudes, la cultura organizacional y las percepciones de la empresa frente a sí misma y a su entorno, además de mantener la relación con aspectos particulares del problema que se investigaron.

Para llevar a cabo este tipo de entrevista seleccionamos la muestra partiendo de identificar a las personas claves del proceso organizativo que comparten el conocimiento y la experiencia del mismo. Luego brindamos a las personas seleccionadas la información sobre los objetivos de nuestro estudio, solicitando su colaboración y motivándolos a la participación, posteriormente, se concertaron las fechas, hora, lugar y duración de la entrevista. Frente al lugar, para mayor facilidad se concertaron realizar las sesiones en la misma empresa. Lo anterior se logró satisfactoriamente de dos maneras: primero, manteniendo la dinámica de la entrevista es decir, teniendo claro el contenido de la información y manejando el proceso de comunicación. Segundo realizando el análisis del proceso del grupo.

Otra herramienta importante que se adoptó fue la observación, puesto que es uno de los instrumentos más adecuados para acceder al conocimiento cultural de los grupos, a partir de registrar las acciones de las personas en su ambiente cotidiano. Por medio de la observación seleccionamos situaciones sociales representativas, comportamientos realizados por varios sujetos inmersos en el proceso organizativo de la empresa.



El talento humano como generador de innovación social

### *Participantes o Sujetos*

### *La Organización*

La Asociación Centro de desarrollo y consultoría Taller de Vida es una Organización social no gubernamental que promueve el desarrollo de recursos personales, comunitarios y sociales de niños, niñas, jóvenes, familias y comunidades afectadas o en riesgo de ser afectadas por la violencia socio-política, contribuyendo así a fortalecer procesos de desarrollo humano desde una perspectiva psicosocial y de derechos. Esta organización es de carácter privada.

### MISIÓN

La Asociación Centro de desarrollo y consultoría - Taller de Vida - es una Organización social no gubernamental que promueve el desarrollo de recursos personales, comunitarios y sociales de niños, niñas, jóvenes, familias y comunidades afectadas o en riesgo de ser afectadas por la violencia socio-política, contribuyendo así a fortalecer procesos de desarrollo humano desde una perspectiva psicosocial y de derechos.

### VISIÓN

La Asociación Centro de desarrollo y consultoría psicosocial -Taller de Vida - es reconocida por liderar procesos de construcción de conocimiento e innovar metodologías psicosociales para generar nuevas relaciones y vínculos que permiten transformar los escenarios sociales, siendo referentes a nivel nacional e internacional en la comprensión e intervención de problemáticas derivadas de la violencia socio-política, con capacidad de incidir en políticas públicas orientadas al abordaje de las problemáticas de la violencia socio política en procura de avanzar en la construcción de la paz con justicia social y equidad de género.

## OBJETIVO GENERAL

Crear y desarrollar programas y proyectos psicosociales que promuevan el desarrollo de recursos personales, comunitarios y sociales de niños, niñas, jóvenes, familias y comunidades afectadas o en riesgo de ser afectadas por la violencia socio-política.

## ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional de Taller de Vida está enmarcada por las **áreas de gestión**, producto del análisis de los ejes estratégicos y el plan de acción que se definieron bajo un criterio operativo o funcional y a la identificación de Unidades de Servicios.

Las unidades de servicios son las grandes temáticas sobre las cuales se deben diseñar los servicios. Para ello es necesario considerar la relación existente entre las unidades con las áreas, la cual se da en los siguientes términos: una unidad de servicios que define la temática de los servicios y un área que orienta las operaciones.

### *Áreas de gestión*

*Área administrativa y financiera:* El propósito de esta área es dar el soporte para todas las unidades de servicios en lo referente a gestión de talento humano, políticas para la transparente y oportuna administración de los recursos financieros, asesoría en los aspectos legales y tributarios que sean necesarios. Esta área es responsable de lo relacionado con la informática, es decir el mantenimiento de software y hardware adecuado para cada uno de los cargos.

*Área de desarrollo programático:* Orienta las estrategias a utilizar para el desarrollo de los proyectos y la capacitación operativa. Pretende ser el soporte para las unidades de servicios en lo referente a las estrategias metodológicas, los procesos y procedimientos operativos, el mejoramiento de los mismos y la garantía de calidad de los servicios.

*Área de Divulgación y posicionamiento:* Incluye las acciones a nivel externo, tendientes a promocionar, difundir las metodologías de Taller de Vida, así como ofrecer los servicios a nivel

El talento humano como generador de innovación social

nacional e internacional; con el fin de lograr mayor cobertura de los mismos y posicionar institucionalmente el modelo de intervención. Se encarga de dar las pautas de calidad como de realizar seguimiento y evaluar resultados e impacto acorde con la misión y visión institucional. Es la responsable de la comunicación e información interna y externa.

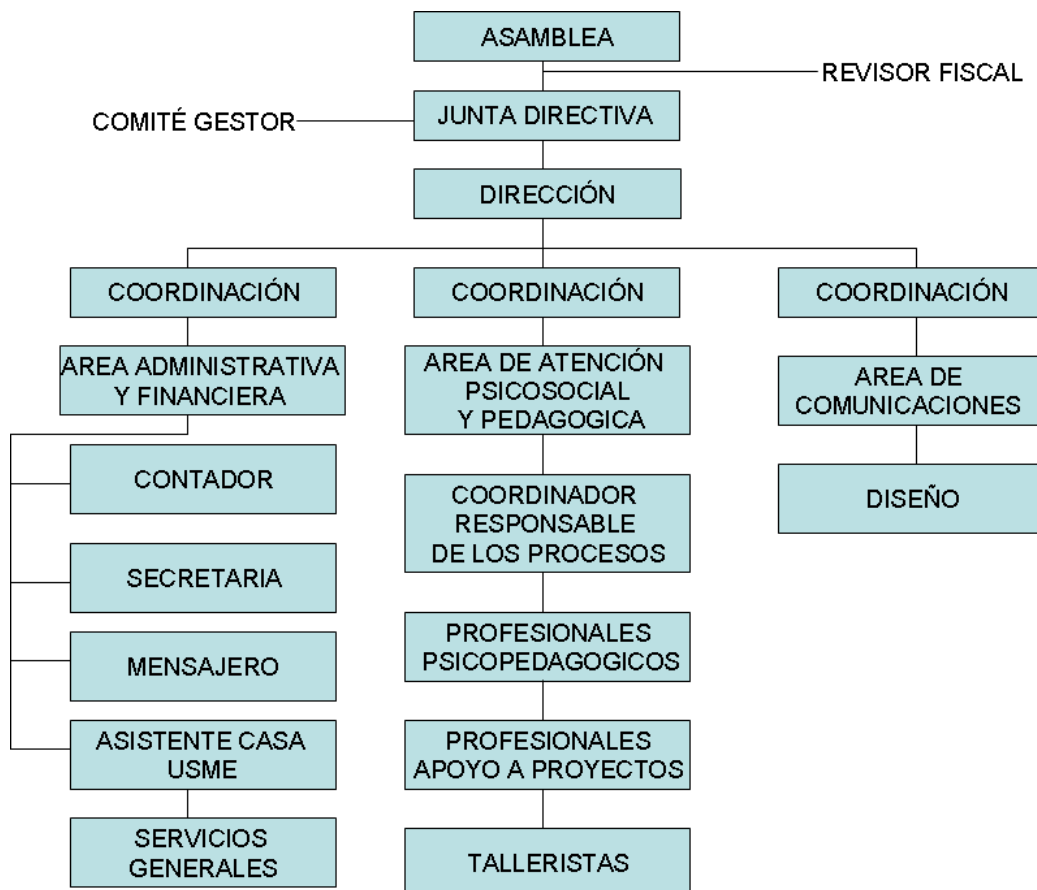
*Unidades de servicio*

Promoción de recursos sociales y resiliencia.

Prevención y atención de las violencias.

Servicios psicosociales, psicoterapéuticos y pedagógicos dirigidos a la sociedad civil en general

**ORGANIGRAMA**



## RESEÑA HISTÓRICA

Desde 1992 han tomado diversas rutas hacia la construcción como Asociación centro de Desarrollo y Consultoría psicosocial - TALLER DE VIDA - :

**1992-1993:** Intervención psicosocial con mujeres en situación de desplazamiento en Bogotá.

**1994-1995:** Capacitación para generación de ingresos con familias en situación de desplazamiento.

Fondo de Pequeños Proyectos para Desplazados.

Consejería y mediación con niños y jóvenes, a través de sus relatos de desarraigo; sus conflictos familiares y barriales.

**1996- 1997:** Producción artesanal de mujeres en situación de desplazamiento. Proyecto de Atención Integral a infantes en situación de desplazamiento. "Jóvenes en Situación de desplazamiento construyendo opciones de vida".

Realización I Seminario sobre Metodología de Intervención Psicosocial

Inauguración Sede Localidad de Usme.

**1998- 1999:** Diseño de procesos psicoterapéuticos para 264 familias en alto riesgo, por pobreza y vulnerabilidad social, y desarrollo de estrategias para protección de niños y niñas a través de acciones preventivas.

Producción "Esta guerra no es nuestra y la estamos perdiendo"; video-transformación en los procesos juveniles.

**2000- 2001:** "Apoyo a procesos locales de construcción de gobernabilidad y desarrollo de capacidades en los actores sociales"

"Prevención del involucramiento de los niños, niñas y jóvenes en el conflicto armado en escenarios urbanos".

El talento humano como generador de innovación social

Capacitación psicosocial a maestros que reciben infantes en situación de desplazamiento.

"Jóvenes Afro colombianos Constructores de Paz": Formación y actuación de constructores de paz.

Montaje Colectivo Teatral: "La Muerte anda suelta"; historias de jóvenes en situación de desplazamiento.

**2002:** Formación psicosocial a maestros para la protección de la infancia en medio del conflicto armado, en zonas de alto riesgo.

"Prevención y atención a niños, niñas, jóvenes involucrados en el conflicto armado"

"Resistiendo desde la esperanza", video de jóvenes afrocolombianos para la educación frente a la discriminación racial.

**2003- 2004:** "Escuela artística para la formación y promoción de los derechos humanos", sector de Cazuca.

**2005:** "Acompañamiento psicosocial desde la formación artística para prevenir el involucramiento de los y las jóvenes a los grupos armados".

"Escuela artística para la reconstrucción de sueño".

"La escuela desplazada", audiovisual- abordaje metodológico de situación de desplazamiento de infantes y jóvenes.

**2006:** Proyecto -acompañamiento psicosocial y escuela artística para prevenir involucramiento de niños/as y jóvenes.

"Escuela artesanal para la reconstrucción de sueños": Producción artesanal de mujeres y jóvenes en situación de desplazamiento- Usme.

### *Recurso Humano de la organización*

La importancia de contar con un equipo de trabajo que sea capaz de marcar la diferencia con relación a la gestión y por tanto desarrollar en ellos las competencias necesarias para

El talento humano como generador de innovación social

construir desempeños óptimos, hace que Taller de Vida sea una organización comprometida y vinculada a la satisfacción de las necesidades de las comunidades con las que trabaja, esto con el fin de brindar atención a situaciones de desprotección y emergencia social.

Lo anterior sirve de reflexión frente a la importancia de trabajar conjuntamente por un bien común para que los resultados sean evidenciados de una manera positiva.

A continuación se describe el perfil de los colaboradores de la organización que apoyaron nuestro proceso de investigación y brindaron información clave para la misma:

#### *Dirección*

La Directora de Taller de Vida tiene como profesión la psicología y es una de las fundadoras de la organización. Ella junto con los demás fundadores, vio en ésta organización la posibilidad de llegar a muchas personas en condiciones de vulnerabilidad, afectadas o en riesgo de ser afectadas por la violencia sociopolítica con posibilidades de apoyo a los procesos de desarrollo humano desde una perspectiva psicosocial.

Es una persona que cuenta con motivación para dirigir tratando de llevar a cabo los propósitos u objetivos organizacionales mediante el apoyo de su equipo de trabajo que son los colaboradores de la organización y contando con los medios materiales y económicos de los cuales dispone. Transmite a sus colaboradores sus decisiones, los motiva y los mantiene informados de los procesos organizacionales, además es abierta a sus opiniones.

Mantiene relaciones con muchas Agencias de Cooperación Internacional quienes apoyan los procesos de desarrollo humano en Colombia y con quienes ha trabajado desde sus inicios organizativos.

El talento humano como generador de innovación social

### *Área de Atención Psicosocial Y Pedagógica*

*Psicóloga:* Encargada de ésta área, labora con taller de vida hace tres (3) años en diferentes espacios y proyectos que implementa la organización. Actualmente está más dedicada al proyecto modelo que va dirigido a los niños desvinculados del conflicto armado.

Su trabajo al interior de la organización en cuanto a la orientación de procesos, es de asesoramiento, diseño y valoración de programas para la formación permanente en la empresa.

En la orientación profesional realiza la selección y planificación del recurso humano y el trabajo motivacional.

En el trabajo dirigido a la comunidad y población vulnerable, realiza intervención psicopedagógica en actividades destinadas a niños que todavía no se encuentran escolarizados,

Apoyo psicopedagógico en actividades educativas no formales, diseño y desarrollo de programas de reeducación con familias desestructuradas, diseño de programación y desarrollo de animación socio cultural.

### *Área Administrativa Y Financiera*

*Asistente Administrativa:* Tiene conocimiento en administración, contabilidad, mercadeo y ventas, planifica y coordina las tareas del puesto, maneja los archivos contables, tiene una gran habilidad para relacionarse con las organizaciones copartes de Taller de vida, da las autorizaciones pertinente para generar pagos o anticipos para algún proyecto, y en este caso, en cabeza de ella se encuentra el manejo de personal, pues es ella la que programa las actividades con los colaboradores, revisa los contratos de los mismos, autoriza las bonificaciones, entre otras.

### *Área Operativa*

*Secretaria:* Quien hace también el trabajo de recepcionista, brinda apoyo y cooperación a la organización y conoce los objetivos y la política interna de la misma. Interactúa de manera

El talento humano como generador de innovación social

cordial con los demás colaboradores y realiza las labores que le competen a cualquier secretaria (enviar, recibir y registrar la correspondencia, maneja el archivo, redactar cartas, entre otras).

*Coordinadores de Proyectos:* Estos se encargan de organizar, dirigir, apoyar, coordinar y monitorear cada una de las actividades que se realiza para dar resultados óptimos en el proyecto que manejan, además de realizar los informes mensuales de los mismos.

Mantienen una estrecha relación con la población en condiciones de vulnerabilidad con la que trabajan y son el punto de apoyo y equilibrio entre dicha población y la organización.

*Voluntarios:* Cuentan con dos voluntarios de Alemania que acompañan el proceso y se encuentran comprometidos con la reconstrucción del país, hacen una apuesta por la convivencia.

Ellos apoyan cada uno de los proyectos que maneja la organización. Su profesión es la sociología y psicología.

Consideramos que las personas a las que entrevistamos fueron claves para nuestra investigación puesto que hacen parte de un todo de la organización; la directora lleva a la organización en la cabeza y en su corazón, además ha sufrido la situación de desplazamiento por la violencia política. La persona encargada del área administrativa también es clave ya que lleva los procesos de administración de personal a falta del área de talento humano. El área operativa es la vertebra de apoyo de la organización.

### *Herramientas*

Para poder dar a conocer las herramientas de investigación es necesario partir por las preguntas que se desprenden del interrogante central que al inicio de este trabajo se formularon para dar un mejor horizonte al mismo:

¿Qué tipo de estructura organizativa tiene la empresa?

¿Con qué tipo de personal cuenta la empresa?

¿Cómo influye el RH en el éxito de los proyectos?



El talento humano como generador de innovación social

¿Cuáles han sido los factores claves del éxito?

¿Cuál es el concepto de innovación para la empresa?

¿Influye de manera importante la estrategia de innovación que se maneja con el modelo organizacional de la empresa?

¿Cuál ha sido la característica más relevante de la empresa que la hace ser diferente y especial frente a la competencia?

¿Existe una cultura organizacional dirigida al logro? ¿Cómo se da?

¿Cuáles son los niveles de innovación por los que ha pasado la empresa?

A continuación explicaremos cada una de las herramientas que se utilizaron para recolectar la información que nos permite contestar las preguntas anteriormente formuladas.

*Fuentes Primarias:* Para obtener la información, se utilizó la técnica de la observación de los procesos en gestión humana de la organización y se entrevistó al personal técnico y profesional que posee conocimientos específicos del tema. En este caso como no existe el departamento de gestión humana, las labores de la misma son realizadas por el área administrativa de la organización. Se puede evidenciar la técnica de la observación por medio del diario de campo. (VER ANEXO *Idiario de campo*) esto será verificado cuando organicemos el trabajo según las normas.

Por otro lado se desarrollaron entrevistas estructuradas a la Gerente de la organización y a una Representante del Área Psicosocial y Pedagógica, además se le realizó un cuestionario al personal operativo de la organización (la secretaria, dos coordinadores de proyectos y un voluntario. Ver ANEXO (*Entrevista estructurada y cuestionario grupo focal*))

*Fuentes Secundarias:* Para tener otras fuentes de información que sirvieran para alimentar nuestro trabajo, nos basamos en documentos, registros fotográficos, portafolio de servicios, base

El talento humano como generador de innovación social

de datos de los proyectos que maneja taller de vida e información suministrada a través de internet, especialmente la página web de la organización.

*Tratamiento de la información:* Una vez obtenida la información de los diferentes cuestionarios y entrevistas al personal escogido en cada área, se procede a realizar el diagnóstico que evidencia los resultados de la investigación, lo cual sirvió para desarrollar el modelo de gestión del Talento Humano que se propone a la organización objeto de estudio y la implementación de la misma.

Registro de la información recolectada:

Anexo N° 1 Actividades realizadas durante la primera salida de campo Febrero-Marzo de 2010 Reconocimiento de la institución.

Anexo N° 2 Resumen de la salida de campo. Entrevista Gerente.

Anexo N° 3 Resumen de la salida de campo Entrevista estructurada Psicóloga

Anexo N° 4 Resumen de la salida de campo encuestas 4 empleados de la organización.

Anexo N° 5 Resumen del material proporcionado por la organización.

Anexo N° 6 Actividades realizadas en la segunda salida de campo abril-mayo 2010

Anexo N° 7 Categorización de la información recolectada.

Anexo N° 8 Ficha diagnostico datos de la empresa

#### CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>
Diseño del estudio de caso	Grupo	12				
1ª Entrevista focal Ong, Gerente	Grupo	25				

## El talento humano como generador de innovación social

1ª Visita de campo: reconocimiento de la empresa.	Grupo		5			
Preparación de la recolección de datos	grupo		17			
Acceso a Documentación (archivos, registros fotográficos, videos, etc.) de la organización. (Observación no participante).	Grupo		12			
Entrevista con la psicóloga	Grupo			9		
Aplicación de encuestas a empleados de la ONG	grupo			23		
Análisis de la información recolectada.	Grupo		29			
Elaboración del	Grupo			3		

## El talento humano como generador de innovación social

reporte caso de estudio.						
Tabulación de la información	Grupo				7	
Codificación y categorización de la información y análisis.						1

## CONFORMACIÓN DEL GRUPO INVESTIGADOR

CLAUDIA PATRICIA ANDRADE

Trabajadora social

R.P 113933507-A

Especialización en gerencia de recursos humanos

Experiencia laboral: 4 años en organizaciones no gubernamentales y eclesiásticas, comunidades indígenas y afrocolombianas.

MARLEYVI CASTILLO CARRILLO

Trabajadora social

RP 001604117-A

Especialización en gerencia de recursos humanos

Experiencia laboral 3 años con comunidad en el área social y con bienestar social en el área laboral

El talento humano como generador de innovación social

OLGA LUCIA URREA

Administradora financiera

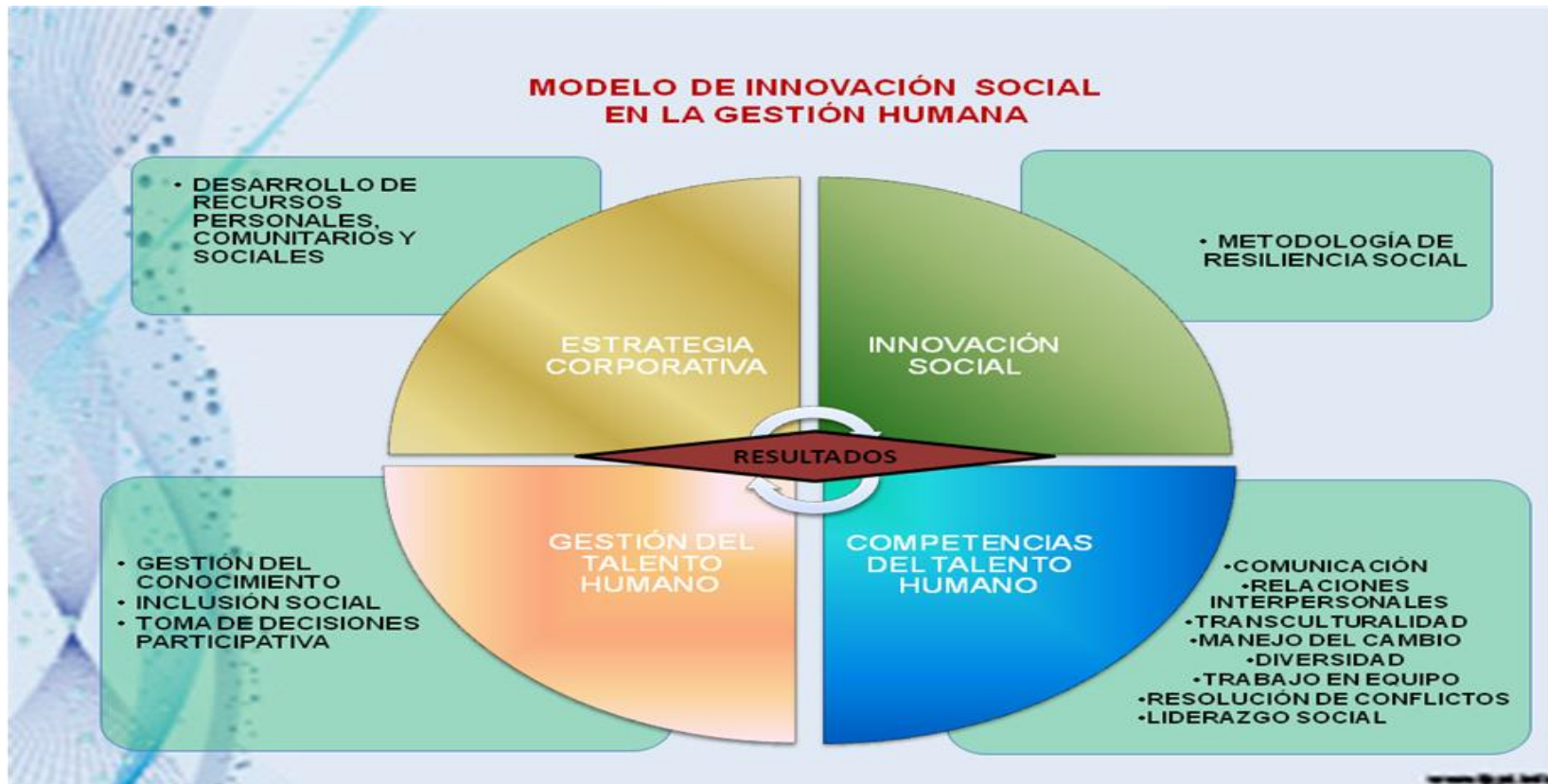
Especialización en gerencia de recursos humanos

Experiencia laboral 4 años en el Área administrativa y financiera.

El talento humano como generador de innovación social

## RESULTADOS

### MODELO DE INNOVACIÓN SOCIAL EN LA GESTIÓN HUMANA



El talento humano como generador de innovación social

Aquí presentamos El modelo de innovación social en la gestión humana de la “La Asociación Centro de Desarrollo y Consultoría Psicosocial Taller de Vida” de acuerdo al estudio realizado.

#### *Estrategia corporativa*

La estrategia de la “Asociación Centro de Desarrollo y Consultoría Psicosocial Taller de Vida” es promover el desarrollo de recursos personales, comunitarios y sociales de niños, niñas, jóvenes, familias y comunidades afectadas o en riesgo de ser afectadas por la violencia socio-política, a través de la construcción de conocimiento e innovación de metodologías psicosociales especialmente como lo es la resiliencia; todo esto encaminado a un mejoramiento continuo de la calidad de vida de los beneficiarios de los proyectos de intervención como también a la prevención para que todos estos niños no vuelvan a ser víctimas de violencia o se vuelvan a sumergir en un mundo de conflicto, es así que se cuenta con un talento humano eficiente y eficaz que promueve todos los recursos que la estrategia plantea para el desarrollo de la organización.

#### *Innovación social*

La “Asociación Centro de Desarrollo y Consultoría Psicosocial Taller de Vida” obtiene resultados exitosos en todos sus procesos con la comunidad a través de la innovación social manejada en las metodologías de intervención y los procesos de gestión en los diferentes proyectos; tiene procesos de innovación social constantes enmarcados en metodologías lúdicas y de resiliencia que la hace diferente a otras organizaciones, ya que éstas contribuyen día a día en un acompañamiento continuo de los beneficiarios por profesionales altamente sensibles con compromiso con la vida, visible a través de los resultados de los diferentes proyectos a la problemática social por la que atraviesan estas personas, es por esto que según el estudio realizado “La Asociación Centro de Desarrollo y Consultoría Psicosocial Taller de Vida” se ha

El talento humano como generador de innovación social

mantenido en el sector claramente humano y sigue creciendo con gran éxito en su intervención por sus metodologías y su eficiente talento humano con el que cuenta.

#### *Gestión del talento humano*

Si bien es cierto que no existe un proceso de selección estructurado, se piensa muy bien a la hora de contratar a un profesional, pues buscan colaboradores que tenga las competencias necesarias para operar en con la comunidad, ya que el área en el que se desenvuelve la organización es altamente social interviniendo en ambientes conflictivos, lo cual hace que no todos los profesionales que se presenten sean los más adecuados. Allí miran su experiencia específica en áreas relacionadas y en conjunto con el coordinador del proyecto y la directora de la organización realizan un estudio previo para determinar la vinculación del profesional que se necesite. Luego de encontrar la persona idónea para el cargo pasan a la contratación, y es el área administrativa quien se encarga de dicha contratación, lo cual hace que esto sea un proceso simplemente operativo, mecánico el cual no identifica a fondo las competencias que tiene el personal, además es necesario realizar procesos de gestión humana que optimicen el buen desempeño de sus profesionales y especificar claramente las funciones generales de cada profesional ya que las específicas se encuentran en los diferentes proyectos.

*Gestión del conocimiento:* El capital intelectual de la “Asociación Centro de Desarrollo y Consultoría Psicosocial Taller de Vida” aumenta de forma significativa a través de la gestión y ejecución de los diferentes proyectos, allí se generan nuevas metodologías y conocimientos tanto del personal profesional como de la comunidad.

*Inclusión social:* La organización a través de sus proyectos enfocados en el desarrollo de recursos personales, sociales y comunitarios, involucra a niños, niñas y jóvenes víctimas de la violencia en todo un reconocimiento y restitución de los derechos plenos de la persona: a la vida, al trabajo, a la educación y a la salud.



El talento humano como generador de innovación social

*Toma de decisiones participativa:* La organización se desenvuelve en todo un proceso continuo de toma de decisiones donde en conjunto con la comunidad se van tomando las acciones a seguir. En los proyectos está establecido desde sus inicios todo el desarrollo de los mismos, si se requiere de algún cambio se hace de manera conjunta con los beneficiarios y profesionales para llegar a un acuerdo sin cambiar claramente los objetivos a llegar.

*Trabajo en equipo:* En la “Asociación Centro de Desarrollo y Consultoría Psicosocial Taller de Vida” el trabajo en equipo es de resaltar ya que los profesionales y colaboradores son personas comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planteamiento común, que permite realizar una intervención adecuada frente a las problemáticas que se presentan y generan confianza a la comunidad y a las personas y organizaciones que apoyan la causa.

*Resolución de conflictos:* En la “Asociación Centro de Desarrollo y Consultoría Psicosocial Taller de Vida” el conflicto se evidencia ante la comunidad ya que esta desea resultados inmediatos y se ven enfrentados a una serie de situaciones que generan insatisfacción, así la organización está en un constante manejo de dicho conflicto, sacando las mejores oportunidades para la intervención. A nivel interno, debido a la alta rotación de personal, se genera conflictos, ya que hay inestabilidad en los equipos de trabajo y los procesos que llevan pierden continuidad dentro del mismo; por fortuna el equipo que se encuentra estable en la organización (Gerencia y fundadores) no permite que decaiga el proceso y perfeccionan su búsqueda de manera empírica de los profesionales que necesitan.

#### *Competencias del talento humano*

En la “Asociación Centro de Desarrollo y Consultoría Psicosocial Taller de Vida” todos los profesionales y colaboradores en el desarrollo de los diferentes proyectos de intervención con la comunidad poseen una serie de competencias específicas y organizacionales como serían claramente definidas manejo en equipo, servicio a la

El talento humano como generador de innovación social

comunidad, liderazgo, comunicación, compromiso con la vida que los hacen diferentes a otros profesionales de otras organizaciones. Cabe resaltar que debido a la complejidad del trabajo a desarrollar y a la inexistencia de un proceso de selección adecuado para buscar profesionales que se desenvuelvan exitosamente, se da una alta rotación de personal.

*Liderazgo social:* Todos los profesionales de la “Asociación Centro de Desarrollo y Consultoría Psicosocial Taller de Vida” tienen la competencia de liderazgo social ya que a través de sus capacidades participan en la vida de las comunidades contribuyendo a un mejoramiento continuo de la calidad de vida de las mismas.

*Comunicación:* Es capaz de tener una comunicación efectiva y asertiva con todo el personal que se relaciona dentro de los proyectos desarrollados por la “Asociación Centro de Desarrollo y Consultoría Psicosocial Taller de Vida”

*Transculturación:* El profesional de “La Asociación Centro de Desarrollo y Consultoría Psicosocial Taller de Vida” es capaz de identificar rasgos culturales de una u otra sociedad o grupo social involucrándose dentro de las mismas para obtener diferentes resultados transmitiéndolos de una cultura a otra. Esta competencia permite involucrarse dentro de las comunidades y entrelazar lo más beneficioso en los procesos para todos.

*Relaciones interpersonales:* El profesional de “La Asociación Centro de Desarrollo y Consultoría Psicosocial Taller de Vida” es capaz de crear relaciones fructíferas con los compañeros de trabajo, colaboradores y personal beneficiario de los proyectos que se ejecutan.

*Manejo del cambio:* El profesional de “La Asociación Centro de Desarrollo y Consultoría Psicosocial Taller de Vida” es capaz de asumir cambios en los diferentes proyectos y adoptarlos para lograr mejores resultados, los afronta de manera eficaz.

El talento humano como generador de innovación social

*Diversidad:* El profesional de “La Asociación Centro de Desarrollo y Consultoría Psicosocial Taller de Vida” es capaz de manejar la diferencia que existen entre las comunidades y sus integrantes y relacionarlos para poder trabajar y sacar los mejores resultados.

## DISCUSIÓN

### *Estrategia Empresarial*

Si observamos la estrategia corporativa de la “Asociación Centro de Desarrollo y Consultoría Psicosocial Taller de Vida” la cual es promover el desarrollo de recursos personales, comunitarios y sociales de niños, niñas, jóvenes, familias y comunidades afectadas o en riesgo de ser afectadas por la violencia socio-política, a través de la construcción de conocimiento e innovación de metodologías psicosociales especialmente como lo es la resiliencia; todo esto, encaminado a un mejoramiento continuo de la calidad de vida de los beneficiarios de los proyectos de intervención como también a la prevención para que todos estos niños, niñas, jóvenes y comunidad en general, no vuelvan a ser víctimas de violencia o se vuelvan a sumergir en un mundo de conflicto; nos podemos dar cuenta que para formular dicha estrategia se siguieron los pasos mencionados en la teoría del artículo sobre Estrategia Empresarial que aparece en la página web de gerencia.com, partiendo de un primer paso como lo es el de determinar en dónde están, hacia dónde quieren llegar y cómo llegar. De igual manera en la implementación de la estrategia empresarial se puede evidenciar los seis pasos para dicha implementación como lo son la asignación de los recursos necesarios, la estructura humana requerida, el establecimiento y asignación de responsabilidades y por último el manejo del proceso, esto es la evaluación de resultados, la retroalimentación y los posibles ajustes que se requieran hacer para la consecución de los objetivos finales.

### *Innovación Social*

Retomando las palabras de Arciénaga (2009) en donde la innovación social comienza cuando la gente transforma problemas en ideas. El proceso de innovación social está entrampado en el problema que surge cuando somos envueltos por dicho proceso, que no está resuelto; podemos decir que esto aplica para el caso de Taller de Vida, ya que esta ong surgió precisamente a raíz de una experiencia de vida de la Representante Legal, cuando en su infancia fue víctima del conflicto interno del país, sufriendo con ello el asesinato de su padre y el desplazamiento forzado, esta situación vivida hace que ésta persona decida crear Taller de vida con el fin de ofrecerle ayuda psicosocial a las personas afectadas por el conflicto socio político, y el Estado no ofrece mucho apoyo para este sector vulnerable. Esta innovación se evidencia en las metodologías lúdicas y de resiliencia que la hace diferente a otras organizaciones, ya que éstas contribuyen día a día en un acompañamiento continuo de los beneficiarios por profesionales altamente sensibles con compromiso con la vida, visible a través de los resultados de los diferentes proyectos a la problemática social por la que atraviesan estas personas.

### *Gestión Del Conocimiento*

Gracias a la larga trayectoria que tiene Taller de vida en la ejecución de sus diferentes proyectos y que a través de ellos han sido numerosos los beneficiarios que han logrado superar la secuelas dejadas por el conflicto y seguir una vida normal, lo que ha permitido que el capital intelectual que posee la organización aumente de forma considerada brindando cada vez más conocimiento en las metodologías implementadas en los múltiples proyectos desarrollados por esta ong, lo cual hace que se destaque frente a las otras organizaciones. Todo esto coincide con el concepto de Gestión del Conocimiento que maneja Carrión Juan (2010) en su empresa de consultoría, como el conjunto de procesos y sistemas que permiten

El talento humano como generador de innovación social

que el Capital Intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

### *Inclusión Social*

De acuerdo a las páginas web de la ONU y el Ministerio de la Protección Social dicen que la inclusión social parte del reconocimiento de la dignidad de las personas y por tanto del respeto a su libertad y su autodeterminación. En consecuencia, un aspecto central de esta perspectiva es el reconocimiento y restitución de los derechos plenos de la persona. Si analizamos la inclusión social desde el punto de vista de Taller de Vida, nos damos cuenta que coincide precisamente con este concepto ya que todos sus proyectos están enfocados a la restitución de los derechos plenos de niños y niñas, jóvenes, familias y comunidades víctimas de la violencia y propender para que sus derechos sean respetados.

### *Toma De Decisiones*

Comparando la teoría citada con respecto a la toma de decisiones vemos que Taller de Vida se asemeja en este sentido al concepto que maneja Higuera Gracia (2004) que considera que el proceso de toma de decisiones sería encontrar una conducta adecuada para una situación en la que hay una serie de sucesos inciertos. Taller de Vida para tomar decisiones relacionadas con los proyectos que manejan, toman en cuenta la situación, quiénes intervienen en ella, sus opiniones y a reglón seguido miran las consecuencias que conllevaría cada alternativa presentada como solución a dicha situación, de acuerdo a esto eligen la que ellos creen más conveniente e indicada para su efectiva solución sin que al final afecte el objetivo principal del proyecto.

### *Participación*

En Taller de Vida, se observa a diario que se tiene en cuenta la participación tanto del recurso humano como de los beneficiarios en todos y cada uno de los proyectos que realizan, de igual manera, se les tiene en cuenta sus opiniones en las toma de decisiones que puedan afectar o incidir en los proyectos y en la organización en general. Esto se asemeja a la teoría de HART. A. R. (1993) quien asegura que la participación se define en relación con los procesos de compartir las decisiones, que afectan la vida propia y la vida de la comunidad en la cual se vive. Es el medio por el cual se construye una democracia y es un criterio con el cual se deben juzgar las democracias. La participación es el derecho fundamental de la ciudadanía (Pág. 5)

### *Competencias del talento humano*

#### *Trabajo En Equipo*

En Taller de Vida el Trabajo en equipo es una competencia importante que deben tener todos los que allí laboran, pues todos están altamente comprometidos y enfocados en la consecución y el logro de los objetivos, la visión y misión de la empresa, esto se asemeja con lo expuesto por los tres autores citados en la teoría ya que todos en resumen coinciden en que el Trabajo en equipo es el compromiso de todos los miembros de una organización para el logro de la misión, visión y objetivos de la empresa, con responsabilidad mutua compartida.

#### *Resolución de conflictos*

Como ya hemos dicho en Taller de Vida se trabaja con población vulnerable, víctima de la violencia generada por el conflicto interno del país, con miles de traumas tanto físicos pero sobre todo psicológicos, el sólo hecho de tener que luchar contra todas estos traumas es un conflicto tanto para ellos mismos como para los profesionales que asesoran y ayudan a la superación de los mismos, además porque los beneficiarios de los proyectos se encuentran personas con diferentes ideologías políticas y por ende diferentes posiciones frente a la guerra,

El talento humano como generador de innovación social

por eso es importante que todo el personal que laboran en esta ONG posean la capacidad de resolución de conflictos, ya que como dice el autor Adam Curle (2010), es aquella rama de las ciencias políticas que pretende dirimir los antagonismos que se susciten tanto en el orden local como en el global, sin excluir la violencia como uno de sus métodos; fundamentando su análisis en el ámbito social del lugar donde se produce el conflicto; claro está en lo único que se difiere con el autor es que para nada se incluye la violencia como método dentro de esta resolución de conflicto; precisamente se lucha contra esto.

### *Liderazgo Social*

Lo expuesto en la teoría de Martín Cárdenas (2010) sobre liderazgo social, donde nos da alguna características que debe poseer un líder social como lo son: Autonomía, Solidaridad y Responsabilidad, vemos que todos los profesionales de Taller de Vida , reúnen estas cualidades, sin embargo en cuanto a la autonomía con respecto a la toma de decisiones como lo señala el autor, sí es un poco limitada ya que ésta tiene que ser consensuada con los demás miembros y la junta directiva de Taller de vida. Por todo lo demás se ajustan al perfil señalado por el autor para poseer liderazgo social.

### *Transculturalidad:*

Se puede decir que la Transculturalidad es otra competencia necesaria que deben poseer el personal que labora en Taller de vida, ya que como dice la teoría mencionada en este estudio de caso, la transculturalidad es el proceso de difusión o infiltración de complejos o rasgos culturales de una a otra sociedad o grupo social; este caso se evidencia permanentemente en los proyectos que maneja la organización pues como se trata con población desplazada de diferentes regiones del país, víctimas de la violencia, con diferentes costumbres; el profesional debe poseer la habilidad necesaria para involucrarse dentro de

El talento humano como generador de innovación social

estas múltiples culturas y poder transmitir el mensaje y darle manejo a la situación sin que se presente conflictos

### *Diversidad*

Otras de las competencias que debe tener los profesionales que laboran en Taller de Vida es la Diversidad para poder entender y comprender a los beneficiarios de los proyectos ya que todas las personas son distintas tanto en el modo de actuar como de pensar y el profesional debe ser respetuoso y tolerante ante estos comportamientos y tratar de manejar estos conceptos y terminologías para de igual manera hacerse entender por las personas beneficiarias. Todo esto coincide con la teoría que encontramos sobre el término de diversidad en donde dice que es aquel que nos permite indicar, marcar o hablar de la variedad y diferencia que pueden presentar algunas cosas entre sí.

### *Manejo Del Cambio*

Vivimos constantemente en un mundo cambiante, en que nada está quieto, sino por el contrario todo se mueve y cambia a un ritmo acelerado, por ello, el recurso humano que labora en Taller de Vida posee la competencia de Manejo del cambio que como señala la revista digital sermejores.com es la Capacidad para aceptar con facilidad y enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones y personas nuevas y para aceptar los cambios positiva y constructivamente. Precisamente esto es lo que hace el profesional de Taller de Vida manejan el cambio y se adaptan a ellos con facilidad y sacan el mejor provecho de la situación en pro de la consecución de los objetivos del proyecto.

### *Comunicación Efectiva*

Coincidiendo con lo mencionado en la teoría sobre comunicación efectiva, el personal que labora en Taller de vida tiene la capacidad de escuchar, entender y valorar la información,



El talento humano como generador de innovación social

ideas y opiniones que su equipo le comunique, siendo capaz de retroalimentar asertivamente el proceso comunicativo tanto a los beneficiarios de los proyectos como al equipo de trabajo.

Una vez, terminado nuestro estudio de caso y analizado los hallazgos encontrados podemos concluir que El Recurso Humano ha sido pieza clave en el éxito de los proyectos, ya que a través de elementos como: la gestión del conocimiento, la inclusión social, la toma de decisión, trabajo en equipo, resolución de conflictos y liderazgo social, gestionan la innovación social lo cual hace que Taller de Vida se diferencie y sobresalga en la ejecución de sus proyectos frente a las demás organizaciones sociales y ongs; pues no solamente es reconocida por la personas beneficiarias de estos proyectos, sino por las organizaciones a nivel internacional, quienes son los que hacen posible económicamente hablando la realización de los mismos.

En la “Asociación Centro de Desarrollo y Consultoría Psicosocial Taller de Vida”, pese a que no las tiene explícita, se pueden identificar ciertas competencias tanto organizacionales como específicas que posee el Recurso humano que allí labora y que para nuestro parecer son importantes para el proceso, ejecución, innovación y por ende el éxito de los proyectos. Dentro de estas competencias resaltamos: Trabajo en Equipo, Liderazgo social, Resolución de conflictos, Comunicación, Transculturación, Relaciones interpersonales, Manejo de cambio, entre otras.

Finalmente, Se hace necesario establecer un proceso de gestión del talento humano en esta organización ya que hasta el momento la selección del personal se ha llevado a cabo con procedimientos muy generalizados sin tener establecido un adecuado sistema de selección que permita maximizar la eficiencia y a la vez minimizar costos y riesgos. No olvidemos que las organizaciones dependen en gran medida para su funcionamiento y evolución del elemento humano con el que cuenta, así el proceso de selección aporta las capacidades requeridas para

El talento humano como generador de innovación social

la organización y desarrolla habilidades y aptitudes en el individuo en conjunto con el proceso de gestión de recursos humanos. Se propone que dicho modelo de selección de personal sea por competencias, que tenga una estrecha relación con la estrategia corporativa y que permita obtener buenos resultados en las labores generales y específicas de los miembros; para esto, lo primero que se debe determinar son las competencias organizacionales, a continuación se debe realizar un diagnóstico de los puestos de trabajo y de acuerdo a los resultados, se debe generar un Diccionario de competencias laborales y socializarlo con los profesionales, para que tengan claras sus funciones y alcances dentro de la organización en cuanto a la prestación de servicios por parte de cada uno de ellos, igualmente se atendería un nivel de mejoramiento en cuanto a funciones y responsabilidades en la prestación de servicio.

De acuerdo a los objetivos de nuestra investigación daremos a conocer unos parámetros que servirán para implementar un modelo integral de gestión del talento humano basado en las competencias en la “Asociación Centro de Desarrollo y Consultoría Psicosocial Taller de Vida”. Cabe anotar que este es un modelo sencillo que ya lo ha trabajado el SENA y el cual nos sirve de punto de apoyo para su desarrollo y aplicación a la organización objeto de estudio. Los pasos son los siguientes:

Tener claro la Misión y Objetivos Estratégicos de la “Asociación Centro de Desarrollo y Consultoría Psicosocial Taller de Vida, de allí se parte para desarrollar los procesos.

Definir las competencias organizacionales y específicas para pertenecer a la “Asociación Centro de Desarrollo y Consultoría Psicosocial Taller de Vida”.

Establecer los perfiles laborales para cada área de trabajo.

Planificar la vinculación e integración de los trabajadores de la “Asociación Centro de Desarrollo y Consultoría Psicosocial Taller de Vida”.

El talento humano como generador de innovación social

Diseñar un modelo de evaluación de desempeño por competencias de los trabajadores de la “Asociación Centro de Desarrollo y Consultoría Psicosocial Taller de Vida”.

Realizar planes de mejoramiento de personas y equipos humanos de la Organización.

Diseñar un plan para reconocimientos, estímulos y compensación para los profesionales que laboran en la Organización.

Realizar acciones continuas de mejoramiento organizacional.

Todo esto encaminado a formar un área de talento humano que trabaje mancomunadamente con las demás áreas fortaleciendo el vínculo del personal con la organización y el éxito en la ejecución de los proyectos que maneja la organización.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alfonso Cruz Novoa (Universidad Católica de Chile). Recuperado el 20 de septiembre de 2010 Disponible en:

<http://temas-gerenciales-modernos.lacoctelera.net/post/2010/01/27/gerencia-y-trabajo-equipo>

Apuntes de Magister en Administración y Dirección de [Recursos Humanos](#), Universidad Santiago de Chile Apuntes Universidad de Los Lagos en: Organización y Métodos, Estadísticas y Planificación Estratégica.

Adam Curle Recuperado el 20 de septiembre de 2010 Disponible en:

<http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/poli/poli91.htm>

Arango Tobon Manuela Art del 5 abril de 2010 Recuperado el 20 de septiembre de 2010 Disponible en:

[http://www.icesi.edu.co/blogs\\_estudiantes/estrategiasmercadeointernet/2010/04/05/gestion-del-conocimiento-y-capital-intelectual/](http://www.icesi.edu.co/blogs_estudiantes/estrategiasmercadeointernet/2010/04/05/gestion-del-conocimiento-y-capital-intelectual/)

Cardenas Jose Martin Recuperado el 20 de septiembre de 2010 Disponible en:

<http://temasgerenciales.wordpress.com/2008/01/24/liderazgo-social/>

Carrión Juan Esic Empresa Socio Director de Evalúa RH, empresa dedicada a la consultoría estratégica y de Recursos Humanos. Gestión del conocimiento.com. Capital intelectual.

Recuperado el 20 de septiembre de 2010 Disponible en:

[http://www.gestiondelconocimiento.com/conceptos\\_capitalintelectual.htm](http://www.gestiondelconocimiento.com/conceptos_capitalintelectual.htm)

Conflicto armado, paz y democracia Artículo de Ana María Bejarano sobre el conflicto armado en Colombia, sus actores, intereses e historia. Recuperado el 20 de septiembre de 2010 Disponible en: <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/poli/poli91.htm>

El talento humano como generador de innovación social

Doctor Gracia Higuera José Antonio. Centro de psicología clínica y Psicoterapéutica.

Recuperado el 20 de septiembre de 2010 Disponible en:

Madrid <http://www.taquilleras.info>

Estrategia Empresarial On Line. Recuperado el 8 de septiembre de 2010, de

[http://www.degerencia.com/tema/estrategia\\_empresarial](http://www.degerencia.com/tema/estrategia_empresarial)

Gómez Grass, José María (1997). Estrategias para la competitividad de las PYME. Análisis del Entorno Competitivo. Madrid : McGraw-hill interamericana

Harold Koontz Y Heinz Wehrich “Administración una Perspectiva Global” McGRAW- HILL

INTERAMERICANA DE EDITORES, S.A., Onceava edición, 1999. Recuperado el 20 de septiembre de 2010 Disponible en:

<http://www.tuobra.unam.mx/obrasPDF/publicadas/040924182324.html>

Hart A. R. La participación de los niños. De la participación simbólica a la participación autentica. Editorial Nueva Gente. Bogotá. Colombia. 1993 Pág. 5. Recuperado el 20 de septiembre de 2010 Disponible en:

<http://www.funlibre.org/documentos/ludotecas/participacion.htm>

Hocker y Wilmant Recuperado el 20 de septiembre de 2010 Disponible en:

<http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/poli/poli91.htm>

Katzenbach y K. Smith. Recuperado el 20 de septiembre de 2010 Disponible en:

[http://www.wikilearning.com/curso\\_gratis/trabajo\\_en\\_equipo-definicion\\_de\\_trabajo\\_en\\_equipo/16302-3](http://www.wikilearning.com/curso_gratis/trabajo_en_equipo-definicion_de_trabajo_en_equipo/16302-3)

Luis Riquelme Fritz. Recuperado el 20 de septiembre de 2010 Disponible en:

<http://www.slideshare.net/adrysilva/trabajo-en-equipo-y-liderazgo-411444>

Oلمان Martínez, Presidente, Universidad de las Ventas. Recuperado el 20 de septiembre de 2010 Disponible en:

El talento humano como generador de innovación social

<http://temas-gerenciales-modernos.lacoctelera.net/post/2010/01/27/gerencia-y-trabajo-equipo>

Participación Social y Servicio al Ciudadano Secretaria Distrital de Salud de Bogotá

Recuperado el 20 de septiembre de 2010 Disponible en:

<http://www.saludcapital.gov.co/Paginas/ParticipacionSocial.aspx>

Revista digital # 4 sermejores.com. Recuperado el 5 de diciembre de 2010. Disponible en:

[www.sermejores.com/Diccionario.htm](http://www.sermejores.com/Diccionario.htm)

Sotomayor Lorena Naciones Unidas y Ministerio de la Protección Social. Recuperado el 20 de septiembre de 2010 Disponible en:

<http://www.descentralizadrogas.gov.co/publicaciones/Libro%20UNODC%20final%5B1%5D.pdf>

<http://www.cop.es/collegados/M-00451/tomadeciones.htm>