

El desarrollo de una cultura organizacional que impulse la aplicación de buenas prácticas de gestión permite el desempeño innovador empresarial sobresaliente: un enfoque teórico y modelo de docencia, investigación y extensión adoptado en el proyecto UNA-INNOVA de la maestría en Administración de Recursos Humanos de la Universidad Nacional

The Development of an Organizational Culture that Encourages the Application of Good Management Practices Allow Outstanding Business Innovation Performance: A Theoretical Approach and Model of Teaching, Research and Outreach Adopted in the UNA-INNOVA Project of Expertise in Human Resources Management of the Universidad Nacional

Christian Figueroa-Araya
Universidad Nacional
Heredia, Costa Rica
figueroa@una.cr

Enrique Gamboa-Castro
Universidad Nacional
Heredia, Costa Rica
egamboa@skalant.com

Recibido: 19/9/14 Aceptado: 27/8/15

Resumen: El éxito empresarial está directamente relacionado con la capacidad empresarial de adaptarse para responder a las necesidades del mercado o con sus posibilidades económicas para financiar el cambio por medio de la investigación, desarrollo e Innovación. El panorama nacional refleja un parque empresarial lleno de pequeñas y medianas empresas con pocas posibilidades para invertir en I+D+I. Sin embargo, el logro de la innovación empresarial va más allá de una disposición gerencial, estrategia empresarial, factores externos o la asignación de recursos financieros. Por el contrario, requiere de una disposición organizacional que dote de la suficiente flexibilidad que permita gestionar la creatividad y fomentar la innovación.

Una correcta disposición organizacional permite el desarrollo de prácticas de gestión que posibilitan el desempeño innovador. De acuerdo con Sánchez y López (2013), una buena práctica es visible, lo que significa por una parte que tiene reconocimiento público e institucional y por otra que se puede documentar y se puede constatar,



ya que, tiene resultados positivos verificables. De acuerdo con Epper y Bates (2004) estas prácticas pueden ser extrapolables a distintos contextos.

El presente artículo resume la argumentación teórico-metodológica del Proyecto UNA-INNOVA adscrito a la Maestría en Administración de Recursos Humanos de la Universidad Nacional, mismo que procura la identificación y recolección de prácticas de gestión sobresalientes que puedan ser emuladas y/o contextualizadas por las empresas costarricenses. Mediante la vinculación docencia-investigación-extensión, UNA-INNOVA pretende dar una aporte que permita las empresas costarricenses obtener herramientas para potencializar el cambio y la flexibilidad organizacional que les permita enfrentar el contexto empresarial actual.

Palabras clave: Cultura organizacional, prácticas de gestión, diseño organizacional, vinculación docencia, investigación, extensión.

Abstract: Business success is directly related to the ability to adapt and respond to the needs of the market or with their economic possibilities to fund the change through research, development and innovation. The national scene reflects a business park full of small and medium-sized companies with few possibilities to invest in I+D+I. However, the company innovation achievement goes further than managerial disposition, company strategy, external variables or the assignation of financial resources . On the contrary, it requires an organizational layout who gives enough flexibility to manage creativity and foment innovation, a well done organizational disposition leads to the development of management skills, which improve innovative progress. A correct organizational disposition that dowry of enough flexibility that allows managing creativity and encourage innovation. In agreement with Sánchez and Lopez (2013), good skills is visible, which means on one hand that it has public and institutional recognition, on the other hand it can be documented and record, cause it has positive and verifiable results. In accordance with Epper and Bates (2014), these skills may be extrapolated in different contexts. The following article summarizes the argument theoretical-methodological of project UNA-INNOVA attached to the mastery in administration of human resources of the National University, which seeks the identification and recollection of skills dedicated to outstanding management that can be emulated or contextualized by Costa Rican companies. By using the linkage teaching investigation-extension, UNA-INNOVA pretends to give a hand that helps Costa Rican companies to obtain tools that boost the change and organizational flexibility so they can confront the actual business context.

Keywords: Organizational culture, management practices, organizational design, bonding teaching, research, extension .

I) Aproximación Teórica

1) Cultura organizacional y buenas prácticas de gestión:

Cada organización tiene definidas las formas o métodos de trabajo que emplea en la producción de bienes o servicios. En muchos casos estas formas o métodos de trabajo se transmiten de una manera informal o se aprenden en el tiempo, y la práctica diaria moldea el trabajo de los colaboradores.

Cultura Organizacional “es el sistema de valores, creencias y hábitos compartidos dentro de una organización que interactúa con la estructura formal para producir normas de comportamiento” (Mondy y Noe, 1997, p. 270).

De acuerdo con Mondy y Noe (1997), cada individuo forma sus percepciones acerca del puesto y la organización durante cierto periodo de tiempo, según trabaja bajo la dirección general de un supervisor y un conjunto de políticas organizacionales. La cultura de una organización tiene impacto directo sobre la satisfacción que el colaborador pueda tener con su puesto, así como el nivel y la calidad del desempeño de estos.

Los negocios se están viendo obligados a efectuar muchos cambios para permanecer competitivos y deben encontrar formas para mejorar la calidad, incrementar la velocidad de sus operaciones y adoptar una orientación hacia el cliente. Estos cambios son fundamentales y deben arraigarse en la esencia misma de la organización, es decir, adoptarse en su cultura. (Mondy y Noe, 1997).

La cultura organizacional evoluciona a partir de los ejemplos que fija la alta dirección. Surge en gran parte de lo que hacen los ejecutivos, no de lo que dicen. Por otra parte, existen otros factores que pueden interactuar para darle forma. Estos factores se relacionan con el ambiente interno y externo (Mondy y Noe, 1997).

La figura 1 explica los factores que intervienen en la cultura organizacional.

La cultura organizacional no solo es un tema gerencial y académico, por el contrario, se ha convertido en un factor que se ha intentado relacionar, hace varias décadas, a un elemento input del desempeño organizacional e individual.

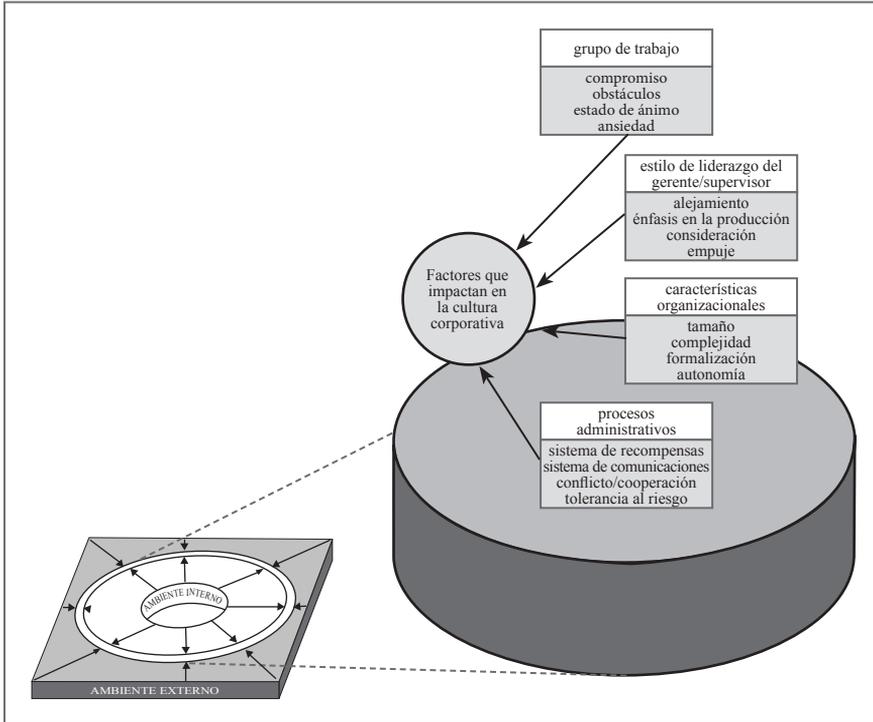


Figura 1: Factores que influyen en la cultura Corporativa

Nota: (Mondy y Noe, 1997).

Kopelman, Brief y Guzzo (1990) han identificado dos enfoques que orientan los estudios de la cultura organizacional: El primero defiende que los valores corporativos son el resultado de los valores de los fundadores y gerentes de la organización, y el segundo explica que los valores corporativos están fuertemente influidos por los valores de la sociedad y tienen efecto en aspectos procedimentales y operativos en las organizaciones, tal como son las prácticas de gestión humana.

Al primer enfoque en el estudio de la cultura organizacional se le conoce como institucional y al segundo enfoque se le ha denominado ecológico (Lucas y García, 2002). Pero quizás, el desarrollo de mayor renombre en torno al concepto de cultura es el defendido por Hofstede (1979) como resultado de su trabajo con IBM en varias naciones del mundo.

Para explicar el concepto de cultura organizacional, Hofstede (1991), explica mediante un modelo de capas, que los valores se constituyen en el elemento central, y los rituales, héroes y símbolos se ubican en las capas más superficiales de la misma y define la cultura como la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de una organización de otra.

En relación con el modelo de valores culturales desarrollado por Hofstede (1979), se resumen los problemas comunes de la cultura en cinco dimensiones bipolares: 1) alta distancia al poder; 2) baja distancia al poder; 3) masculinidad-feminidad; 4) alta evitación de la incertidumbre, baja evitación de la incertidumbre; y 5) colectivismo-individualismo; la sexta dimensión incorporada posteriormente al modelo elaborado por Hofstede y Bond (1988), se denominó orientación de corto plazo-largo plazo.

En relación con la dimensión distancia al poder, Hofstede (1991) plantea que ésta se define en función de la distribución del poder en una sociedad. Para el contexto empresarial, Hofstede sostiene que las organizaciones con alta distancia al poder como valor corporativo se caracterizan por una distribución inequitativa del poder y se decantan por la centralización en la toma de decisiones y en los procesos, a diferencia de las organizaciones con baja distancia al poder, que se caracterizan por la descentralización de los procesos y la creación de un ambiente de participación y democracia.

La evitación a la incertidumbre se constituye en otra dimensión del modelo de valores de la cultura de Hofstede (1979), y es definida como la capacidad que tienen las personas y los grupos para tolerar la incertidumbre y la ambigüedad (Hofstede, 1991). De acuerdo con este autor, los contextos organizacionales con baja evitación de la incertidumbre se caracterizan por tener actitudes positivas y tolerancia hacia la diversidad, tienden a desarrollar acciones que facilitan la integración de las minorías y promueven el respeto de los derechos humanos; en contraposición, los contextos en los que la evitación a la incertidumbre es alta se caracterizan por desarrollar acciones que potencian la discriminación de las personas y la exclusión.

Este mismo autor incorpora a su modelo una sexta dimensión denominada orientación hacia el corto-largo plazo. Esta dimensión se define como la elección que realizan las personas en términos de la orientación de sus esfuerzos: el futuro o el presente y el pasado (Hofstede, 1991).

Grueso Hinestroza (2010) concluye que las organizaciones que cuentan con valores como la equidad en el trato y fomentan la participación y la democracia en el entorno empresarial, formalizan los sistemas de promoción, informan y hacen accesible el sistema a todo el personal, valoran de manera objetiva el potencial y apoyan la formación del personal y el desarrollo de competencias en previsión de futuros ascensos. Además afirma que la dimensión cultural orientación de largo plazo es un valor institucional que tiene un alto poder predictivo en la implementación de buenas prácticas de promoción de personal desde la perspectiva de género.

Gómez-Mejía et ál. (2001) indican que las organizaciones con enfoque de largo plazo suelen realizar procesos de promoción de personal desde dentro e implementar mecanismos de mentoring.

Con base en sus resultados obtenidos Grueso Hinestroza (2010), concluye que las organizaciones con enfoque de futuro como valor institucional implementan con mayor frecuencia prácticas de promoción del personal, que además de estar formalizadas y ser accesibles a todo el personal sin distinción de género, promueven la adquisición de las competencias requeridas en previsión de futuros ascensos.

Entendemos por buena práctica un modelo de una actividad realizada con resultados satisfactorios que responden a una visión compartida de querer avanzar y constituyen el reflejo/producto de la identidad de un determinado contexto donde se llevan a cabo (De Pablos et al.; 2010, 184).

La transferencia es una característica consustancial al concepto de buena práctica, es decir, además de superación de dificultades su implantación ha de ser factible en otros contextos y situaciones. De algún modo, toda buena práctica conduce a un cambio en los procedimientos de actuación y, como no podría ser de otra manera, en su realización están implicados factores emocionales. (Sánchez y López, 2013).

Epper y Bates (2004), le asignan al concepto de buenas prácticas las siguientes características: 1) Contribuye a mejorar el desempeño de un proceso. 2) Responde a una experiencia sistematizada, documentada y experimentada. Su diseño se realiza desde un enfoque innovador. 3) Aplica métodos de excelencia basados en la innovación. 4) Es extrapolable a otros contextos.

De acuerdo con la anterior, las buenas prácticas aplican métodos de excelencia que radican en la innovación organizacional y estas pueden ser adoptadas en otros contextos. Es por eso que el estudio de las

buenas prácticas cobra trascendencia en el medio académico y en la búsqueda de la mejora en el desempeño de las organizaciones como mecanismo para el éxito organizacional.

La buena práctica es un medio para gestionar el cambio en las organizaciones y, además, actúa como instrumento de control para los planificadores y gestores institucionales. Se refieren a prácticas exportables por su carácter de excelencia o superación de dificultades y permiten adoptar decisiones, siendo éstas, la base para el diseño de programas específicos (Sánchez y López 2013).

En sus hallazgos, los mismos autores explican que una buena práctica es visible, lo que significa por una parte que tiene reconocimiento público e institucional y por otra que se puede documentar. Bajo este punto de vista, las prácticas de gestión tienen, repercusión, relevancia, que tienen valor para determinados colectivos, en particular sus usuarios, por ejemplo, se pueden medir en términos de satisfacción.

Los hallazgos de Sánchez y López permiten constatar que una buena práctica es eficiente, lo que significa que consigue resultados positivos y constatables. Además significa que es transparente, es decir, que da acceso a los usuarios y está abierta a su control, por ejemplo mediante encuestas, el tratamiento de las quejas y sugerencias o la participación en comisiones de control. Por tanto, también quiere decir que se somete a evaluación de manera sistemática y usa esos resultados para la mejora. Por otra parte, para que una práctica pueda ser calificada como visible ha de tener un determinado alcance, una determinada proyección social e institucional y no constituir simplemente una acción puntual destinada a mejorar un servicio.

Entonces, concluimos que una buena práctica puede ser visible y medida en términos de eficiencia, por ende se puede documentar y medir. Desde este punto de vista, el Proyecto UNA-INNOVA de la Maestría en Administración de Recursos Humanos prioriza la recolección de buenas prácticas (prácticas sobresalientes) como medio para documentación de las mismas, la medición de su desempeño y su transmisión para que sean adaptadas a distintos contextos organizacionales.

2) Variables de Diseño Organizacional:

Anteriormente se explicó que los estudios de Kopelman, Brief y Guzzo (1990) dieron paso a dos enfoques que orientan los estudios de la cultura organizacional: El primero explica que los valores corporativos son el resultado

de los valores de los fundadores y gerentes de la organización, y el segundo explica que los valores corporativos están fuertemente influidos por los valores de la sociedad y ambos tienen efecto en aspectos procedimentales y operativos en las organizaciones, tal como son las prácticas de gestión humana.

En torno al primer enfoque, es necesario recordar que cada una de las organizaciones tiene un origen distinto y aunque muchas pueden coincidir con respecto a los mismos fundadores, los valores personales evolucionan en el tiempo y cada experiencia de vida. Esto quiere decir que no existen organizaciones con procedimientos idénticos, aunque participen de la misma industria y tengan condiciones o recursos materiales, humanos o financieros similares. Entonces, cada organización desarrolla prácticas o procedimientos distintos y esto radica en particularidades en las variables de diseño organizacional de las organizaciones.

Moreno et al. (2001) explica que las variables de diseño son: 1) Diseño de puestos, tareas y procesos productivos, 2) Estructura organizacional, 3) Procesos de información-decisión, 4) Políticas orientadas a la gestión de personas en la empresa, 5) Sistemas de medición, evaluación y control del desempeño, 6) Sistemas de recompensas y ordenación de los incentivos, y 7) Formalización. A continuación describen las mismas:

a) *Diseño de Puestos, Tareas y Procesos Productivos:*

El establecimiento de las tareas y los procesos productivos depende directamente de las condiciones empresariales entorno a variables tales como: los recursos materiales disponibles (maquinaria y recursos naturales y/o productivos), los sistemas, las instalaciones, la orientación empresarial (servicios o productos), el conocimiento y las habilidades de los colaboradores y de la forma en que todo ello se organiza.

De acuerdo con las características empresariales y de las decisiones estratégicas –como la adopción de un modelo de aseguramiento de la calidad ISO 9000– se diseñan los puestos de trabajo.

- Si los productos o servicios producidos son sencillos de elaborar, las tareas y procesos requeridos requieren de trabajo con un nivel de complejidad baja y por ende de colaboradores con nivel de cualificación baja.
- Por el contrario, si los productos o servicios producidos son sencillos de elaborar, las tareas y procesos requeridos requieren de trabajo con un nivel de complejidad alta y por ende de colaboradores con nivel de cualificación alta.

- La adaptación de los productos y servicios a las necesidades de los consumidores y/o las competencias empresariales, puede requerir cambios frecuentes e inciertos en las tareas y procesos productivos y esto requiere de colaboradores con nivel de cualificación media o alta, aún cuando los productos o servicios producidos sean sencillos de elaborar.

Según Moreno et al (2001) las principales variables del diseño de puestos son las siguientes:

- i) División o especialización Horizontal del Trabajo: En cuanto mayor sea la especialización horizontal del trabajo de un puesto, menor es su número de tareas, menor la amplitud de las mismas.
- ii) División o especialización Vertical del Trabajo: En cuanto a mayor sea la especialización vertical del trabajo de un puesto, mayor es el número de tareas y mayor la amplitud de las mismas.
- iii) La forma en que se da la supervisión: Estricta, Consultiva y participativa
- iv) Reglas de obligado cumplimiento, estandarización y formalización de las tareas y el trabajo.
- v) Preparación o Formación necesaria acorde con las características empresariales y el tipo de productos o servicios brindados.
- vi) Formas de control del rendimiento y los resultados empresariales.
- vii) Adoctrinamiento para obtener y/o reproducir comportamientos, objetivos y valores compartidos.

b) Estructura Organizacional:

Según Moreno et al (2001), la definición satisfactoria de:

- Una estructura organizativa requiere de una distribución espacial y jerárquica de los medios materiales y humanos. Lo cual incluye la división del trabajo, la departamentalización o la formación de unidades, la distribución del poder formal y definición jerárquica decisional y sus rangos de poder.
- Referencias básicas, normas, procedimientos o formas de actuación y programas de organización establecidos tanto formal como informalmente.

- En su parte menos tangible, los planes a corto y mediano plazo, posiciones de enlace o coordinación en la organización, grupos de trabajo, sistemas de información, o sistemas para asignación de recursos.

Para la definición de una estructura las variables a tomar en cuenta son:

- i) la Agrupación funcional: Agrupación de unidades que agrupan tareas o procesos relacionados
- ii) Agrupación según los conocimientos y habilidades. Puede coincidir con la agrupación funcional.
- iii) Agrupación por productos o servicios: Reunir en una unidad todas las funciones tendientes a la obtención de productos o servicios específicos.
- iv) Agrupación por mercados: Organizar la empresa entorno al ámbito o ámbitos en los que la empresa compite y en cada uno oferta uno o varios productos o servicios.
- v) Agrupación por clientes: organizar la empresa para lograr una atención especializada a los diferentes clientes de la organización.
- vi) Agrupación por zonas geográficas: Es compatible con las formas de organización funcional o por productos y que a su vez puede contener formas de agrupación por mercados y/o clientes.

Las variables que se orientan a la estructuralización con respecto a las normas o procedimientos establecidos son:

- i) Los procedimientos usados para elaborar, establecer y revisar programas.
- ii) Reglas que determinan cuándo aplicar uno u otro plan o uno u otro programa.

En torno a las variables más intangibles:

- i) Planes a corto o mediano plazo.
- ii) Puestos de enlace entre diferentes unidades organizativas.
- iii) Puestos de coordinación dentro de cada unidad.
- iv) Puestos de coordinación entre las diferentes unidades.
- v) Grupos de trabajo para resolver problemáticas específicas del trabajo.
- vi) Sistemas de información en comunicación.
- vii) Sistemas de soporte para la distribución y asignación de recursos.

c) *Procesos de Información-decisión:*

Los mismos autores mencionan que, está compuesto por procesos de información-comunicación, o flujos documentales. También se incluyen los flujos de ejercicio de la autoridad y adopción de decisiones, los flujos de la información de control y los relacionados con la integración o el ejercicio de las funciones de enlace entre departamentos, y los flujos de coordinación de actividades que corresponden al ámbito interno de cada unidad.

Las variables de diseño que incluye son:

- Flujos de información relacionados con el ámbito externo a la organización.
- Flujos de información relacionados con el ámbito interno de la organización.
- Flujos de información relacionados con los diferentes puestos y formas de enlace a la organización.
- Flujos de información inherentes a las actividades de control.

d) *Políticas orientadas a la gestión de las personas en la empresa:*

Corresponde a las políticas de Recursos Humanos correspondientes a la captación de personal, selección, formación y desarrollo, establecimiento de carreras profesionales, promoción, y formas o estilos de dirección.

Entre las variables de diseño de este apartado se encuentran:

- Captación y selección del personal.
- Formación y Desarrollo.
- Establecimiento de carreras profesionales.
- Promoción.
- Formas o estilos de dirección y liderazgo.

e) *Sistemas de medición, evaluación y control del desempeño*

Son formas de diseño y procedimientos técnicos que permiten cuantificar o evaluar las diferentes tareas y actividades que se llevan a cabo en la organización, desde lo más sencillo o lo más complejo.

Las variables de diseño que miden, evalúan o contralan el desempeño del rendimiento empresarial son:

- Estudios técnicos de trabajo que permiten medir su rendimiento o productividad.
- Medición y control comparando el contenido de los productos o servicios con lo que indican las reglas.
- Supervisión o vigilancia directa.
- Control de output, ya sea, por la comprobación y comparación de los productos y servicios brindados o por la comprobación y comparación del valor obtenido mediante el output.

e) *Sistemas de Recompensas y Ordenación de los Incentivos:*

Los sistemas de recompensas deben siempre estar vinculados a las formas de medición y control, ya que, son el mecanismo fundamental para ordenar los incentivos empresariales.

Las variables que se agrupan en este apartado son las siguientes:

- Rendimiento Vs Retribución.
- Vinculación evaluación del desempeño vs retribución.
- Vinculación del rendimiento vs reconocimiento.
- Vinculación de la evaluación del desempeño vs reconocimiento.
- Vinculación del desempeño vs la carrera profesional.

g) *Formalización:*

Según Robbins y Coulter (2005):

La formalización se refiere al grado en el que los trabajos de una organización están estandarizados, y en el que las normas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados. (Robbins y Coulter, 2005, p. 240)

En este sentido, si un trabajo está formalizado se espera que el desempeño de los colaboradores sea el mismo, y los resultados de su trabajo sean idénticos.

Las organizaciones más formalizadas mantienen lineamientos de trabajo específicos y claramente establecidos y de acatamiento obligatorio. En organizaciones poco formalizadas, el comportamiento de los colaboradores es más flexible y menos medible, los trabajos son poco estructurados y los colaboradores gozan de flexibilidad para realizar su trabajo.

Existen dos líneas de conceptualización del término de formalización empresarial. La primera aboga por un sentido estricto del concepto:

El comportamiento se puede formalizar de tres maneras: a) la formalización del puesto, donde se describen las actividades que se deben llevar a cabo en cada sitio de trabajo; de esta forma, “la persona puede recibir las instrucciones en relación a los pasos que debe seguir en el trabajo, la secuencia de ellos y cuándo y dónde hacerlo”, b) la formalización del flujo de trabajo, que describe las actividades o tareas asociadas directamente con el trabajo que se va a realizar en un momento determinado; y c) la formalización de acuerdo a las reglas, en la que se establecen una serie de reglas que limitan o regulan el uso de los procedimientos, los procesos y cualquier tipo de situación –de puestos y flujos de trabajo- en la organización; es decir, se fijan las formas de su aplicación y utilización. Esas “reglas especifican quién puede y quién no puede hacer las cosas, cuándo, donde, y con autorización de quién. (Mintzberg, 1979, p. 82)

Otros también abogan por el sentido estricto del término (Pugh, 1973; Pugh y Hickinson, 1966), en el que formalización se refiere solo a las reglas y procedimientos escritos a los cuales han de ajustarse las actividades de la empresa.

En conclusión, todas las variables de diseño se presentan de manera distinta y, de una u otra forma, se relacionan con el trabajo del administrador de recursos humanos.

h) Vinculación Docencia, Investigación y Extensión:

El proyecto UNAINNOVA integra la investigación y la gestión académica, y plantea la coordinación de la investigación de todos los profesores durante el periodo lectivo, y la participación de todos los estudiantes del posgrado, quienes son los responsables de documentar las prácticas de gestión sobresalientes de las empresas costarricenses orientando esas prácticas a las temáticas de cada curso.

Al inicio de la I etapa (de investigación) la coordinación de la Maestría, en trabajo conjunto con los profesores del posgrado se dan a la tarea de definir los requerimientos académicos e índice mínimo

de los trabajos de investigación que los estudiantes deberán entregar referentes a las mejores prácticas de gestión empresarial empleadas en las empresas radicadas en Costa Rica, productos esperados y los criterios de calificación del documento a entregar.

Posteriormente, en cada trimestre lectivo, los profesores de los tres cursos asignados coordinan con el Responsable del Posgrado y con los estudiantes matriculados en los cursos, las empresas, las temáticas y las prácticas de gestión a documentar y analizar.

Durante la segunda etapa (de publicación y promoción) el Responsable del Posgrado es el responsable de preparar material bibliográfico y guías de capacitación que permitan divulgar las mejores prácticas y las mejores formas y métodos de aplicación de éstas, para que sean replicadas en las organizaciones radicadas en Costa Rica.

Particularidades de las fases de investigación:

1. En la primera fase (investigación): Uno de los objetivos fundamentales de una maestría profesional es el acercamiento del estudiantado con la realidad, donde se pueda contrastar la teoría y la práctica empresarial. Aprovechando los recursos humanos, es decir, las capacidades estudiantiles y los conocimientos base que han permitido a éstos obtener los requisitos mínimos para ingresar al plan de estudios (mínimo bachillerato universitario), el proyecto UNA-INNOVA, pretende emplear el conocimiento teórico de los cursos de la Maestría y aprovechar el aporte estudiantil, de forma que éstos puedan ayudar a recopilar e investigar prácticas de gestión empresarial (casos de éxito) que; por una parte, les permita contrastar la teoría con la práctica y por otra, documentar los casos de éxito en una publicación.
2. En la segunda fase (Extensión universitaria): Tras el análisis de los casos de éxito y la selección cuidadosa, se hará la publicación de éstos empleando el ISBN de la Escuela de Administración, con la intencionalidad de promover la emulación de las prácticas de gestión empresarial sobresalientes en las MYPYMES radicadas en Costa Rica. De ésta forma, entendiendo que las MYPIMES no cuentan con los recursos económicos necesarios que les permitan evaluar su accionar y actuar en consecuencia, la Maestría en Administración de

Recursos Humanos les permitirá conocer buenas prácticas en actividades de capacitación planeadas para buscar emularlas.

De esta forma se permitirá integrar la Docencia, Investigación y Extensión universitaria en la Maestría Profesional en Administración de Recursos Humanos.

Referencias

- De Pablos, J., Colás, P. y González, T. 2010. Factores facilitadores de la innovación con TIC en los centros escolares. Un análisis comparativo entre diferentes políticas educativas autonómicas. *Revista de Educación*, 352, 23-51.
- Epper, R. y Bates, T. (2004): Enseñar al profesorado cómo utilizar la tecnología. Buenas prácticas de instituciones líderes. *Educación y Sociedad Red*. Barcelona: Editorial UOC.
- Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. y Cardy, R. (2001). *Dirección y gestión de Recursos Humanos* (3a. ed.). Madrid: Prentice Hall.
- Grueso, M. (2010). Implementación de buenas prácticas de promoción de personal y su relación con la cultura y el compromiso con la organización. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 20(36), 79-90.
- Hofstede, G. (1979). Value Systems in Forty Countries: Interpretation, validation and consequences for theory. En Eckensburger, L. H. (Ed.), *Cross-Cultural Contribution to Psychology* (pp. 389-407). Berlin: Swets and Zeitlinger B.V.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the mind*. England: McGraw Hill Book Company Europe.
- Hofstede, G. y Bond, M. (1988). The Confucius connection: from cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics*, 16(4), 4-21.
- Kopelman, R., Brief, A. y Guzzo, R. (1990). The role of climate and culture in productivity. En Schneider, B. (Ed.), *Organizational Climate and Culture* (pp. 282-318), San Francisco: Jossey Bass Publishers.
- Lucas, M. A. y García, R. P. (2002). *Sociología de las organizaciones*. Madrid: McGraw Hill.
- Mintzberg, H (1984) *The structuring of organizations (A Synthesis of research)*. Barcelona: Ariel Ediciones.

- Mondy, W. y Noe, R. (1997). *Administración de Recursos Humanos*. (6ta Ed.). México D.F: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.
- Moreno-Luzón, M.D., Peris, F y González, T. (2001): *Gestión de la calidad y Diseño de Organizaciones. Teoría y Estudio de Casos*. Madrid: Prentice Hall.
- Pugh, D.S (1973): The measurement of organization structures. Does Context determine form?, *Organizational Dynamics*, 1(4), 96-117.
- Pugh, D.S y Hickinson, D.J (1996): *Writers on Organizations*. Londres: Penguin Books.
- Robins, S. P. y Coulter, M. (1996). *Comportamiento Organizacional, Teoría y Práctica*. (7ª ed). México D.F: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Sánchez, M. y López, J. (2013) Buenas prácticas de gobierno y gestión en la universidad. *Teoría Educativa*, 1(25), 125-148.