

**PRÁCTICAS DE GESTIÓN HUMANA QUE POSIBILITAN EL DESARROLLO DE LA
CAPACIDAD DE INNOVACIÓN**

CAROLINA RÍOS RÍOS

ESTUDIANTE DE MAESTRÍA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

MAESTRÍA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS

UNIVERSIDAD DE MANIZALES

FEBRERO DE 2020

**PRÁCTICAS DE GESTIÓN HUMANA QUE POSIBILITAN EL DESARROLLO DE LA
CAPACIDAD DE INNOVACIÓN**

CAROLINA RÍOS RÍOS

ESTUDIANTE DE MAESTRÍA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

CLAUDIA MILENA ÁLVAREZ GIRALDO

TUTORA

MAESTRÍA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS

UNIVERSIDAD DE MANIZALES

FEBRERO DE 2020

AGRADECIMIENTOS

Este trabajo está dedicado a Mi madre quien con su ejemplo de tenacidad y dedicación me enseñó que para llegar al éxito se requiere disciplina y constancia, a mis hijos quienes son mi fuente de motivación para lograr cada meta, gracias a ellos por su paciencia y por su espera incondicional en este proceso de construcción de conocimiento.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	7
1. INTRODUCCIÓN.....	8
2. ANTECEDENTES	11
3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN, JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS	13
3.1. Pregunta General	15
3.2. Preguntas específicas.....	15
3.3. Objetivo general	15
3.4. Objetivos específicos.....	15
3.5. Población objeto de estudio.....	15
4. METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	17
5. MARCO TEÓRICO	18
5.1. De los Recursos y Capacidades.....	18
5.2. Los recursos.....	19
5.3. Capacidades.....	22
5.3.1. Capacidades Dinámicas	23
5.3.2. Capacidad de Innovacion.....	26
5.4. Prácticas de gestión humana	29
5.4.1. Prácticas tradicionales de gestión humana	30
5.4.2. Practicas emergentes de gestión humana.....	36
6. INDICADORES	41
6.1. Indicadores de validez y confiabilidad.....	41
6.2. Análisis de varianza (ANOVA)	48
6.3. Tablas de contingencia.....	49

7. DESCRIPCIÓN DE LOS HALLAZGOS	51
8. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	73
9. CONCLUSIONES	77
10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	80
11. ANEXOS	84
ENCUESTA GERENTES DE GESTIÓN HUMANA.....	84
Información sobre Plan Carrera	84
Información sobre el sistema de formación	85
Información sobre la evaluación del desempeño.	86
Información sobre la compensación.	87
Gestión del Conocimiento.....	88
Gestión del Talento	89
Desarrollo de liderazgo	89

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Centro de capacidades dinámicas.	24
Tabla 2. Alfa de Cronbach cuestionario de 54 ítems.	41
Tabla 3. Resultado Alfa de Cronbach con 54 ítems.....	47
Tabla 4. Resultado Alfa de Cronbach con 47 ítems.....	47
Tabla 5. Resultados ANOVA.....	48
Tabla 6. Resultados Coeficiente ANOVA	48
Tabla 7. Resultados resumen del modelo de correlación.....	49
Tabla 8. Tabla de contingencia resultados de empresas, entre variables de prácticas tradicionales y prácticas emergentes de gestión humana	49
Tabla 9. Tabla de contingencia resultados generales, entre variables de prácticas tradicionales y prácticas emergentes de gestión humana	50
Tabla 10. Resultados de acuerdo a los factores evaluados relacionados con las prácticas tradicionales de gestión humana y prácticas emergentes de gestión humana.....	55
Tabla 11. Análisis de fiabilidad del instrumento de investigación que evalúan las prácticas tradicionales de gestión humana y prácticas emergentes de gestión humana.....	57
Tabla 12. Media de respuestas de acuerdo a los ítems evaluados.....	57
Tabla 13. Ítems que miden la implementación de prácticas que favorecen la innovación dentro de la organización	63
Tabla 14. Análisis de frecuencia de los componentes del cuestionario que evalúan las prácticas tradicionales de gestión humana y prácticas emergentes de gestión humana.....	67
Tabla 15. Análisis de tablas de contingencia entre variables de prácticas tradicionales de gestión humana y prácticas emergentes de gestión humana.	70
Tabla 16. Análisis ANOVA entre variables de prácticas tradicionales de gestión humana y prácticas emergentes de gestión humana.	71
Tabla 17. Resumen del modelo de regresión lineal entre variables de prácticas de gestión humana tradicionales y prácticas de gestión humana emergentes	72

RESUMEN

Las prácticas tradicionales y emergentes de la gestión humana, suponen un reto para las empresas y su aplicación en el entorno laboral para llegar a ser exitosas e innovadoras. Este trabajo se centra en evaluar la implementación de dichas prácticas de gestión humana en cinco empresas innovadoras de Colombia, con el objetivo de identificar el desarrollo de la capacidad de innovación en colaboradores jóvenes (18 a 28 años). Para esto se determinaron dos variables: variable 1, prácticas de gestión humana y variable 2 capacidad de innovación.

Este estudio se concentró en los postulados de la teoría de los recursos y capacidades, capacidades dinámicas, capacidad de innovación, prácticas de gestión humana, prácticas tradicionales de gestión humana y prácticas emergentes de gestión humana, con el fin de encontrar herramientas para el análisis de la relación entre las variables y la finalidad del proyecto.

Para responder a este objetivo, este trabajo tuvo un enfoque cuantitativo, se construyó un cuestionario que constaba de 54 ítems y evaluaba cada constructo de las prácticas de gestión humana. Se realizaron cinco encuestas dirigidas a las empresas más innovadoras del país. Posteriormente se realizó el análisis de datos a través de tablas de frecuencia, varianza, se realizó prueba de confiabilidad, ANOVA y tablas de contingencia que permitieron determinar la relación existente entre ambas variables.

Finalmente, se halló relación entre lo expuesto de acuerdo a los autores estudiados, los cuales analizan la importancia de las prácticas de gestión humana en el fortalecimiento del capital humano que contribuye el logro de los objetivos organizacionales y en este caso, como las prácticas de gestión humana tradicionales y emergentes inciden en el desarrollo de la capacidad de innovación que se convierte en una fuente de ventaja competitiva en la medida que las organizaciones cuentan con talento humano valioso y difícil de duplicar.

1. INTRODUCCIÓN

En búsqueda de rendimientos y desarrollo organizacional, las empresas han emprendido una ardua tarea para impulsar la innovación en los procesos productivos internos y externos, los cuales contribuyen a la permanencia y posicionamiento de las mismas dentro del mercado. Frente a las exigencias actuales, las empresas han reconocido la importancia del talento humano, no sólo como ente productivo sino como el recurso más valioso de la organización, entendiendo que una de las formas para gestionarlo son las prácticas de gestión humana las cuales se caracterizan en un inicio por ser tradicionales y a la vez no suficientes para contribuir al desarrollo de la capacidad de innovación en sus colaboradores, para ello, las empresas han adoptado una serie de prácticas emergentes de gestión humana, lo cual ha incentivado en las mismas la innovación y por ende el desarrollo organizacional y productivo. Esto reconociendo que sus colaboradores son primordiales en el proceso de generación de valor agregado e innovación en las organizaciones.

Fernández & Suarez (1996) establecen que los recursos de una organización se pueden clasificar en tangibles e intangibles, entendiendo estos últimos como los recursos que están asociados a lo humano (experiencia, habilidad, cultura) y aquellos recursos técnicos como (el dominio de la tecnologías, potencial e información), así mismo, Fernández, Vásquez & Montes (1998) argumentan que el capital intangible, tiene una significativa influencia sobre la competitividad y los resultados de la organización, también definen que para que exista sostenibilidad el conocimiento en la organización debe ser entendido como un laboratorio de aprendizaje y la cultura estar basada en el trabajo colaborativo; así las cosas las organizaciones requieren asumir cambios y nuevos retos donde se promueva la participación de los colaboradores y mayor flexibilidad en los procesos de la organización, pues son estos recursos intangibles una influencia fundamental en la competitividad y los resultados de la empresa.

Desde la perspectiva que aborda este trabajo sobre las capacidades dinámicas y específicamente la capacidad de innovación, generada a partir de las prácticas tradicionales y las practicas emergentes de la gestión humana, se plantea que las capacidades dinámicas son “un subgrupo de capacidades de la empresa que permiten la creación de nuevos productos y procesos (innovación), posibilitan a la empresa responder a las cambiantes condiciones externas y, además, anticipar la evolución del entorno permitiendo la reconfiguración de la dotación de recursos” (Vivas, 2013) y

la generación de ventajas competitivas (Escandón, Rodríguez & Hernández, 2013) mientras que la capacidad innovadora se refiere a habilidad para gestionar y explotar recursos científicos y técnico para la generación de ventajas competitivas (Acosta & Fisher, 2013). Por su parte Calderón (2006), analiza el papel de la gestión humana en la generación de “valor agregado” en las organizaciones, mientras que Calderón, Naranjo y Álvarez (2007) analizan la relación entre modernización empresarial y la gestión humana, las cuales en consecuencia son necesarias para el alcance de los objetivos y metas organizacionales.

Autores como Vivas (2013) han encontrado relación de las capacidades dinámicas y el cambio en los procesos organizacionales y la generación de nuevos activos y capacidades empresariales como recursos basados en el conocimiento. Por su parte Acosta & Fisher (2013) analizan los resultados empresariales desde la relación entre condiciones de gestión del conocimiento y capacidad de innovación; Subramaniam & Yound (2005) enfocan el análisis de acuerdo a la conexión entre el conocimiento y la innovación.

En relación a las prácticas tradicionales y las prácticas emergentes para favorecer la innovación, Calderón, Álvarez & Naranjo (2006) investigan el impacto de las nuevas tendencias en la gestión humana y al interior de la empresa, mientras que Barrios, et al. (2016) identifican el éxito empresarial a partir de la gestión humana, prácticas tradicionales de gestión humana y las prácticas innovadoras. Por su parte, Báez, Zambrano & Márquez, analizan la relación entre la estrategia de la organización y las practicas del área de gestión humana. Encontrando en estas relaciones, factores que inciden en el éxito organizacional para la innovación.

En Colombia, se han realizado varios estudios relacionados con las capacidades de innovación, principalmente desde una perspectiva cuantitativa (Vargas & Malaver, 2006; Robledo et al., 2010; Aguirre, 2010; Gálvez, 2013); sin embargo, es notoria la ausencia de trabajos que identifiquen el desarrollo de Capacidad de Innovación en las empresas a partir de las practicas realizadas por las áreas de gestión humana, esto ha sido poco indagado en los últimos años.

La presente investigación, pretende analizar, desde el enfoque cuantitativo, el desarrollo de capacidades de innovación en 5 de las empresas más innovadoras de Colombia de tal manera que se pueda conocer a profundidad cuáles son las principales prácticas que desarrollan las áreas de Gestión humana, que posibilitan la capacidad de innovación dentro de la organización en los jóvenes entre 18 a 28 años. Para ello, se realizó una encuesta que pretendió evaluar la

implementación de prácticas tradicionales y emergentes de gestión humana en dichas empresas, para con ello identificar la relación de estas con el desarrollo de la capacidad de innovación de los colaboradores.

2. ANTECEDENTES

En Colombia, se han realizado varios estudios relacionados con las capacidades de innovación, principalmente desde una perspectiva cuantitativa (Vargas & Malaver, 2006; Robledo et al., 2010; Aguirre, 2010, Gálvez, 2013); sin embargo, es notoria la ausencia de trabajos que identifiquen el desarrollo de la capacidad de innovación, en las empresas a partir de las prácticas realizadas por las áreas de gestión humana, esto permanece prácticamente inexplorado, de ahí la importancia de la presente investigación, que pretende analizar, desde el enfoque cuantitativo, el desarrollo de CI en 5 de las empresas más innovadoras de Colombia de tal manera que se pueda saber con detalle cuáles son las principales prácticas que desarrollan las áreas de Gestión humana que posibilitan la capacidad de innovación, siendo fundamental que las empresas cuenten con herramientas para asumir los cambios, implementarlos e integrarlos adecuada y exitosamente. Ante esta situación, las organizaciones deben desarrollar un tipo de rutinas organizacionales que apunten a la generación sistemática de nuevos y mejorados productos y procesos, además de la generación de conocimiento sostenible e innovador y para ello es de gran interés identificar las prácticas que promueven el desarrollo de las capacidades de innovación (CI) desde las áreas de gestión humana. (Yam et al., 2004).

En Colombia, se han llevado cabo estudios diversos que permiten identificar factores asociados a la innovación empresarial, en el caso de autores como Becerra & Álvarez (2011) desde la perspectiva del talento humano, llevado a cabo en el contexto de clúster de prendas de vestir, se encontró que el nivel de formación de los colaboradores incide directamente en la innovación empresarial. Bravo-Ibarra & Herrera (2009), desarrollan un modelo para la innovación basados en la presencia de cuatro procesos de la organización “creación de conocimiento, absorción de conocimiento, integración de conocimiento y reconfiguración de conocimiento” (pág. 314), que, a la vez deben estar en concordancia con cuatro recursos “capital humano, liderazgo, estructuras y sistemas y la cultura organizativa” (pág. 314); lo que denota que los esfuerzos de las organizaciones para alcanzar la innovación, deben estar mediadas por los recursos intangibles y las actividades internas de la empresa. Valencia (2005) por su parte, manifiesta que el éxito de una empresa se encuentra también en el aprovechamiento de los recursos humanos, siendo capaces de reconocer la relación existente en los procesos internos y los colaboradores, para así poder obtener

un mayor entendimiento de lo que sucede externamente y poder innovar de acuerdo a las necesidades del mercado.

Martínez (2004) argumenta que dentro de la organización se debe potenciar al ser humano, para la producción de nuevo conocimiento que contribuyan al entendimiento del consumidor y que a su vez contribuya a la producción de productos que antecedan las necesidades del mismo; además para Martínez, es importante generar cambios en la estructura organizacional de cara a las demandas del mercado, entendiendo que es necesario estar en procesos de innovación de tipo tecnología, gerencial y productiva. Estos autores, en sus trabajos, argumentan que el factor humano, es clave para poder perseguir los objetivos de las empresas, dado que es necesario potenciar el capital humano, a través de su gestión, procesos de formación y la generación de herramientas que contribuyan a la transformación e identificación de nuevas oportunidades personales que pueden traducirse en beneficios intangibles para la organización; a través de la generación de nuevos productos y servicios que demanda el mercado (Cummings, 2013).

3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN, JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS

Enfrentar la globalización y la rápida dinámica de las actividades empresariales en el siglo XXI permite identificar como las fuentes de ventaja competitiva tradicionales, los recursos financieros, los recursos tecnológicos, y/o los mercados protegidos han perdido fuerza en comparación de los recursos intangibles como el conocimiento y los aportes de su gestión, pues como afirma Vivas (citado en Akehrust., 2011), es importante entonces conocer como históricamente las compañías se valorizaban por su capacidad de hacer y su estrategia competitiva estaba basada en sus recursos materiales, antes la competitividad dependía del conocimiento que la empresa acumulaba, ahora es el conocimiento indeterminado que se origina de una manera espontánea en la organización el que está generando microclimas que posibilitan la innovación (Villafañe, 2005), siendo esta última una de las ventajas competitivas más estudiadas recientemente por ser una herramienta que produce y genera conocimiento sostenible, de esta manera esta investigación es importante al permitir identificar el papel que cumplen las organizaciones como facilitadoras del desarrollo de la capacidad de innovación y más importante aún, como garantizan la sostenibilidad de la misma visualizándose altamente competitivas por su capacidad de producir conocimiento.

Resulta de gran interés para las organizaciones y específicamente aquellas que cuentan con un área de gestión humana conocer si en sus prácticas están valorando de manera consciente la importancia del capital humano como recurso intangible en la organización y más aún si visualizan este recurso como un generador de conocimiento sostenible, el cual posibilitaría la generación de innovación; en este mismo sentido, (Aguilar & Yepes, 2006) afirman que la capacidad de innovación se construye en la medida en que la organización pueda conformar y sincronizar una serie de capacidades dinámicas las cuales generan transformación organizacional, pues se evidencia como a largo plazo las capacidades de innovación están relacionadas de manera positiva con un alto desempeño financiero esto entendido como el retorno a la inversión. (Robledo et al., 2010), de esta forma las “capacidades” juegan un papel clave para que la organización adapte, integre y reconfigure habilidades organizacionales, recursos y competencias funcionales en un ambiente cambiante, para el logro de sus objetivos misionales (Teece et al, 1997).

Ahora bien, es importante comprender que el concepto de innovación ha pasado por diversas etapas, uno desde la visión del producto sean bienes o servicios y otra desde los procesos que se innovan en la organización (Teece et al, 1997). En la década de los años cincuenta se consideraba la innovación como producto de investigadores separados, en la actualidad es un proceso coordinado que permite la solución de problemas que se originan por las demandas del mercado que además implica establecer contactos e intercambio de conocimiento que facilita el aprendizaje (Lengrand & Chartrie, 1999). En el mismo sentido Porter (1993) afirma que la innovación se manifiesta en un nuevo diseño de producto, un nuevo proceso, una nueva metodología de ventas, de formación, etc., entonces la innovación se puede dar en cualquier actividad del proceso productivo o del mapa de valor y así la empresa puede obtener ventajas competitivas sostenibles; ampliando un poco el concepto la innovación, puede “entenderse como el proceso mediante el cual la sociedad extrae del conocimiento beneficios sociales y económicos, se ha convertido en un tema obligado en cualquier organización o institución, y aún más en países en desarrollo en donde la adopción de este concepto es fundamental para el crecimiento económico y social” (Robayo, 2015, pág. 13).

En la actualidad “las organizaciones apuntan a que la innovación sea algo sistemático que pueda gestionarse, medirse y controlarse, por lo que se hace necesario el desarrollo y fortalecimiento de habilidades y capacidades que permitan dicho fin” (Osorio, Quintero & Pérez, 2014, pág. 89), de esta forma aparecen entonces las capacidades de innovación (CI). “La capacidad de Innovación permite entregar un mayor valor para la organización, en esa medida se han realizado estudios que buscan cómo fortalecerlas y cómo obtener un mejor desempeño y éxito por medio de estas, basándose en dos líneas: las que evalúan cómo influyen las Capacidades de innovación en el desempeño de las organizaciones, es decir, el desempeño organizacional (DO), y las que evalúan el impacto de las Capacidades de Innovación sobre los resultados en innovación, es decir, el desempeño innovador (DI)” (Osorio, Quintero & Pérez 2014, pág. 89). Aunque la innovación es una estrategia competitiva fundamental en las organizaciones exitosas, aún no es tan claro como éste se convierte en una capacidad dinámica para la organización a través de las personas, entendiendo cuales son los recursos clave que deben ser desarrollados y fortalecidos para realizar una adecuada gestión de la innovación, lo que se traducirá en estrategias que se enfoquen en los reales impulsores del éxito innovador.

3.1. Pregunta General

¿Cómo las prácticas de Talento humano posibilitan el desarrollo de capacidades de innovación en los colaboradores jóvenes (18-28) de las 5 empresas más innovadoras en Colombia?

3.2. Preguntas específicas

- ¿Cuál es la estructura operacional de las áreas de gestión humana que poseen prácticas para desarrollar la capacidad de innovación en sus colaboradores?
- ¿Cuáles son las prácticas de GH de las empresas que promueve la capacidad de innovación en sus colaboradores?
- ¿Cómo las prácticas de GH fortalecen la capacidad de innovación en sus colaboradores?

3.3. Objetivo general

Determinar las prácticas del área de Talento humano que favorecen el desarrollo de capacidades de innovación en los colaboradores jóvenes (18-28) de 5 empresas innovadoras en Colombia de acuerdo a la ANDI 2019.

3.4. Objetivos específicos

- Identificar los aportes y características de las áreas de gestión humana para el desarrollo de la capacidad de innovación en sus colaboradores.
- Caracterizar las prácticas de GH que promueven la capacidad de innovación en sus colaboradores de las empresas objeto de estudio.
- Establecer la relación de las prácticas de GH con la capacidad de innovación en sus colaboradores

3.5. Población objeto de estudio

La población a estudiar serán 5 de las empresas del sector industrial más innovadoras en Colombia y que cuenten con más de 500 empleados, el muestreo será no probabilístico frente a lo cual se

respetaron los criterios planteados por Nunally (1978) el cual consiste en alcanzar al menos el 20% de la población objeto de estudio.

4. METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, dado que dicha dinámica ofrece la posibilidad de generalizar los resultados; facilita la comparación entre estudios similares, para la muestra se seleccionaron cinco casos de empresas exitosas en innovación del país y la recolección de la información se realizó mediante el diseño y aplicación de cuestionarios de preguntas cerradas con escalas altas de medición tipo Likert. Las principales fuentes de información serán los líderes de Gestión Humana de las empresas del sector industrial que se han destacado como innovadoras a quienes se aplicará el instrumento, además de la información recolectada a través de las páginas de internet de las mismas, los cuestionarios serán auto-administrados. Se realizó un estudio descriptivo a profundidad, no experimental, cuya implementación será insumo para obtener información, construir teoría, proponer modelos o estrategias que puedan ser referentes para otros permitiendo observar variables y relaciones entre estas.

Para la recolección de los datos sobre las variables del estudio de caso (Prácticas tradicionales de gestión humana y prácticas emergentes). El instrumento fue sometido a pruebas de confiabilidad, con la medida de congruencia interna denominada coeficiente alfa Cronbach; y validez a través del análisis de componentes principales y análisis de correlaciones.

El análisis de los datos se hizo a través de la herramienta de análisis estadístico SPSS (Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales). Se realizó un análisis univariado a través de tablas de contingencia y ANOVAS (análisis de varianza), unidireccional con una variable independiente y factorial con dos o más variables independientes.

5. MARCO TEÓRICO

5.1. De los Recursos y Capacidades

Los estudios sobre la Teoría de Recursos y Capacidades (TRC) han tenido gran importancia debido a que establecen una relación entre recursos y capacidades y la generación de ventajas competitivas de las empresas (Grant, 1991; Helfat & Peteraf, 2003; Lache, León, Bravo, Becerra, & Forero, 2016; Newbert, 2007; Peteraf, 1993). La literatura indica que la TRC pretende explicar el paradigma de las diferencias en cuanto a desempeño empresarial en empresas del mismo sector y bajo características similares (Álvarez & Torres 2017).

La Teoría de Recursos y Capacidades se enfoca en exponer las razones por las que muchas empresas que poseen las mismas prácticas que ayudan al éxito en logros monetarios, obtienen resultados diferentes; el gran objetivo de esta teoría es analizar el potencial de la empresa para establecer ventajas competitivas a partir del reconocimiento y apreciación de los recursos y habilidades que tienen o a los que pueden acceder, concentrándose en el análisis de los mismos y en las diferencias para explicar la obtención de resultados diversos (Huerta, Navas, & Almodóvar, 2004; citado en Navas & Guerras, 2002). Los estudios realizados desde esta teoría parten de la base que las empresas varían de acuerdo a sus potenciales, recursos y capacidades, de esta forma renuevan su forma de producción, de generar innovación y construcción de nuevos productos o servicios, de aquí la importancia de comprender la dinámica de la competencia y no concluir que el origen de los resultados económicos se debe a una estructura de mercado sino a procesos de innovación, diferenciación y dinámicas empresariales cambiantes Cuervo (2004) citado en Huerta, Navas & Almodóvar (2004).

En la teoría de los recursos y capacidades, se determina que existen dos corrientes de pensamiento: La teoría basada en recursos la cual se centra en el manejo de los intangibles heterogéneos para favorecer a las organizaciones (Sánchez & Herrera, 2016) y la teoría de recursos basada en las capacidades dinámicas (Sánchez & Herrera, 2016) que hace referencia a las capacidades que son formuladas como activos intangibles complejos, los cuales deben ser únicos, raros, difíciles de imitar y sustituir, además que permitan el desarrollo y la producción de renta.

Desde estas dos corrientes de pensamiento se establece la importancia de la teoría de recursos y capacidades en el desarrollo de esta investigación, entendiendo el recurso humano como un recurso poseedor de capacidades y a su vez un recurso estratégico para la compañía, puesto que al ser gestionado garantiza la competitividad empresarial siendo generador de valor por la producción de un conocimiento difícilmente sustituible.

5.2. Los recursos

Se entiende por recursos el conjunto de factores o activos de los que dispone una empresa para llevar a cabo su estrategia (Navas & Guerras, 2002), se entienden como cualquier factor de producción que esté a disposición de la misma, (Fernández & Suárez, 1996). es decir que los recursos se convierten en un factor determinante que diferencia una empresa de otra por su capacidad para potencializarlos. De esta forma cuando se establece que los recursos son un factor diferenciador en las organizaciones se hace énfasis en el recurso más valioso y sensible a ser potencializado es decir los recursos intangibles, de aquí la importancia de cómo influyen las prácticas de las áreas de gestión humana para promover el desarrollo de estos, destacando como el recurso más importante el talento humano.

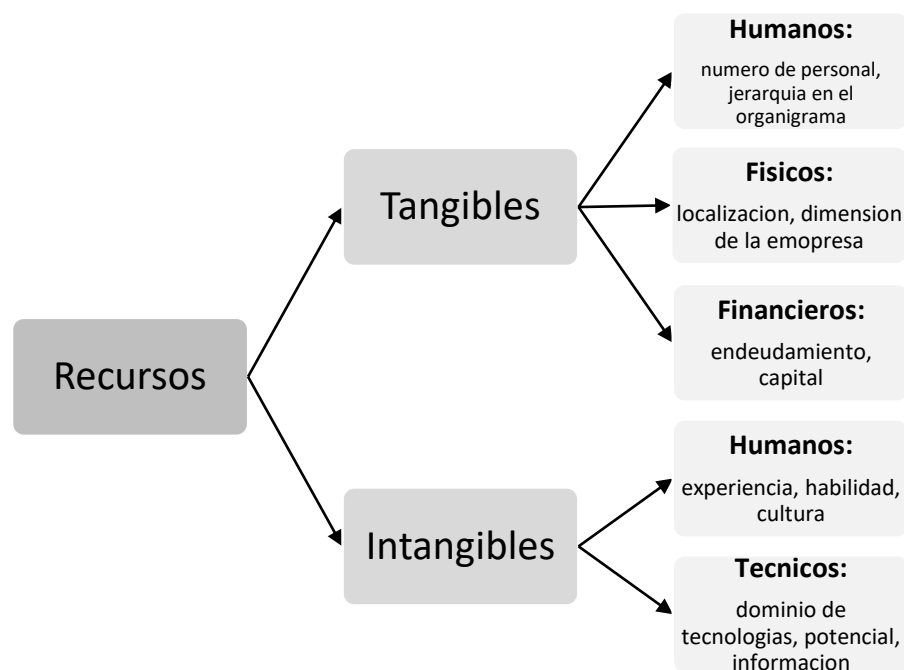
Uno de los trabajos más importantes y con quien se da inicio el abordaje del concepto recursos fue a partir de Wernerfelt (1984), quien consideró que la empresa estaba constituida por una serie de recursos y capacidades diferentes a lo que el determino heterogéneos y estos podrían ser constantes en el tiempo (Álvarez & Torres, 2017) dichas diferencias o heterogeneidad explicaría el porqué de los diversos resultados entre las empresas de un mismo sector. Apoyados en este argumento, los investigadores han reflexionado que una de las fuentes de ventaja competitiva son los recursos, cuando estos poseen propiedades de ser valiosos, raros, inimitables y no sustituibles (Álvarez & Torres, 2017).

De acuerdo a lo anterior, Barney (2001) afirma que la heterogeneidad de las empresas se debe a la propiedad de recursos y amplía la descripción de sus características, definiendo 3 conceptos: 1) valiosos, que responden a las amenazas del medio y se benefician de las oportunidades; 2) raros o escasos, al no permitir la producción de ventajas competitivas con los competidores; 3) inimitables,

recursos difíciles de copiar, sin suplentes, lo que significa que la empresa posea factores de orden; el mismo autor Barney (1986) afirma que esta teoría se ajusta también a los recursos intangibles, lo cual le permite a la empresa poder adquirir una ventaja competitiva sostenida, por el trabajo que desarrollan en conjunto todos los recursos, además esta teoría permite identificar los recursos humanos, como intangibles que se convertirían en la fuente más valiosa de ventajas competitivas, de ahí la importancia en el papel que juegan las áreas de *gestión humana*, ya que estas son las que potencializan el talento para mejorar la contribución de las personas a las organizaciones. de esta manera el área de gestión humana necesita satisfacer objetivos múltiples haciendo frente a necesidades sociales, de la organización y personales. Estos objetivos se pueden lograr mediante actividades diversas con los colaboradores, enfocadas a identificar, desarrollar, fortalecer y conservar una fuerza laboral eficaz a partir del desarrollo de las capacidades.

Viteri (2000) establece una clasificación de los recursos, definiéndolos en tangibles e intangibles, donde se identifica los recursos humanos como parte fundamental en ambas clasificaciones, aunque para el efecto de esta investigación se tendrán en cuenta los recursos intangibles puesto que el área de gestión humana es el principal proveedor para la organización de estos recursos y estos al ser potencializados aportan de manera directa a la estrategia de la compañía.

Figura 1: Clasificación de los recursos.



Fuente: Elaborado a partir de De Viteri (2000).

Los recursos son aquellos que sostienen las ventajas competitivas (Vivas, 2013). Vivas (2013), afirma que conforme varía el entorno, el valor de los recursos que sostienen dicha ventaja competitiva también lo hacen, por lo anterior sostiene la importancia de la auto-renovación de los recursos, y de las mismas capacidades, destaca la importancia que tiene el aprendizaje tanto individual como organizacional. El autor se dirige hacia una nueva corriente de pensamiento estratégico acotando el éxito empresarial a aquellas empresas que actúen de manera estratégica ante los cambios del entorno por medio de un conocimiento integral que permita innovar; para ello destaca 2 actividades imprescindibles en dicho proceso, las cuales se muestran a continuación.

Figura 2: actividades de competitividad.



Fuente: Elaborado a partir de Vivas (2013).

En cuestión a actividades de explotación hace énfasis en explotación de los recursos con los cuales se buscan buenos resultados en el corto plazo; en las actividades de exploración van acorde a un objetivo innovador, donde se desarrollen los recursos necesarios para futuras estrategias.

Porter (1991) autor relevante en el tema de ventajas competitivas, afirma que no importa cuánto se posea, sino que se hace con lo que se tiene, es decir, contar con los recursos es fundamental, pero lo es aún más, el uso de estos encaminado a la creación de ventajas competitivas.

Una característica de los recursos intangibles es que son difíciles de ser trasladados entre las organizaciones, ya que involucran costos, cambios y además, dentro de estos, va comprometido un conocimiento implícito (Teece, Pisano & Shuen, 1997).

Las organizaciones están conformadas por recursos intangibles, son entonces los recursos humanos y específicamente el talento humano fuente fundamental de los mismos, ya que ellos favorecen notoriamente la producción de ventajas competitivas sostenibles por la capacidad de crear conocimiento indeterminado además de la especificidad del mismo, que logra ser un punto diferencial entre las organizaciones. Rotundo & Martínez (2018) asumen una postura importante desde su investigación frente al aprendizaje organizacional, ellos afirman que los recursos pueden tener ventajas competitivas en el corto plazo, pero que son las capacidades dinámicas las capaces de sostener las ventajas competitivas en el largo plazo y asocian estas a la innovación y al aprendizaje organizacional, ya que para estos autores las capacidades dinámicas implican tanto habilidades como destrezas por parte de la empresa para enfrentar el entorno cambiante.

Las empresas deben estar preparadas para los cambios, en este sentido, las áreas de gestión humana deben favorecer los procesos de adaptación y la gestión del cambio, para ello deben desarrollar prácticas que motiven un impulso innovador y apertura en los equipos de trabajo fortaleciendo capacidades para afrontar las exigencias y tendencias del mercado, partiendo de la base que la estrategia más significativa para ser altamente competitivos es desarrollar en los equipos una alta capacidad para la innovación que permita la generación de conocimiento.

De esta forma son los recursos intangibles y específicamente los recursos humanos el insumo de trabajo más importante para la gestión estratégica de las áreas talento humano, ya que las prácticas adoptadas por las mismas favorecen o no el desarrollo de capacidades que potencializan el éxito innovador el cual se convierte en la práctica diferencial de las organizaciones, cuando estas consideran su talento humano como una fuente para potencializar la capacidad de innovación.

5.3. Capacidades

Las capacidades son el producto de la coordinación y puesta en marcha de un grupo de diversos recursos bajo el uso de procesos organizativos que conllevan al logro de una meta (Grant, 1991; citado en Sánchez & Herrera, 2015). Estas pueden ser definidas como operativas o dinámicas de acuerdo a la actividad objetivo, por ejemplo, una capacidad operativa tiene que ver con la implementación de rutinas como podría ser la construcción de un producto, por su parte las

dinámicas implican procesos más complejos como lo son la adaptación y el cambio (Herlfat & Peteraf, 2009).

Son muchas las definiciones y nombres planteados para hablar de capacidades Selzinck (1957) citado en Suarez & Ibarra (2002) introdujo el término de competencia distintiva para explicar aquellas prácticas que hace mejor una empresa que su competencia. Prahalad & Hamel (1990), por su parte, definen las competencias esenciales como aquellas que son vitales para la estrategia de la empresa y que se diferencian de las periféricas en la medida que estas requieren un nivel de aprendizaje colectivo.

Amit & Schoemaker (1993) realizaron una gran contribución al relacionar las teorías de los recursos con las teorías de las capacidades. De esta forma Los recursos simbolizan los elementos disponibles que intervienen las empresas y su interrelación forma el conjunto de capacidades de la empresa. En las primeras teorías, las de los recursos, la ventaja competitiva viene dada por los recursos que poseen las organizaciones, mientras en el segundo enfoque, el de las capacidades, importa mucho más la forma como se gestionen y utilicen los mismos. Es por esta razón que las prácticas de gestión humana se convierten en un factor trascendental para gestionar y administrar los recursos intangibles de las organizaciones promoviendo el desarrollo de los mismos, para convertirlos en capacidades del ser humano inimitables. Las capacidades pertenecen a la organización y solo se configuran si estas se desarrollan y potencializan, es decir depende de la gestión que la organización haga de ellas y puntualmente al tratarse de capacidades humanas depende de la gestión del área de TH.

5.3.1. Capacidades Dinámicas

Es importante conocer en primera instancia de la mano de autores los conceptos de capacidades y dinamismo, por separado, una vez conocidos, la relación de ambos como un solo término será mejor comprendida. Los autores Ibarra & Suarez (2002) definen las capacidades como aquellas rutinas que incrementan la productividad y eficacia de una empresa; afirman que las capacidades empresariales surgen gracias a la integración de capacidades funcionales individuales, de igual

manera revelan el Benchmarking como una técnica apropiada para valorar las capacidades, ya que gracias a este las empresas podrán tanto compararse como aprender de sus similares.

Por su parte Dávila (2013) atribuye el concepto de dinamismo a un proceso no estandarizado, de cambio y transformación continua. Zambrano & Yepes (2006) concluyen que los distintos procesos de dinamismo que caracterizan los mercados exigen que las empresas desarrollen constantemente nuevas capacidades, es decir, que aquellas rutinas empresariales tengan una característica de flexibilidad, buscando que estas capacidades se conviertan en competencias empresariales. Los autores expresan que la principal barrera que impide esa característica de flexibilidad es que algunas empresas están ancladas a procesos de control homogéneos y afirman que para superar dichos procesos rígidos se requiere implementar un nuevo conjunto de rutinas que propicien creación, transformación y evolución de recursos. Este nuevo conjunto de rutinas, se conocen como capacidades dinámicas, que son aquellas que permiten integrar los recursos y procesos de la empresa para hacer frente a las exigencias y cambios que se puedan presentar en el mercado (Ros & Cruz, 2008).

La competitividad es un factor fundamental a nivel empresarial; Muñoz & Calderón (2008) realizan un estudio a instituciones de servicio de salud donde expresan que gracias a aquellas capacidades dinámicas en las cuales se aprovechan los recursos con los cuales cuenta la empresa es que se logra la competitividad, estas capacidades deben ser convertidas en activos estratégicos y deben estar en un constante proceso de renovación, esto disminuye considerablemente el riesgo de imitación por parte de la competencia.

Rotundo & Martínez (2018) en su investigación realizan una propuesta de un modelo de capacidades dinámicas, el cual ellos denominan “centro de capacidades dinámicas” donde recogen los distintos tipos de capacidades dinámicas que son necesarias para enfrentar los entornos competitivos, cambiantes y globalizados y que a su vez permiten a la empresa lograr la competitividad buscada.

Tabla 1. Centro de capacidades dinámicas.

Capacidad	Concepto
Organizacional	Implica la capacidad de renovación de cada uno de los procesos organizacionales actuando en función de lo que el entorno requiere y

	también la misma organización. Son aquellas habilidades que permiten establecer estrategias exitosas poniendo en práctica el modelo de gestión óptimo.
De Detección	Es aquella habilidad de la empresa que permite identificar oportunidades o amenazas del entorno en el cual se desenvuelve, implica un proceso de exploración integral que anticiparse y responder a los cambios del entorno.
De Absorción	Es el conjunto de habilidades que posee una empresa: identificar, adquirir, transformar y aplicar el conocimiento útil encontrado en el entorno, lo cual actúa como punto de partida para el desarrollo de capacidades incluyendo nuevos conocimientos e innovación.
Relacional	Permite a la empresa contar con relaciones de intercambio con los diferentes entes que actúan en el entorno, esto facilita el conocimiento y apoya el establecimiento de alianzas estratégicas.
De Aprendizaje	Permiten crear, transformar, organizar y poner en práctica todo el conocimiento e información adquirida en los distintos procesos llevados a cabo en la empresa. La capacidad de aprendizaje se considera una de las principales fuentes de ventajas competitivas y se puede dar a nivel individual, grupal, organizacional e interorganizacional.
De Adaptación	Es la habilidad que posee la empresa para identificar y a su vez capitalizar las oportunidades que existen en el mercado y adaptar sus procesos y productos a las necesidades de este, que se puedan ajustar a los cambios y a la complejidad del mercado.
De Integración	Consiste en combinar y coordinar adecuadamente las habilidades funcionales y los recursos con los cuales cuenta la empresa, esto se puede lograr a través de rutinas, procesos de diseño de estructura, equipos de trabajo, entre otros.
De Innovación	Son aquellas habilidades de la empresa para desarrollar, cambiar e innovar en nuevos productos y/o mercados por medio de la aplicación de una serie de estrategias, conocimientos y procesos. Es importante contar con flexibilidad y rapidez para crear y regenerar.

Fuente: elaboración propia a partir de Rotundo & Martínez (2018).

Es importante resaltar que las mencionadas capacidades no llevan un orden estandarizado, los autores en su modelo propuesto buscan darles a todos los tipos de capacidades dinámicas la misma importancia. Distintas perspectivas en el tema de capacidades dinámicas las toman y las dividen según su importancia, pero este es un tema donde se puede entrar a grandes subjetividades, es por lo anterior que lo que se quiere en esta investigación es centrarnos en las capacidades de innovación y como estas pueden desarrollarse a través de las prácticas de las áreas de talento humano.

5.3.2. Capacidad de Innovación

Renard & Saint-Amant establecen que las capacidades organizacionales se refieren a “la habilidad o aptitud de la organización para realizar sus actividades productivas de una manera eficiente y efectiva mediante el uso, la combinación y la coordinación de sus recursos y competencias mediante varios procesos creadores de valor, según los objetivos que haya definido previamente” (2003, pág. 135). En esta medida las capacidades organizacionales contemplan las habilidades y capacidades del talento humano para generar conocimiento.

De acuerdo con Acosta (2014) Las capacidades son, por definición, intangibles. Se encuentran tanto en los individuos como en los grupos, en su forma de interactuar, cooperar y tomar decisiones dentro de la organización. Se trata de fenómenos sociales, ligados al talento humano y creado con el paso del tiempo dentro de las organizaciones. Son formas de conocimiento más o menos complejas de la organización.

La mayoría de los estudios que han abordado los factores clave que ayudan a las organizaciones a adquirir la capacidad de innovación han propuesto a los recursos y las capacidades como elementos imprescindibles para el entendimiento de la innovación (Bravo & Ibarra, 2009). Esta concepción dinámica de recursos y capacidades, otorga gran relevancia a la innovación en la empresa, siendo la capacidad de innovación uno de los instrumentos más eficaces para afrontar las amenazas y

aprovechar las oportunidades que ofrece el medio, tal y como muestran empíricamente numerosos trabajos (Bueno & Morcillo, 1997; Bueno et al., 2006).

Es importante comprender el concepto de capacidad de innovación ya que este no debe ser entendido como la innovación ya que esta última sería el resultado de la gestión que se hace a la capacidad es decir la capacidad de innovación genera como resultado procesos y productos de innovación. La capacidad de innovación se define como la capacidad dinámica que establece interacción entre el conocimiento interno de la empresa y las exigencias del mercado externo. Es decir, se establece una relación entre el conocimiento de la organización y otras competencias que son necesarias para mejorar los productos y procesos actuales y el desarrollo de nuevos productos. Burns & Stalker (1961) definen la capacidad de innovación como la capacidad de poner en práctica nuevas ideas, procesos, o productos con éxito. Según Adler & Shenbar (1990), la capacidad de innovación se define como la capacidad de desarrollar nuevos productos que suplan las demandas del mercado, la implementación de tecnologías de procesos para facilitar la producción de nuevos productos para satisfacer las necesidades futuras y la capacidad de responder a las actividades propuestas por la competencia de manera inesperada.

Romijn & Albaladejo (2002) definen la capacidad de innovación como las habilidades y conocimientos necesarios con eficacia para absorber, dominar y mejorar las tecnologías y productos existentes y crear uno nuevo (Lall, 1992). Establece que un alto nivel de capacidad de innovación, indica una respuesta efectiva a la continua variación de las condiciones del mercado, siendo la empresa capaz de generar nuevas ideas y transformarlas en nuevos productos, procesos o sistemas (Szeto, 2000). La capacidad innovadora de una empresa, está altamente condicionada por el nivel, los tipos de recursos y otras competencias (Kogut & Zander, 1992). A la vez es definida como la aptitud para promover los conocimientos de sus colaboradores y articularlos para crear nuevos conocimientos que derivan en productos o procesos innovadores (Lawson & Samson, 2001).

Entonces, la capacidad de innovación, es la aplicación del conocimiento relevante para obtener valor de mercado y la implementación exitosa de ideas creativas dentro de una organización (Zhao et al., 2005). De esta forma, la capacidad de innovación, permite considerar los factores internos que tienen que ver con el talento humano, reflejando las características individuales, que influyen

en su decisión de combinar los recursos disponibles para crear innovaciones; mientras que las características organizacionales, se refieren a las particularidades propias de la empresa, que determinan la existencia de recursos y competencias básicas que posibilitan su capacidad de innovación. (Gonzalez & Peña 2007). En este sentido son las áreas de gestión humana protagonistas en el desarrollo de prácticas que fomenten la capacidad de innovación más aun cuando poseen un talento humano con características disponibles para la creación de innovación. Estudios, como el de Leonard & Sensiper (1998), han resaltado la importancia del talento humano en el desarrollo de la capacidad de innovación. El concepto de talento humano se refiere al conocimiento y habilidades de los individuos que permiten los cambios y el crecimiento económico, en esta medida los procesos de formación y desarrollo permiten la actualización y renovación de las capacidades. Los estudios que han relacionado el talento humano con la capacidad de innovación han concluido que el desarrollo del talento humano facilita la absorción del conocimiento y la creación de nuevas capacidades necesarias para la innovación (Subramaniam & Youndt, 2005), de esta forma las prácticas de formación y desarrollo se convierten en prácticas que promueve el fortalecimiento de la capacidad de innovación ya que fortalecen el conocimiento y habilidades de los integrantes de la organización.

Así pues, el talento humano juega un papel fundamental en todas las actividades de ciencia, tecnología e innovación en la nueva economía del conocimiento y es precisamente en este punto, donde las organizaciones revelan una de sus mayores ventajas competitivas, representada en sus activos intangibles (Etzkowitz, 2008).

“De esta forma las capacidades de innovación empresarial deben constituir parte fundamental de la gerencia estratégica y deben ser reconocidos como herramientas clave para el logro competitivo empresarial. Esto sustenta la creciente preocupación en el campo de estudio de expertos en gestión de la innovación y dan cuenta de la necesidad de lograr que los empresarios y gerentes interrelacionen en su gestión estratégica, de manera íntima, la innovación como estrategia fundamental de negocio. Como resultado de lo expuesto, las organizaciones modernas deben contemplar en su estrategia corporativa como aspecto clave para el éxito organizacional, el estudio de los procesos de innovación y su aplicabilidad. Para ello deben desarrollar las capacidades básicas, junto con capacidades dinámicas que permitan aumentar sus posibilidades competitivas,

coadyuvando a la generación de ventajas sostenibles en las empresas en un sector de una industria” (Gonzales & Martínez 2014, pág. 114).

De acuerdo con March (1991) y Levinthal & March (1993) citados en Acosta & Fischer (2014) la capacidad de innovación no sólo requiere la explotación de conocimientos que implican la búsqueda de la novedad y la asunción de riesgo o, la exploración de conocimientos que pueden llegar a ser conocidos; también supone mantener un desarrollo simultáneo entre los procesos de exploración y explotación, que es explicado a través de la ambidestreza organizacional que deberá poseer la empresa para facilitar la innovación (Acosta & Fischer, 2014).

5.4. Prácticas de gestión humana

Las organizaciones en búsqueda de facilitar la innovación generan una serie de prácticas que se constituyen como una fuente para generar capacidades, de acuerdo con Jamrog et al., (2006) citado por Calderón & Naranjo (2015) la cultura organizacional ejerce un rol muy importante en el desempeño de las organizaciones, en el comportamiento de la misma y en los resultados, entre ellos en la capacidad de innovar, de esta forma la cultura puede estimular una conducta innovadora en los equipos de trabajo ya que los motiva para aceptar la innovación como un valor fundamental en la organización y fortalece el compromiso hacia la práctica de la misma (Hartmann, 2006).

“Así mismo, los elementos básicos de la cultura inciden en la creatividad y la innovación de 2 maneras: por un lado, a través del proceso de socialización, las personas pueden saber si los comportamientos creativos e innovadores forman parte del camino en el cual la organización opera; por otro lado, a través de la coordinación, pues la organización, a través de actividades, políticas y procedimientos, puede generar valores que apoyan la creatividad y la innovación” (Calderon & Naranjo 2015, pág. 226).

De esta manera la cultura puede potencializar la capacidad de innovación a través de prácticas como el reconocimiento, la asertividad en los escenarios de confrontación, la valoración de los errores como oportunidades de mejora y aprendizaje, el impulso y la posibilidad de arriesgarse, de

ensayar y finalmente la posibilidad de innovar, en el mismo sentido la organización se preocupa cada vez más por el talento humano, se fortalece el aprendizaje continuo, el trabajo en equipo. (Calderon & Naranjo, 2015), esa preocupación por el talento humano hace parte integral de la gestión humana en las organizaciones ya que el desarrollo de una cultura organizacional orientada en la innovación promueve el desarrollo de capacidades para el mantenimiento de la misma.

5.4.1. Prácticas tradicionales de gestión humana

Dentro de los recursos denominados intangibles de acuerdo a Viteri (2000), se encuentran los humanos, haciendo referencia a las capacidades de las personas que practican los múltiples cargos de la compañía y sus competencias, también al grado de formación, su experticia, su capacidad de análisis y toma de decisiones, su potencial para aprender, adaptarse, su habilidad de trabajo en equipo, liderazgo, espíritu emprendedor, así como aspectos psicológicos y sociológicos (Barney, 1991; Grant, 2006)

De esta forma el talento humano es un elemento del capital intelectual conformado por los talentos saber, saber hacer y querer hacer, que poseen las personas de una organización; es particularmente discrecional, y sus características, retos y aportes en conjunto permiten hacer las cosas mejor que otras organizaciones convirtiéndolas en más competitivas (Calderón, Naranjo, & Álvarez 2010). Algunos estudios han permitido identificar que la valorización de algunas compañías en el mercado se debe a la capacidad que tienen para gestionar sus recursos esenciales, como lo son los recursos intangibles, los cuales parten de la generación de conocimientos tecnológico, de mercado, administrativo, así como el conocimiento individual, la creación de marcas, patentes, entre otros (Cardona, 2011).

En este sentido el recurso humano se convierte en el recurso más valioso con que cuenta la organización para alcanzar altos niveles de competitividad y sostenibilidad en el mercado, reconociendo que los conocimientos y habilidades de estos propician un mejor manejo de la información, un aprendizaje ágil y una aplicación eficaz de lo aprendido (Taggar, 2002). Otro argumento a favor de la relación positiva entre individuos de conocimientos y destrezas de alto valor y la innovación es el sugerido por Dyer & Shafer (1999), quienes argumentan que el recurso humano valioso no se opone a la experimentación e implementación de nuevos conocimientos,

además se caracterizan por la experiencia, por la creatividad y disposición a innovar (Costa & McCrae, 1992)

En la investigación realizada por Bravo & Ibarra (2009) respecto a la capacidad de innovación y configuración de recursos organizativos concluyen que existe una necesidad constante de nutrir las capacidades esto derivado de la identificación de recursos y la interacción entre los mismos, además concluyen que la distribución de roles, cuando se asigna un empleado a un nuevo grupo de trabajo, le permitirá desarrollar nuevas habilidades producto de la relación que establece entre su conocimiento, adaptación, generando así respuestas creativas.

De esta forma el aporte del recurso humano en los procesos de la empresa, se relaciona con los tipos de conocimiento y tipo de habilidades de éste. Así, un primer paso que deberán dar las organizaciones es considerar la especialidad y el valor añadido por los conocimientos y destrezas de su recurso humano, procurando mecanismos de gestión de dicho talento, para evitar su obsolescencia (López & Valle, 2017). En la gestión del talento humano se definen unas prácticas que permiten realizar una administración del potencial, conocimiento y capacidades que poseen las personas que confirman una organización, cabe mencionar algunas prácticas comunes evidenciadas por la literatura como prácticas tradicionales:

Selección

Desde la gestión de las prácticas de recursos humanos se hace indispensable el conservar el valor y la especificidad del talento humano, para ello existen prácticas que permitirán atraer y fortalecer el recurso valioso para la organización, en primer lugar y de acuerdo a Lepak & Snell (1999) (2002) citado en López & Valle (2017), la selección de personal es un proceso que resulta valioso en la medida que se da prioridad al potencial de los candidatos (capacidades cognitivas, aptitudes, etc.), más que a los conocimientos que se evidencian en el proceso, con esta práctica las organizaciones garantizaran atraer personas con conocimientos valiosos y difíciles de duplicar por la competencia, constituyendo así un capital humano favorable para la empresa (Subramanian & Youndt, 2005).

De esta forma, el potencial del individuo se convierte en un rasgo clave en el proceso de selección, si se quieren incorporar personas que sean capaces de incrementar la capacidad innovadora de la organización (Leede & Looise, 2005), en este sentido Calderón & Álvarez (2006) realizan una

reflexión acerca de si los procesos de selección dan mayor importancia a parámetros técnicos (conocimientos y habilidades), o parámetros socio-humanísticos (Relacionamiento, adaptación a la cultura y valores organizaciones) o de proyección (capacidad de aprendizaje, resolución de problemas e innovación), llegando a la conclusión que la combinación de estos parámetros y la estrategia de selección estaría definida por la visión estratégica de la empresa.

El proceso de selección es una entrada importante para identificar el potencial de los candidatos asociado a una estrategia corporativa, además si esta enriquecido por la implementación de la evaluación por competencias, como estrategia para captar el mejor talento, permitiendo mayor especialidad gracias a la definición de perfiles y de herramientas de selección (entrevistas basadas en competencias, entrevistas de incidentes críticos o eventos conductuales, assessment center, entre otros) que permiten una observación más objetiva de los comportamiento de los candidatos (Barrios, et al., 2016)

De esta manera la selección del candidato idóneo no solo se centra en aspectos como la edad, el sexo, la formación universitaria, ahora se define como un criterio importante para la toma de decisión el comportamiento observable que es el que garantizara un desempeño satisfactorio, de esta forma para cada cargo se define una serie de competencias que son las que se identificaran en el proceso de evaluación.

Formación

Esta práctica tradicional de acuerdo a Calderón & Álvarez (2006) está orientada en tres focos, la capacitación, que fortalece habilidades puntuales en los colaboradores para la actividad actual que desempeñan y su objetivo es fortalecer una capacidad deficiente; el perfeccionamiento, que busca el desarrollo a futuro, y el desarrollo, que busca fortalecer competencias sociales, humanas además de conocimientos técnicos para nuevas oportunidades laborales.

De esta forma la formación trasciende del entrenamiento en el puesto de trabajo y aporta al desarrollo de otras esferas humanas, donde su fin último debe ser conservar, descubrir, innovar y recrear el conocimiento que le permita al hombre crecer en su evolución cognoscitiva para solucionar problemas en diversos contextos (Barrios, et al., 2016). En este sentido la capacidad de innovación se fortalece en la medida que la formación favorezca adquirir habilidades y técnicas de resolución de problemas (López & Valle, 2017). Gallego (2012) define un cambio significativo

en los procesos de formación y es la especificidad que estos han venido teniendo, dejando a un lado la generalidad y centrándose en las necesidades propias del negocio, de las personas o de las áreas, permitiendo así un desarrollo de competencias para la obtención de los resultados planteados.

De acuerdo a Borra, García & Espasandín (2005), las empresas más innovadoras cuentan con un número mayor de colaboradores capacitados, esto permitirá que las capacidades con las que cuenta cada persona se puedan combinar adecuadamente para generar proyectos de éxito en materia de innovación. De modo similar, García, Espasandí & Borra (2008) identifican que la permanencia en el tiempo de los programas de formación favorecía la capacidad de absorción y la aceptación de la innovación, además que la oportunidad para un colaborador hacer carrera interna en la organización se debe a las prácticas de desarrollo implementadas que promueven el compromiso de la persona y su potencial de conocimientos y destrezas (Lopez & Valle, 2017). De esta forma el nivel de formación de los colaboradores dentro de la organización potencializa el uso de nuevas habilidades para la innovación (Becerra & Álvarez, 2011), además, la formación también mejora el nivel de especialización y dicho conocimiento promueve la innovación empresarial (Hewitt, 2006). Los trabajadores con mayor conocimiento para la innovación son recursos valiosos para la generación de nuevos conocimientos y habilidades para mantenerse al ritmo del desarrollo de las tecnologías (Li et al., 2006).

Es importante también al interior de la organización definir un sistema de formación a los líderes, que les permita adquirir las herramientas para desarrollar las competencias de los integrantes de su equipo, esto a través de prácticas como el Coach, la comunicación asertiva y entrenamiento en las estrategias definidas por la organización que permitan desarrollar su potencial además de la posibilidad de replicarlo con su equipo de trabajo (Caicedo & Acosta, 2012). Esto debido a que las organizaciones requieren contar con el aporte de líderes transformadores y comprometidos, capaces de inspirar a sus equipos multidisciplinarios a que aporten su mejor quehacer en la construcción de una visión significativa, relevante para la empresa, y capaz de aportar sustantivo valor de mercado.

En el mismo sentido la administración de recursos humanos debe establecer un sinnúmero de contactos o relaciones con entidades externos que sean proveedores de conocimiento, entre ellos podrían estar los proveedores, clientes, laboratorios de investigación sus propios recursos y

capacidades (Hewitt, 2006) además de que se hace necesario contar con áreas o departamentos estructurados o formalizados que apoyen los procesos de innovación (Calderón, 2003)

Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es un proceso de valoración de las contribuciones que las personas, independientemente de su nivel y ocupación, hacen al logro de los objetivos organizacionales (Calderón & Álvarez, 2006). Esta se realiza a partir de la valoración de las competencias definidas para el cargo, es así como la evaluación del desempeño se enfoca en el logro de las metas definidas para los cargos, donde se valora si existe cumplimiento o no de los objetivos propuestos, además de valorar también actitudes, comportamientos, aporte extra, conocimientos y su implementación, en función del aporte esperado a la estrategia organizacional (Calderón & Álvarez, 2006).

El objetivo de la evaluación de desempeño debe ser aprovechar y desarrollar las competencias de las personas; A esta práctica se suma la retroalimentación del desempeño como sistema de valoración que ofrecen al colaborador un feedback constante sobre sus capacidades y los conocimientos adquiridos, de esta forma, contantemente se están retroalimentando las fortalezas y las oportunidades de mejora, es entonces la retroalimentación del desempeño una práctica de gran importancia por su énfasis en el desarrollo, puesto que a partir de una evaluación y de un seguimiento claro se tienen bases para retroalimentar al trabajador en relación con lo que se requiere para su desarrollo de carrera. (Barrios, et al., 2016).

Respecto a los beneficios organizacionales, la evaluación del desempeño beneficia la creación de una cultura de alto desempeño, mejora la productividad del trabajador fortaleciendo su valoración personal y puede generar efectos sobre la satisfacción del cliente, el incremento de utilidades y el cumplimiento en las ventas (Gubman, 2000). Calderón, Naranjo & Álvarez (2010) argumentan que la evaluación del desempeño se ha integrado a otras prácticas dentro de la Gestión del recurso como lo son la compensación, la formación y plan carrera, de esta forma este proceso pasa de ser un requisito para cumplir con un indicador a convertirse en una fuente para potencializar las competencias de los colaboradores gracias a un proceso de realimentación eficiente.

Compensación

Esta práctica de acuerdo a (Calderón & Álvarez, 2006) es una de las menos estructuradas en las pequeñas empresas pues la mayoría de ellas se limita a cumplir con la legislación laboral, sin ligarla a factores de productividad y motivación de los trabajadores, sin embargo en compañías de mediana y gran dimensión esta puede estar asociada a un sistema de competencias, donde el salario sirve para mantener y mejorar las habilidades del talento humano, de esta forma los colaboradores, al verse valorados con base en lo que aprenden y compensados con base en sus aportes a la empresa, tienen un estímulo por adquirir conocimientos más valiosos y que sean más difíciles de duplicar por los competidores (Ulrich & Lake, 1991; Snell & Dean, 1994; Lepak & Snell, 2002; citado en López & Valle 2017).

La compensación, puede ir más allá de ser un pago por el trabajo realizado, la compensación es “una herramienta estratégica de recursos humanos. Este constituye el medio, que lograra atraer, conservar y mantener motivados a los trabajadores competentes para ejecutar sus actividades en la organización” (Osorio, 2016, pág. 228).

Plan Carrera

Una carrera se define como el sinnúmero de posiciones laborales que una persona puede asumir a través de los años; para la empresa, ésta tiene como propósito planear la proyección de actividades laborales y puestos de trabajo que el empleado va a desarrollar a lo largo de su vida laboral (Dessler & Varela, 2004; Valle, 2004) citado en (Calderon & Alvarez 2006), y para los trabajadores tiene un impacto significativo en su satisfacción y éxito.

Esta práctica motiva a los colaboradores a tener mayor estabilidad en la organización, puesto que, al ser una práctica estructurada, permite dar a conocer la política de promociones como una realidad que permitirá al trabajador visualizarse en su recorrido a un cargo de mayor responsabilidad o nivel dentro de la estructura organizacional, además, permite obtener mayor compromiso de los colaboradores al brindarles la posibilidad de tener una carrera satisfactoria y exitosa (Nieves, 2010).

De esta manera las organizaciones deben tener en cuenta que, así como el mundo cambia, los deseos e intereses de las personas también, esto debido a que las personas que hacen parte de una

organización desean lograr sus metas profesionales, personales y tener mejores oportunidades de progreso, entonces, al no encontrar satisfacer estas necesidades en la organización actual podrá buscar mejores oportunidades en otras empresas, por lo tanto un buen plan carrera evitara perder valioso capital intelectual. (Hernandez, Molano & Tunjano, 2015).

Además, en la actualidad el contrato psicológico que se establecía entre lealtad y estabilidad, Urrea (2003) da muestra de transformación organizacional al favorecer el diseño de carreras menos estáticas y lineales por carreras individuales sustentadas más en las especificidades de los conocimientos que en la antigüedad, es decir que se cambia la estabilidad por un tema de desarrollo individual del potencial de cada colaborador (Calderón & Álvarez, 2006).

5.4.2. Prácticas emergentes de gestión humana

Desde la perspectiva organizacional, existen prácticas que son tendencia en la actualidad de la gestión humana, esto debido a que las organizaciones se mueven en contextos que se desarrollan rápidamente con la influencia de factores tanto internos como externos relacionados con sus necesidades, además, siendo estos últimos claves para el diseño de estrategias que permitan asegurar su supervivencia a través del tiempo y alcanzar el desarrollo organizacional (Caicedo & Acosta 2012), todo esto en relación con el talento humano y las practicas emergentes que permiten gestionarlo de manera que este sea el promotor del aumento de la productividad, de la calidad y la competitividad al ser el recurso más valioso de la organización.

Gestión del Conocimiento

Una práctica emergente de acuerdo con Nagles (2005) que permite el abordaje del conocimiento como protagonista del éxito de las organizaciones y que permite el desarrollo de competencias es la gestión del conocimiento, por lo tanto esta práctica permite obtener el conocimiento más valioso de las personas y de todos los niveles de la organización, en esa medida la gestión del conocimiento posibilita que los intangibles disponibles en una organización, sean accesibles y puedan ser utilizados para estimular la innovación tecnológica y mejorar la toma de decisiones (Acosta, Zarate & Fischer 2014); la gestión de conocimiento producirá entonces resultados

como la innovación, la optimización de los procesos y la coordinación de las personas para que operen los diferentes sistemas y tecnologías (Díaz, 2007).

La identificación de conocimiento implica el aprovechamiento de la curva de aprendizaje y el desarrollo de competencias que posibiliten la generación de productos, procesos, servicios que respondan a la demanda del entorno organizacional, para ello se requiere una sinergia entre los elementos que integran las competencias para el despliegue del conocimiento de la organización de una manera eficiente (Nagles, 2007).

La identificación del potencial de recursos y capacidades es fundamental en la gestión del conocimiento, solo cuando se tiene claridad de los recursos con los que se cuenta hay mayor certeza de cómo aplicarlos para la búsqueda de alternativas de solución, desde esta perspectiva cuando se puede valorar las experiencias, las aptitudes e identificar los conocimientos estos se ponen al servicio de soluciones novedosas y creativas y esto a su vez genera la producción de nuevos productos, servicios y conocimientos, generando una mejora considerable en el desempeño de la organización (Nagles, 2007).

Sin embargo para que se dé la innovación como fuente de ventaja competitiva, la organización debe desarrollar la capacidad de innovación de forma sistemática y de manera permanente, esto permite concluir que las organizaciones innovadoras han desarrollado rutinas de creación de conocimiento, han reproducido la innovación, generando procesos de aprendizaje, es decir han desarrollado capacidades que se convierten en la fuente de ventaja competitiva por la dificultad para ser imitadas por los competidores (Lewin & Massini, 2004).

Desde esta perspectiva y de acuerdo con Zabaleta (2019), la gestión del talento y la gestión del conocimiento van unidas y existen 4 características gerenciales que debería desarrollar un líder con base en estas dos practicas:

- El reconocimiento de sí mismo y, a partir de esto, el constituirse en autotransformador del cambio.
- El reconocimiento del otro y, a partir de esto, el constituirse en facilitador del cambio del otro.
- El reconocimiento del entorno o contexto y el constituirse en agente de su transformación.
- El desarrollo de competencias de alta calidad y actualidad.

Aprendizaje Organizacional

Es la capacidad de los colaboradores para responder a los cambios de su entorno, de tal forma que a partir del conocimiento de los errores puedan generar acciones para corregirlos, empleando para ello nuevas estrategias, con el fin de favorecer la innovación y desarrollo organizacional (Beazley, Boenisch, & Harden, 2003; citado en Angulo, 2017). El aprendizaje organizacional propicia que las organizaciones adapten los cambios y transformaciones suficientes, ya que, al requerir una alineación estructural y cultural que fomente la innovación, la flexibilidad y la mejora (Huysman, 2000, citado en Angulo 2017) y al promover la intervención de los colaboradores, concede a estas un mayor protagonismo e implicación en diferentes esferas de la vida, eliminando así las resistencias asociadas a estructuras burocráticas y jerárquicas. De acuerdo a Ordóñez el aprendizaje organizacional es el proceso que involucra “la exploración, adquisición, acumulación y explotación de nuevas capacidades y recursos basados en conocimiento” (2003, pág. 168)

En esta medida el aprendizaje se convierte en una dinámica de la gestión del conocimiento, estableciendo con ellos un nuevo concepto y es el de la organización que aprende o “learning organization” para agrupar a aquellas organizaciones que desarrollan y visualizan su futuro con base en el conocimiento, alcanzando su transformación para responder a las demandas de las personas y grupos que las integran (clientes, grupos sociales y proveedores, entre otros). Su objetivo reside en gestionar el cambio para conseguir una ventaja competitiva en un mercado cada vez más global, a través del aprendizaje constante que potencie y facilite el desarrollo de las competencias de cada uno de los miembros de la organización (Armenteros, et al., 2012; citado en Angulo, 2017).

Una organización que aprende, genera un escenario donde los colaboradores pueden ampliar su capacidad de alcanzar lo que anhelan, fortaleciendo su formación, gracias al aprendizaje individual y organizativo; de esta forma la capacidad de aprendizaje no es un elemento específico de la empresa, sino que se haya esparcido por toda la organización y entre sus miembros (Senge, 1999). En otras palabras, “si el conocimiento no traspasa la frontera de la individualidad, éste desaparecerá cuando la persona ya no haga parte de la organización, razón por la cual cobra mayor

relevancia el carácter dinámico del conocimiento y su valor agregado” (Sun, 2010; citado en Angulo, 2017).

Gestión del talento

Esta es una práctica emergente que tiene como objetivo reconocer que el potencial humano se relaciona con los procesos productivos eficientes, eficaces y efectivos. De esta manera, el rol que adquiere la gerencia, además de realizar las actividades clásicas como la toma de decisiones, la gestión y análisis de resultados, es que obtenga también conocimientos que le permitan detectar, apoyar, impulsar, poner a prueba e incentivar el talento de sus colaboradores y el suyo propio; todo esto como una nueva alternativa de cambio organizacional (Zabaleta, 2019).

Desde esta perspectiva el talento es un recurso valioso, escaso y la fuente de ventaja competitiva sostenida, en esa medida, la organización debe estar en la capacidad de atraerlo, retenerlo y potencializarlo ya que este talento es el que desarrolla las capacidades organizacionales.

Dentro de las prácticas de gestión humana y desde la gestión del talento la organización debe estar en la capacidad de seleccionar el mejor talento, de generar programas de formación que permitan potencializar estos talentos de una manera gradual y especializada, también formular un sistema de compensación atractivo y específicos que resulten atractivos al colaborador.

Desarrollo de Liderazgo

Esta práctica facilita la movilización de las personas y que estas logren contribuir a la organización, por medio del desarrollo de competencias en un ambiente de aprendizaje continuo, el mejoramiento de los estilos de dirección con la formación de directivos y el desarrollo de la capacidad comunicativa, la atención a las personas como soporte para cumplir la labor y la motivación a través de políticas claras de reconocimiento (Calderón, 2008).

De esta forma gestión humana debe estar en la capacidad de gestionar programas que permitan nutrir el trabajo de los líderes, para que estos puedan direccionar sus equipos, tales como el coaching, el mentoring que los convierta en líderes propulsores de aprendizaje organizacional. (Calderón, Cuartas & Álvarez, 2009).

Day (2001), ha proporcionado una revisión útil sobre el desarrollo del liderazgo y, entre las prácticas específicas revisadas, se puede mencionar la retroalimentación de 360°, el entrenamiento ejecutivo, el desempeño del rol de mentor (mentoring) y la creación de redes de contactos (networking), la asignación de puestos y el aprendizaje mediante la acción. Todas estas actividades pueden ser útiles para mejorar las competencias de los directivos y supervisores para llevar a cabo conductas de liderazgo que contribuyan a potenciar y promover la salud en el trabajo.

6. INDICADORES

6.1. Indicadores de validez y confiabilidad

La prueba de validez de alfa de Cronbach es una prueba que se realiza en los cuestionarios, para evaluar la consistencia interna, la homogeneidad de las variables, calidad de la prueba, entre otras (Cervantes, 2005). Esta prueba fue aplicada en el instrumento que pretendió evaluar la implementación de prácticas tradicionales y emergentes de gestión humana. La prueba constaba de 54 ítems, sin embargo, al aplicar la prueba de fiabilidad con estos elementos se encontró una consistencia interna por debajo del 80% del total de los ítems. Así que, para mejorar estos resultados se evaluó la correlación de los elementos, y el aumento en el Alfa de Cronbach al eliminar el elemento, lo que conllevó a la eliminación de siete ítems. Los cuáles serán señalados dentro de los elementos del cuestionario:

Tabla 2. Alfa de Cronbach cuestionario de 54 ítems.

Estadísticas de total de elemento				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
El proceso de selección permite identificar habilidades de creatividad y disposición de innovar en los candidatos.	327.00	102.667	0.912	0.531
El proceso de selección permite atraer a la organización conocimiento valioso y difícil de duplicar por la competencia.	328.00	116.667	-0.167	0.601

El potencial del candidato es un rasgo clave en el proceso de selección más que su conocimiento técnico.	328.75	104.917	0.830	0.541
En el proceso de selección, Se identifica en los candidatos competencias como la asunción al riesgo, independencia, creatividad, aprendizaje ágil.	327.00	96.667	0.814	0.508
Se identifica en el proceso de selección la capacidad de adaptación y flexibilidad del candidato.	326.75	104.917	0.830	0.541
La organización tiene como propósito planear la proyección de actividades laborales y puestos de trabajo que el colaborador va a desarrollar a lo largo de su vida laboral.	327.50	86.333	0.964	0.458
El plan carrera tiene un impacto significativo en la satisfacción y el desempeño exitoso de los colaboradores.	327.50	120.333	-0.316	0.611
Uno de los objetivos del plan carrera será evitar perder valioso capital intelectual.	326.50	113.667	0.000	0.575
La organización promueve la formación profesional y especializada de los colaboradores con el fin de asumir nuevas posiciones en la compañía	326.50	113.667	0.000	0.575
Para obtener una nueva posición al interior de la compañía se tiene en cuenta el comportamiento innovador y la asunción de riesgo por parte de los colaboradores.	327.75	113.583	-0.041	0.583
El plan carrera está sustentado más en las especificidades de los conocimientos de los colaboradores que en la antigüedad de los mismos.	327.00	111.333	0.164	0.569
El proceso de Formación está relacionado con el fortalecimiento de habilidades de desarrollo más que el fortalecimiento de conocimientos técnicos.	328.25	130.250	-0.550	0.649

El proceso de Formación está relacionado con la actualización y la renovación de las competencias asociadas a la estrategia del negocio.	327.50	115.667	-0.152	0.589
En el proceso de Formación se introducen estrategias para el desarrollo de la capacidad de innovación como una temática vital en todos los niveles de cargo.	326.75	120.250	-0.623	0.602
Existen mecanismos que desarrollen el aprendizaje Organizacional a partir de la Formación.	327.50	121.667	-0.481	0.610
El proceso de Formación permite que los colaboradores puedan combinar adecuadamente sus conocimientos y habilidades para generar proyectos de éxito en materia de innovación	326.75	111.583	0.174	0.569
Las actividades de formación realizados por la organización son permanentes en el tiempo.	327.00	125.333	-0.928	0.619
El proceso de formación promueve el compromiso de la persona y su potencial de conocimientos y destrezas	326.75	120.250	-0.623	0.602
La orientación de la formación favorece el aprendizaje individual y el organizacional.	327.00	125.333	-0.928	0.619
La organización forma a los líderes sobre estilos de dirección.	326.75	118.917	-0.504	0.597
La organización valora las contribuciones que las personas, independientemente de su nivel y ocupación, hacen al logro de los objetivos organizacionales.	326.75	104.917	0.830	0.541
La evaluación del desempeño beneficia la creación de una cultura de alto desempeño, mejora la productividad del colaborador fortaleciendo su valoración personal.	327.00	102.667	0.912	0.531

La evaluación contempla la retroalimentación del desempeño como sistema de valoración que ofrecen al colaborador un feedback constante sobre sus capacidades y los conocimientos adquiridos.	326.75	120.250	-0.623	0.602
La evaluación del desempeño retroalimenta al colaborador en relación con lo que se requiere para su desarrollo de carrera.	326.75	120.250	-0.623	0.602
La evaluación del desempeño reconoce el trabajo individual y su alineación a la estrategia del negocio.	327.00	111.333	0.164	0.569
La Evaluación del desempeño permite valorar actitudes, comportamientos, aporte extra, los conocimientos y su implementación, en función del aporte esperado a la estrategia organizacional.	326.75	104.917	0.830	0.541
Los colaboradores reciben bonificaciones como reconocimiento al esfuerzo innovador.	327.50	86.333	0.964	0.458
Existe una fuerte relación entre la retribución al colaborador y su nivel de rendimiento.	328.25	102.917	0.506	0.538
En la empresa una parte de las retribuciones está relacionadas con el logro de objetivos organizacionales o de grupo.	327.25	102.917	0.506	0.538
La compensación es uno de los medios, que logrará atraer, conservar y mantener motivados a los colaboradores competentes para ejecutar sus actividades en la organización.	326.75	104.917	0.830	0.541
Los colaboradores se sienten valorados con base en lo que aprenden y compensados con base en sus aportes a la empresa.	327.50	107.667	0.315	0.557
La compensación está asociada a un sistema de competencias, donde el salario sirve para mantener y mejorar las habilidades del talento humano.	329.25	102.917	0.089	0.591

El aprendizaje organizacional propicia la adaptación a los cambios, transformación estructural y cultural que fomente la innovación, la flexibilidad y la mejora.	327.25	107.583	0.562	0.553
La organización asume como estrategia organizacional el conocimiento, para responder a las demandas de las personas y grupos de interés (clientes, grupos sociales y proveedores, entre otros).	327.00	110.000	0.275	0.564
La organización asume que el aprendizaje constante de los colaboradores es una estrategia de ventaja competitiva.	327.50	107.000	0.223	0.560
La organización asume que el aprendizaje individual y colectivo es una estrategia de ventaja competitiva.	327.00	110.000	0.275	0.564
El conocimiento traspasa la frontera de la individualidad siendo una estrategia dinámica y colectiva.	327.50	121.667	-0.481	0.610
La organización establece mecanismos para identificar el conocimiento más valioso de las personas en todos los niveles de la organización.	328.50	120.333	-0.236	0.668
En la organización el conocimiento se encuentra disponibles accesibles y puedan ser utilizados para estimular la innovación tecnológica y mejorar la toma de decisiones.	327.75	98.250	0.764	0.515
Un objetivo de gestionar el conocimiento en su organización es la innovación, la optimización de los procesos y la coordinación de las personas para que operen los diferentes sistemas y tecnologías.	327.25	108.917	0.431	0.558
Un objetivo de gestionar el conocimiento en su organización es la innovación, la optimización de	327.25	108.917	0.431	0.558

los procesos y la coordinación de las personas para que operen los diferentes sistemas y tecnologías.				
La organización pone el conocimiento al servicio de soluciones novedosas y creativas que permitan la producción de nuevos productos, servicios y conocimientos.	327.00	102.667	0.912	0.531
La gestión del conocimiento genera una mejora considerable en el desempeño organizacional.	327.50	86.333	0.964	0.458
La organización desarrolla rutinas de creación de conocimiento, reproducción de la innovación, generando procesos de aprendizaje.	327.75	111.583	0.174	0.569
La organización reconoce e identifica el potencial humano en relación a los procesos productivos eficientes, eficaces y efectivos	327.50	100.333	0.774	0.523
La organización posee estrategias que le permitan detectar, apoyar, impulsar, poner a prueba e incentivar el talento de sus colaboradores	327.00	111.333	0.164	0.569
La organización posee practicas orientadas en atraer talentos, retenerlos y potencializarlos de acuerdo a la estrategia corporativa	327.50	100.333	0.774	0.523
Genera la organización programas de formación que permitan potencializar los talentos de una manera gradual y especializada	327.50	113.667	0.000	0.575
La organización cuenta con un sistema de compensación atractivo y específicos para reconocer los talentos excepcionales de sus colaboradores	329.00	103.333	0.208	0.561
La organización cuenta con un programa de desarrollo en competencias de liderazgo.	326.75	120.250	-0.623	0.602

La organización posee un programa de formación para los directivos que permita fortalecer la capacidad comunicativa.	327.75	143.583	-0.895	0.684
La organización desarrolla programas de coaching y mentoring para los cargos directivos.	326.75	104.917	0.830	0.541
Los líderes de la organización favorecen el aprendizaje organizacional.	327.75	104.250	0.435	0.544
La organización promueve el mejoramiento de los estilos de dirección.	326.75	118.917	-0.504	0.597

Fuente: elaboración propia con resultados de SPSS.

Tabla 3. Resultado Alfa de Cronbach con 54 ítems.

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.575	54

Fuente: elaboración propia con resultados de SPSS.

Tabla 4. Resultado Alfa de Cronbach con 47 ítems.

Alfa de Cronbach	N de elementos
.819	47

Fuente: elaboración propia con resultados de SPSS.

De acuerdo a lo observado, aún existen elementos que pudieron ser eliminados dada su naturaleza negativa, sin embargo, se eliminaron elementos que tenían similitud en las preguntas y además contaban con una relación bastante negativa. Gracias a la eliminación de estos ítems, se pudo obtener un Alfa de Cronbach por encima del 0,8 o el 81,9% de correlación entre las variables evaluadas. Denotando confiabilidad en los datos y en los elementos evaluados para responder a la hipótesis inicial.

6.2. Análisis de varianza (ANOVA)

El ANOVA permite establecer las relaciones entre las varianzas de las respuestas del cuestionario y los constructos evaluados. Al realizar la prueba con dos variables: variable 1, prácticas tradicionales de gestión humana y variable 2, prácticas emergentes de gestión humana se encontró una significancia menor que 0.05, lo que denota poca dispersión en los resultados de varianzas de las respuestas.

A su vez, el R cuadrado que significa la cantidad de elementos que se relacionan y satisfacen el modelo, (a mayor implementación de prácticas tradicionales de gestión humana, mayores serán la aplicación de prácticas emergentes de gestión humana). Se encontró que los resultados satisfacen la varianza. Inclusive, la desviación se estima en un 0% lo que conecta con los resultados obtenidos y satisface el modelo de regresión y prueba de varianza.

Tabla 5. Resultados ANOVA.

ANOVA ^a						
Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	0.800	1	0.800		. ^b
	Residuo	0.000	3	0.000		
	Total	0.800	4			

Fuente: elaboración propia con resultados de SPSS.

Tabla 6. Resultados Coeficiente ANOVA

Coeficientes ^a						
Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Desv. Error	Beta		
1	(Constante)	0.000	0.000			.

	Variable2practicasyEmergentes (Agrupada)	1.000	0.000	1.000		
--	--	-------	-------	-------	--	--

Fuente: elaboración propia con resultados de SPSS.

Tabla 7. Resultados resumen del modelo de correlación.

Resumen del modelo				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	1,000 ^a	1.000	1.000	0.000

6.3. Tablas de contingencia

La importancia de las tablas de contingencia reside en la relación que estas encuentran entre dos variables, en este caso entre la implementación de las prácticas tradicionales de gestión humana y la implementación de las prácticas emergentes de gestión humana. Los resultados encontrados obedecieron a las características de las variables antes mencionadas y, los resultados de cada empresa y su aplicación en ambas variables.

Tabla 8. Tabla de contingencia resultados de empresas, entre variables de prácticas tradicionales y prácticas emergentes de gestión humana

Tabla cruzada Variable 1* Variable 2				
Recuento				
Variable 1		Variable 2		Total
		Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Empresa 1	Totalmente de acuerdo		1	1
Empresa 2	Totalmente de acuerdo		1	1
Empresa 3	Totalmente de acuerdo		1	1
Empresa 4	Bastante de acuerdo	1		1

Empresa 5	Totalmente de acuerdo		1	1
Total	Bastante de acuerdo	1	0	1
	Totalmente de acuerdo	0	4	4
	Total	1	4	5

Fuente: elaboración propia con resultados de SPSS.

A la vez, de manera más resumida, de acuerdo a los resultados de ambas variables se encontró que los resultados estuvieron ubicados dentro de la aplicación más alta de prácticas tradicionales y emergentes de la gestión humana. Lo que, a su vez, constata lo demostrado por el ANOVA, sobre la consistencia de las respuestas y la varianza entre las mismas, lo que incide en la generación de capacidad de innovación en los colaboradores desde la implementación de prácticas de gestión humana.

Tabla 9.Tabla de contingencia resultados generales, entre variables de prácticas tradicionales y prácticas emergentes de gestión humana

Tabla cruzada Variable 1*Variable 2				
Recuento				
		Variable 2		Total
		Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Variable 1	Bastante de acuerdo	1	0	1
	Totalmente de acuerdo	0	4	4
Total		1	4	5

Fuente: elaboración propia con resultados de SPSS.

7. DESCRIPCIÓN DE LOS HALLAZGOS

Para responder al objetivo de investigación “determinar cuáles son las prácticas de gestión humana que favorecen el desarrollo de capacidades de innovación en los colaboradores jóvenes (18-28) de 5 empresas innovadoras en Colombia” se elaboró un cuestionario que constó de 9 componentes a evaluar, Inicialmente se aplicó un instrumento que contaba de 54 ítems, sin embargo, luego de aplicar la prueba de fiabilidad se decidió eliminar algunos de los ítems, dado que no contribuían al cumplimiento de los objetivos. Al final el cuestionario correspondió a 47 ítems, los cuales evaluaron los siguientes componentes: selección de personal (compuesto por 5 ítems), plan de carrera (compuesto por 5 ítems), sistema de formación (compuesto por 6 ítems), evaluación de desempeño (compuesto por 5 ítems), compensación (compuesto por 6 ítems), aprendizaje organizacional (compuesto por 5 ítems), gestión del talento (compuesto por 5 ítems) y desarrollo de liderazgo (compuesto por 5 ítems).

Cada ítem fue evaluado de acuerdo a la escala Likert del 1 al 7 donde 1 corresponde a totalmente en desacuerdo; 2, bastante en desacuerdo; 3, en desacuerdo; 4, ni lo uno ni lo otro; 5, de acuerdo; 6, bastante de acuerdo; y, 7, totalmente de acuerdo. La muestra correspondió a 5 de las empresas más innovadoras en Colombia. Para comprender los resultados obtenidos a través del cuestionario, análisis de confiabilidad del instrumento, análisis descriptivo de frecuencia, tablas de contingencia.

Características de la población objeto de estudio

Las empresas que participaron de la presente investigación se caracterizan por ser grandes y contar con más de 1000 colaboradores, su presencia es nacional e internacional con operaciones en Latinoamérica y estados unidos entre otros países, su foco comercial está dado hacia diferentes sectores como el textil, el farmacéutico, la construcción, energía entre otros, otra característica importante es que el total de las 5 empresas que respondieron el instrumento cuentan con un líder del área de gestión humana en nivel de cargo definido como Gerente o Director y han sido reconocidas entre las 30 empresas más innovadoras de Colombia por la revista Dinero y la ANDI, a través de una encuesta que mide el estado de la innovación empresarial en el país realizada en el

año 2019, donde se logra evidenciar cuales son los factores que deben existir en las organizaciones para que la innovación tenga éxito, otra característica es que el 60% de las empresas encuestadas ocupan los 3 primeros lugares del ranking de innovación en Colombia, además el 80% de las empresas afirman contar con un área de innovación y quienes no cuentan con un área definida para este proceso, aseguran que la innovación es entendida como una responsabilidad de todos los integrantes de la compañía y cada área está en plena capacidad de asumir el liderazgo de acuerdo al tipo de proyecto innovador que le corresponda, además visualizan la innovación como parte de la cultura organizacional.

Cumplimiento de factores para la medición de las prácticas tradicionales de gestión humana y prácticas emergentes de gestión humana.

El instrumento está diseñado para evaluar factores de las prácticas tradicionales y prácticas emergentes de gestión humana en empresas, las cuales son necesarias para fortalecer la capacidad de innovación en colaboradores; la estructura de la escala tipo Likert está dividida de la siguiente manera: 1 totalmente desacuerdo, 2 bastante en desacuerdo y en desacuerdo sobre el cumplimiento o efectividad desde las organizaciones y área de gestión humana, estas corresponden a la negatividad en la adopción de dichas prácticas, mientras que la opción 4 corresponde a ni lo uno ni lo otro o regular ante lo mismo y finalmente 5 de acuerdo, 6 bastante de acuerdo y 7 totalmente de acuerdo, lo cual corresponde a la afirmación en la adopción y cumplimiento con las prácticas evaluadas. Es así que en este apartado se agruparon las respuestas en falso (1, 2 y 3), regular (4) y verdadero (ponderación 5, 6 y 7). Por lo que:

De acuerdo a factores analizados en información sobre selección de personal como: en el proceso de selección se identifican habilidad de creatividad, disposición a innovar, el proceso de selección atrae a la organización conocimiento valioso y difícil de duplicar, el potencial del candidato es rasgo clave en el proceso de selección más que su conocimiento técnico, en el proceso de selección se identifican las competencias como la asunción de riesgo, independencia, entre otros; con respecto a esto 92% de los encuestados respondió que en los procesos si se cumple con estas características, mientras que un 8% afirma que se cumple regularmente.

En relación al plan de carrera se preguntó si la organización tiene como propósito planear la proyección de actividades laborales y puestos de trabajo que el colaborador va a desarrollar a lo largo de su vida laboral, si este tiene un impacto significativo en la satisfacción y el desempeño exitoso de los colaboradores, además de que uno de los objetivos del plan carrera es evitar perder valioso capital intelectual, al igual que la organización promueve la formación profesional y especializada de los colaboradores con el fin de asumir nuevas posiciones en la compañía, de la misma manera, se indagó si para obtener una nueva posición al interior de la compañía se tiene en cuenta el comportamiento innovador y la asunción de riesgo por parte de los colaboradores y si el plan carrera está sustentado más en las especificidades de los conocimientos de los colaboradores que en la antigüedad de los mismos, a lo que el 92% asegura se cumple con esto sobre el plan de carrera, mientras que un 8% afirma que se cumple medianamente.

frente al plan de carrera la organización tiene como propósito planear la proyección de actividades laborales y puestos de trabajo que el colaborador va a desarrollar a lo largo de su vida laboral, igualmente se evidencia que el plan de carrera tiene un impacto significativo en la satisfacción y el desempeño exitoso de los colaboradores. Igualmente se encontró que uno de los objetivos del plan carrera es evitar perder valioso capital intelectual, por esta razón, la organización promueve la formación profesional y especializada de los colaboradores con el fin de asumir nuevas posiciones en la compañía teniendo en cuenta el comportamiento innovador y la asunción de riesgo por parte de los colaboradores como un aspecto fundamental que favorecen el desarrollo de carrera de las personas en la organización.

El total de los encuestados, afirma que el proceso de formación está relacionado con la actualización y la renovación de las competencias asociadas a la estrategia del negocio, se introducen estrategias para el desarrollo de la capacidad de innovación como una temática vital en todos los niveles de cargo, si existen mecanismos que desarrollen el aprendizaje organizacional a partir de la formación, a la vez que el proceso de formación permite que los colaboradores puedan combinar adecuadamente sus conocimientos y habilidades para generar proyectos de éxito en materia de innovación, las actividades de formación realizados por la organización son permanentes en el tiempo y proceso de formación promueve el compromiso de la persona y su potencial de conocimientos y destrezas.

En general las empresas consideran que la evaluación de desempeño valora las contribuciones que las personas, independientemente de su nivel y ocupación hacen al logro de los objetivos organizacionales, además beneficia la creación de una cultura de alto desempeño, mejora la productividad del colaborador fortaleciendo su valoración personal, como también retroalimenta al colaborador en relación con lo que se requiere para su desarrollo de carrera, reconociendo el trabajo individual y su alineación a la estrategia del negocio a partir de la valoración de actitudes, comportamientos, aporte extra, los conocimientos y su implementación, en función del aporte esperado a la estrategia organizacional.

La compensación es valorada por el 86,7% de las empresas como una práctica donde los colaboradores reciben bonificaciones como reconocimiento al esfuerzo innovador, además, existe una fuerte relación entre la retribución al colaborador y su nivel de rendimiento, algunas de las retribuciones está relacionadas con el logro de objetivos organizacionales o de grupo y esta se visualiza como un medio, que logrará atraer, conservar y mantener motivados a los colaboradores competentes para ejecutar sus actividades en la organización, valorando los colaboradores con base en lo que aprenden y compensándolos con base en sus aportes a la empresa y finalmente esta práctica es asociada a un sistema a la valoración por competencias, donde el salario sirve para mantener y mejorar las habilidades del talento humano, sin embargo el 3,3% de las empresas niega la implementación de esta práctica asociada a un sistema de valoración por competencias, a la vez que el 10% considera que se aplica regularmente.

En cuanto aprendizaje organizacional se identifica que el total de las empresas consideran que este propicia la adaptación a los cambios, la transformación estructural y cultural fomentando la innovación, la flexibilidad y la mejora, a la vez que asume el conocimiento como estrategia organizacional para responder a las demandas de las personas y grupos de interés (clientes, grupos sociales y proveedores, entre otros), las empresas consideran el aprendizaje constante de los colaboradores a nivel individual y colectivo como una estrategia de ventaja competitiva, siendo el conocimiento el camino para traspasar la frontera de la individualidad siendo una estrategia dinámica y colectiva.

Tabla 10. Resultados de acuerdo a los factores evaluados relacionados con las prácticas tradicionales de gestión humana y prácticas emergentes de gestión humana.

Factor/Frecuencia	1 – 2 – 3 (Falso)	4 (Regular)	5 – 6 – 7 (Verdadero)
selección de personal	0.0%	8.0%	92.0%
plan de Carrera	0.0%	8.0%	92.0%
formación	0.0%	0.0%	100.0%
evaluación de desempeño	0.0%	0.0%	100.0%
compensación	3.3%	10.0%	86.7%
Aprendizaje organizacional	0.0%	0.0%	100.0%
Gestión del conocimiento	0.0%	4.0%	96.0%
Gestión del talento	4.0%	0.0%	96.0%
Desarrollo de liderazgo	0.0%	4.0%	96.0%

Fuente: elaboración propia con datos del cuestionario con la herramienta SPSS.

Sobre gestión del conocimiento la mayoría de las empresas consideran que el conocimiento se encuentra disponible, accesible y puede ser utilizado para estimular la innovación tecnológica y mejorar la toma de decisiones, consideran también, que el objetivo de gestionar el conocimiento es la innovación, la optimización de los procesos y la coordinación de las personas para que operen los diferentes sistemas y tecnologías, de esta forma, las organizaciones ponen el conocimiento al servicio de soluciones novedosas y creativas que permitan la producción de nuevos productos, servicios y conocimientos, en general las empresas identifican esta práctica como facilitadora de una mejora considerable en el desempeño organizacional así la organización desarrolla rutinas de creación de conocimiento, reproducción de la innovación, generando procesos de aprendizaje, sin embargo algunas empresas no cuentan con la implementación de esta práctica en su totalidad lo que implica un esfuerzo sustancial para desarrollarla.

En cuanto a la gestión del talento gran parte de las empresas consideran que reconocen e identifican el potencial humano en relación a los procesos productivos eficientes, eficaces y efectivos, además, reconocen que poseen estrategias que les permite detectar, apoyar, impulsar, poner a prueba e incentivar el talento de sus colaboradores, de la misma manera, poseen prácticas orientadas en

atraer talentos, retenerlos y potencializarlos de acuerdo a la estrategia corporativa, estas organizaciones implementan programas de formación que permitan potencializar los talentos de una manera gradual y especializada, además, cuentan con un sistema de compensación atractivo y específico para reconocer los talentos excepcionales de sus colaboradores, un mínimo porcentaje de las empresas no cuenta con un amplio desarrollo de esta práctica pero reconocen la importancia de la implementación de la misma.

Con respecto al desarrollo de liderazgo la mayoría de las empresas identifica el fortalecimiento de esta práctica a partir de un programa de desarrollo en competencias, también, a la implementación de un programa de formación para los directivos que permita fortalecer la capacidad comunicativa y la existencia de programas de coaching y mentoring para estos cargos, de esta forma los líderes de la organización favorecen el aprendizaje organizacional y la organización adquiere un compromiso para promover el mejoramiento de los estilos de dirección.

Análisis de confiabilidad

Inicialmente, el cuestionario fue construido con 54 ítems que pretendían determinar cuáles son las prácticas de gestión humana que favorecen el desarrollo de capacidades de innovación en los colaboradores jóvenes (18-28) de 5 empresas innovadoras en Colombia”. Sin embargo, al aplicarle la prueba de fiabilidad esta se encontró con ítems que no aportaban según la correlación con el alfa de Cronbach a la confiabilidad del instrumento, por ello, para obtener un mejor análisis se eliminaron siete ítems que contenían preguntas similares o podrían confundir al encuestado. Es así que, de acuerdo a los 47 ítems restantes, y la prueba de fiabilidad se obtuvo un Alfa de Cronbach del 0,819, el cual denota correlación y fiabilidad entre los elementos del cuestionario para cumplir con el objetivo de la investigación.

Tabla 11. Análisis de fiabilidad del instrumento de investigación que evalúan las prácticas tradicionales de gestión humana y prácticas emergentes de gestión humana.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.819	47

Fuente: elaboración propia con datos del cuestionario con la herramienta SPSS.

Análisis de media de respuestas del cuestionario

Para el análisis de medias de respuesta se tendrán en cuenta tres clasificaciones, la primera: implementación baja de acuerdo a valores entre $1 \leq 3$; segunda, implementación regular para valores entre $3 < 4$; y tercera, alta implementación para valores entre $5 < 7$.

Con respecto a las respuestas, se encontró que, en general existe alta implementación de prácticas de gestión humana, tanto de prácticas tradicionales como practicas emergentes, las cuales a la vez han incentivado la generación de capacidades de innovación en los colaboradores, lo que ha permeado en el alcance del éxito de las empresas objeto de estudio. Esto resultando que la mayoría de las respuestas estuvieron por encima de la media 5, a excepción del ítem 27 que obtuvo una media de respuesta de 4.8, lo que denota que las empresas deben cambiar el sistema de compensación actual, dado que su implementación se encuentra en el nivel regular de acuerdo a las prácticas para fortalecer el capital humano.

Tabla 12. Media de respuestas de acuerdo a los ítems evaluados

ítems		Mínimo	Máximo	Media
<i>Información sobre selección de personal</i>				
ítem 1	El proceso de selección permite identificar habilidades de creatividad y disposición de innovar en los candidatos.	6	7	6.4

ítem 2	El proceso de selección permite atraer a la organización conocimiento valioso y difícil de duplicar por la competencia.	4	7	5.6
ítem 3	El potencial del candidato es un rasgo clave en el proceso de selección más que su conocimiento técnico.	4	6	5
ítem 4	En el proceso de selección, Se identifica en los candidatos competencias como la asunción al riesgo, independencia, creatividad, aprendizaje ágil.	5	7	6.2
ítem 5	Se identifica en el proceso de selección la capacidad de adaptación y flexibilidad del candidato.	6	7	6.6
<i>Sobre plan de carrera</i>				
ítem 6	La organización tiene como propósito planear la proyección de actividades laborales y puestos de trabajo que el colaborador va a desarrollar a lo largo de su vida laboral.	4	7	5.6
ítem 7	Uno de los objetivos del plan carrera será evitar perder valioso capital intelectual	7	7	7
ítem 8	La organización promueve la formación profesional y especializada de los colaboradores con el fin de asumir nuevas posiciones en la compañía	7	7	7
ítem 9	Para obtener una nueva posición al interior de la compañía se tiene en cuenta el comportamiento innovador y la asunción de riesgo por parte de los colaboradores.	5	7	6
ítem 10	El plan carrera está sustentado más en las especificidades de los conocimientos de los colaboradores que en la antigüedad de los mismos.	6	7	6.6
<i>Sobre el sistema de formación</i>				

ítem 11	El proceso de Formación está relacionado con la actualización y la renovación de las competencias asociadas a la estrategia del negocio.	5	7	6.2
ítem 12	En el proceso de Formación se introducen estrategias para el desarrollo de la capacidad de innovación como una temática vital en todos los niveles de cargo.	6	7	6.8
ítem 13	Existen mecanismos que desarrollen el aprendizaje Organizacional a partir de la Formación.	5	7	6.2
ítem 14	El proceso de Formación permite que los colaboradores puedan combinar adecuadamente sus conocimientos y habilidades para generar proyectos de éxito en materia de innovación	6	7	6.6
ítem 15	Las actividades de formación realizados por la organización son permanentes en el tiempo.	6	7	6.6
ítem 16	El proceso de formación promueve el compromiso de la persona y su potencial de conocimientos y destrezas	6	7	6.8
<i>Sobre evaluación de desempeño</i>				
ítem 17	La organización valora las contribuciones que las personas, independientemente de su nivel y ocupación, hacen al logro de los objetivos organizacionales.	6	7	6.8
ítem 18	La evaluación del desempeño beneficia la creación de una cultura de alto desempeño, mejora la productividad del colaborador fortaleciendo su valoración personal.	6	7	6.4
ítem 19	La evaluación del desempeño retroalimenta al colaborador en relación con lo que se requiere para su desarrollo de carrera.	5	7	6.4

ítem 20	La evaluación del desempeño reconoce el trabajo individual y su alineación a la estrategia del negocio.	6	7	6.6
ítem 21	La Evaluación del desempeño permite valorar actitudes, comportamientos, aporte extra, los conocimientos y su implementación, en función del aporte esperado a la estrategia organizacional.	6	7	6.8
<i>Sobre compensación</i>				
ítem 22	Los colaboradores reciben bonificaciones como reconocimiento al esfuerzo innovador.	4	7	6
ítem 23	Existe una fuerte relación entre la retribución al colaborador y su nivel de rendimiento.	4	6	5.2
ítem 24	En la empresa una parte de las retribuciones está relacionadas con el logro de objetivos organizacionales o de grupo.	5	7	6.4
ítem 25	La compensación es uno de los medios, que logrará atraer, conservar y mantener motivados a los colaboradores competentes para ejecutar sus actividades en la organización.	6	7	6.8
ítem 26	Los colaboradores se sienten valorados con base en lo que aprenden y compensados con base en sus aportes a la empresa.	5	7	6.2
ítem 27	La compensación está asociada a un sistema de competencias, donde el salario sirve para mantener y mejorar las habilidades del talento humano.	1	7	4.8
<i>Aprendizaje organizacional</i>				
ítem 28	El aprendizaje organizacional propicia la adaptación a los cambios, transformación estructural y cultural que fomente la innovación, la flexibilidad y la mejora	6	7	6.4

ítem 29	La organización asume como estrategia organizacional el conocimiento, para responder a las demandas de las personas y grupos de interés (clientes, grupos sociales y proveedores, entre otros).	6	7	6.4
ítem 30	La organización asume que el aprendizaje constante de los colaboradores es una estrategia de ventaja competitiva.	5	7	6.2
ítem 31	La organización asume que el aprendizaje individual y colectivo es una estrategia de ventaja competitiva.	6	7	6.6
ítem 32	El conocimiento traspasa la frontera de la individualidad siendo una estrategia dinámica y colectiva.	5	7	6.2
<i>Gestión del conocimiento</i>				
ítem 33	En la organización el conocimiento se encuentra disponibles accesibles y puedan ser utilizados para estimular la innovación tecnológica y mejorar la toma de decisiones.	5	7	5.6
ítem 34	Un objetivo de gestionar el conocimiento en su organización es la innovación, la optimización de los procesos y la coordinación de las personas para que operen los diferentes sistemas y tecnologías.	6	7	6.4
ítem 35	La organización pone el conocimiento al servicio de soluciones novedosas y creativas que permitan la producción de nuevos productos, servicios y conocimientos.	6	7	6.6
ítem 36	La gestión del conocimiento genera una mejora considerable en el desempeño organizacional.	4	7	6.2
ítem 37	La organización desarrolla rutinas de creación de conocimiento, reproducción de la innovación, generando procesos de aprendizaje.	5	6	5.6

<i>Gestión del talento</i>				
ítem 38	La organización reconoce e identifica el potencial humano en relación a los procesos productivos eficientes, eficaces y efectivos	5	7	6.2
ítem 39	La organización posee estrategias que le permitan detectar, apoyar, impulsar, poner a prueba e incentivar el talento de sus colaboradores	6	7	6.6
ítem 40	La organización posee practicas orientadas en atraer talentos, retenerlos y potencializarlos de acuerdo a la estrategia corporativa	5	7	6.2
ítem 41	Genera la organización programas de formación que permitan potencializar los talentos de una manera gradual y especializada	6	7	6.2
ítem 42	La organización cuenta con un sistema de compensación atractivo y específicos para reconocer los talentos excepcionales de sus colaboradores	2	7	5
<i>Desarrollo de liderazgo</i>				
ítem 43	La organización cuenta con un programa de desarrollo en competencias de liderazgo.	6	7	6.8
ítem 44	La organización posee un programa de formación para los directivos que permita fortalecer la capacidad comunicativa.	4	7	6
ítem 45	La organización desarrolla programas de coaching y mentoring para los cargos directivos.	6	7	6.8
ítem 46	Los líderes de la organización favorecen el aprendizaje organizacional.	5	7	6
ítem 47	La organización promueve el mejoramiento de los estilos de dirección.	6	7	6.8

De igual manera se observaron los ítems que pretenden indagar el fortalecimiento de las capacidades de innovación desde las prácticas tradicionales y emergentes de la gestión humana. Desde las prácticas como selección, formación, evaluación del desempeño, plan carrera se evaluaron 13 ítems que promueven la generación de capacidades de innovación en los colaboradores jóvenes. Frente a esto, se encontró una media de respuesta en 12 ítems por encima de 5, lo que es considerado una buena aplicación de estas. Sin embargo, la práctica de compensación no está muy bien valorada lo que indica aspectos por mejorar para que esta práctica permita incentivar la capacidad de innovación, Por otra parte, desde las prácticas como gestión del conocimiento, gestión del talento, aprendizaje organizacional y desarrollo de liderazgo se evaluaron 13 aspectos los cuales ubicaron las respuestas en una media por encima de 5, lo cual denota un compromiso de la organización con la generación de capacidades de innovación. de acuerdo a las respuestas dadas en todos los ítems que favorecen la capacidad de innovación se puede concluir que desde las áreas de Gestión humana se implementan todas las prácticas con el objetivo de desarrollar el talento humano y se reconoce que las organizaciones han trabajado arduamente desde el enfoque tradicional de la gestión humana y están conscientes de la importancia de la innovación en las prácticas emergentes.

Tabla 13. Ítems que miden la implementación de prácticas que favorecen la innovación dentro de la organización

	Mínimo	Máximo	media
<i>Prácticas tradicionales de la gestión humana que favorecen la capacidad de innovación</i>			
El proceso de selección permite identificar habilidades de creatividad y disposición de innovar en los candidatos.	6	7	6.4
El proceso de selección permite atraer a la organización conocimiento valioso y difícil de duplicar por la competencia.	4	7	5.6
En el proceso de selección, Se identifica en los candidatos competencias como la asunción al riesgo, independencia, creatividad, aprendizaje ágil.	5	7	6.2

Para obtener una nueva posición al interior de la compañía se tiene en cuenta el comportamiento innovador y la asunción de riesgo por parte de los colaboradores.	5	7	6
El proceso de Formación está relacionado con la actualización y la renovación de las competencias asociadas a la estrategia del negocio.	5	7	6.2
En el proceso de Formación se introducen estrategias para el desarrollo de la capacidad de innovación como una temática vital en todos los niveles de cargo.	6	7	6.8
El proceso de Formación permite que los colaboradores puedan combinar adecuadamente sus conocimientos y habilidades para generar proyectos de éxito en materia de innovación	6	7	6.6
El proceso de formación promueve el compromiso de la persona y su potencial de conocimientos y destrezas	6	7	6.8
La organización valora las contribuciones que las personas, independientemente de su nivel y ocupación, hacen al logro de los objetivos organizacionales.	6	7	6.8
La Evaluación del desempeño permite valorar actitudes, comportamientos, aporte extra, los conocimientos y su implementación, en función del aporte esperado a la estrategia organizacional.	6	7	6.8
Los colaboradores reciben bonificaciones como reconocimiento al esfuerzo innovador.	4	7	6
Los colaboradores se sienten valorados con base en lo que aprenden y compensados con base en sus aportes a la empresa.	5	7	6.2
La compensación está asociada a un sistema de competencias, donde el salario sirve para mantener y mejorar las habilidades del talento humano.	1	7	4.8

<i>Prácticas emergentes de la gestión humana que favorecen la capacidad de innovación</i>			
El aprendizaje organizacional propicia la adaptación a los cambios, transformación estructural y cultural que fomente la innovación, la flexibilidad y la mejora	6	7	6.4
La organización asume que el aprendizaje constante de los colaboradores es una estrategia de ventaja competitiva.	5	7	6.2
La organización asume que el aprendizaje individual y colectivo es una estrategia de ventaja competitiva.	6	7	6.6
El conocimiento traspasa la frontera de la individualidad siendo una estrategia dinámica y colectiva.	5	7	6.2
En la organización el conocimiento se encuentra disponibles accesibles y puedan ser utilizados para estimular la innovación tecnológica y mejorar la toma de decisiones.	5	7	5.6
Un objetivo de gestionar el conocimiento en su organización es la innovación, la optimización de los procesos y la coordinación de las personas para que operen los diferentes sistemas y tecnologías.	6	7	6.4
Un objetivo de gestionar el conocimiento en su organización es la innovación, la optimización de los procesos y la coordinación de las personas para que operen los diferentes sistemas y tecnologías.	6	7	6.25
La organización pone el conocimiento al servicio de soluciones novedosas y creativas que permitan la producción de nuevos productos, servicios y conocimientos.	6	7	6.6
La gestión del conocimiento genera una mejora considerable en el desempeño organizacional.	4	7	6.2

La organización desarrolla rutinas de creación de conocimiento, reproducción de la innovación, generando procesos de aprendizaje.	5	6	5.6
La organización posee estrategias que le permitan detectar, apoyar, impulsar, poner a prueba e incentivar el talento de sus colaboradores	6	7	6.6
La organización posee practicas orientadas en atraer talentos, retenerlos y potencializarlos de acuerdo a la estrategia corporativa	5	7	6.2
La organización cuenta con un sistema de compensación atractivo y específicos para reconocer los talentos excepcionales de sus colaboradores	2	7	5

Análisis de Frecuencia

De acuerdo a los componentes de la encuesta e ítems que pretenden evaluar si la implementación de prácticas tradicionales y emergentes de gestión humana favorece el desarrollo de la capacidad de innovación en colaboradores jóvenes, con respecto a esto se encontró que dentro de los ítems que evaluaron como se desarrolla la selección de personal en estas empresas innovadoras, se evidencia que estas consideran que en los procesos de selección se identifican habilidades, conocimientos y capacidades de los candidatos, lo que denota que el proceso de selección pretende identificar las capacidades que poseen las personas para tener un desempeño innovador, dándole más peso al potencial que a los conocimientos. De otro lado, al respecto del plan de carrera, la mayoría de las empresas manifiestan realizar grandes esfuerzos por gestionarlos de una manera adecuada dado que esto permite fortalecer el capital humano y evitar la pérdida del mismo, lo cual genera impulso e innovación empresarial. Dentro del componente de sistema de formación las empresas consideran de vital importancia la actualización, renovación, aprendizaje, desarrollo de capacidades de innovación, periodicidad de los procesos de formación y la potencialización de los conocimientos, las empresas manifiestan su interés por garantizar la actualización permanente y la formación de los colaboradores que inciden en el éxito empresarial.

La evaluación de desempeño pretende evaluar a la empresa en cuanto a la valoración de la contribución de los colaboradores, la creación de cultura de desempeño, los procesos de retroalimentación, evaluación del trabajo individual y evaluación de los aportes de los mismo, lo que promueve la potencialización de la capacidad de innovación. En cuanto a la compensación, la mayoría de las empresas la visualizan como una estrategia definida por bonificaciones, retribuciones por rendimiento y como una herramienta para atraer, conservar y mantener el talento humano, además en lagunas de las empresas funciona como sistema que permite valorar las habilidades y premiar el aprendizaje constante, mientras que en el resto aún se requiere un gran trabajo para convertir esta práctica en un impulsor de la innovación, En cuanto a aprendizaje organizacional en gran mayoría de las empresas este propicia la adaptación, el conocimiento sobre clientes y demás grupos de interés, además, favorece el aprendizaje de colaboradores y del colectivo como ventaja competitiva superando los límites del conocimiento.

Tabla 14. Análisis de frecuencia de los componentes del cuestionario que evalúan las prácticas tradicionales de gestión humana y prácticas emergentes de gestión humana.

Característica	Porcentaje
<i>Selección de personal</i>	
Bastante de acuerdo	80%
Totalmente de acuerdo	20%
<i>Plan de carrera</i>	
Bastante de acuerdo	20%
Totalmente de acuerdo	80%
<i>Sistema de formación</i>	
Bastante de acuerdo	20%
Totalmente de acuerdo	80%
<i>Evaluación de desempeño</i>	
Totalmente de acuerdo	100%
<i>Compensación</i>	
De acuerdo	20%

Bastante de acuerdo	20%
Totalmente de acuerdo	60%
<i>Aprendizaje organizacional</i>	
Bastante de acuerdo	40%
Totalmente de acuerdo	60%
<i>Gestión del conocimiento</i>	
Bastante de acuerdo	40%
Totalmente de acuerdo	60%
<i>Gestión del Talento</i>	
Bastante de acuerdo	60%
Totalmente de acuerdo	40%
<i>Desarrollo de liderazgo</i>	
Bastante de acuerdo	20%
Totalmente de acuerdo	80%

Fuente: elaboración propia con datos del cuestionario con la herramienta SPSS.

La gestión del conocimiento sugiere en las organizaciones, la accesibilidad y utilización del conocimiento, la innovación a través del mismo la solución a situaciones de manera novedosa y creativa, el desempeño a través del conocimiento dentro de la empresa, a la vez que la reproducción y creación de nuevos procesos de aprendizaje e innovación favoreciendo con esto el desarrollo de la capacidad de innovación, En cuanto a la gestión del talento, las empresas consideran que reconocen el potencial humano e incentivan el impulso del talento innovador en los colaboradores, la generación de programas de formación, la compensación por talentos excepcionales y las prácticas para atraer nuevos talentos, Finalmente, en cuanto al desarrollo de liderazgo las empresas reconocen que la implementación de programas de desarrollo de liderazgo, formación para directivos en comunicación, programas de coaching y mentoring, promueve el mejoramiento en estilos de dirección.

En general se evidencian altos esfuerzos por parte de las organizaciones objeto de estudio por implementar prácticas de gestión humana que desarrollan capacidades y específicamente la capacidad de innovación, esto reconociendo que el talento joven también contribuye al logro de

los objetivos y el éxito empresarial en empresas innovadoras de Colombia objeto de investigación de este estudio.

Análisis de Tablas de Contingencia

Una vez analizados las frecuencias de cada uno de los componentes del cuestionario a través de la herramienta de análisis estadístico SPSS, se procedió a realizar el análisis de y suma de los componentes que son incluidos en las variables de prácticas tradicionales de gestión humana y prácticas emergentes de gestión humana, la primera está correspondida por los componentes de: selección de personal, plan de carrera, sistema de formación y evaluación del desempeño y compensación mientras que la segunda variable está dada por los componentes aprendizaje organizacional, gestión del conocimiento, gestión del talento y desarrollo de liderazgo. Con respecto a los resultados cruzados se encontró que: la empresa 1 evaluada manifiesta estar 100% de acuerdo con las prácticas que favorezcan las prácticas tradicionales de gestión humana y prácticas emergentes de gestión humana. dentro de la organización; por su parte la empresa 2 también está totalmente de acuerdo en cuanto a la implementación de dichas prácticas tradicionales y emergentes; al igual que, la empresa 3 en cuanto a ambas prácticas están totalmente de acuerdo con la implementación de dichas actividades dentro de la empresa. A su vez, la empresa 4 está bastante de acuerdo con las prácticas tradicionales de gestión humana, y bastante de acuerdo con las prácticas emergentes de gestión humana, denotando aspectos por incentivar en ambas prácticas de gestión humana. Finalmente, la empresa 5 ubica sus prácticas en un 100% en totalmente de acuerdo con a los componentes evaluados en el instrumento de recolección de datos. En general, los resultados concuerdan con que dichas empresas innovadoras objeto de estudio reconocen la necesidad de ofrecer escenarios e incentivar prácticas que contribuyan a la generación de capacidades dinámicas de sus empleados, en especial los jóvenes en el promedio de edad de 18 a 28 años, aunque el 20% reconoce que es necesario mejorar en las prácticas emergentes de gestión humana y prácticas tradicionales por lo que se debe propiciar mejores escenarios para el desarrollo de capacidades, mientras que el 80% restante está totalmente de acuerdo con el cumplimiento de las practicas evaluadas.

Tabla 15. Análisis de tablas de contingencia entre variables de prácticas tradicionales de gestión humana y prácticas emergentes de gestión humana.

Relación entre variables		Prácticas emergentes de gestión humana		Total
Empresa / Prácticas tradicionales de gestión humana		Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Empresa 1	Totalmente de acuerdo		20%	20%
Empresa 2	Totalmente de acuerdo		20%	20%
Empresa 3	Totalmente de acuerdo		20%	20%
Empresa 4	Bastante de acuerdo	20%		20%
Empresa 5	Totalmente de acuerdo		20%	20%
Total	Bastante de acuerdo	20%	0%	20%
	Totalmente de acuerdo	0%	80%	80%
		20%	80%	100%

Fuente: elaboración propia con datos del cuestionario con la herramienta SPSS.

Análisis ANOVA

Si bien los resultados demuestran que existe entre las variables una fuerte tendencia hacia la implementación de prácticas que contribuyan al desarrollo de las capacidades de innovación en los jóvenes. Sin embargo, a través del análisis ANOVA se encontró que la significancia entre las

variables de las prácticas tradicionales de gestión humana y prácticas emergentes de gestión humana., se ubica por debajo del 0,05, el cual según el modelo para poder construir un modelo de correlación y regresión lineal. Este modelo permite determinar el que, a mayor implementación de prácticas tradicionales de gestión humana, mayor será la implementación de prácticas emergentes de la gestión humana, lo que, a su vez, permite evaluar las prácticas enfocadas a la generación de capacidades de innovación en los colaboradores jóvenes, para así detallar, la importancia de la implementación de estas prácticas en el fortalecimiento del capital humano para el logro del éxito mediado por la innovación.

Tabla 16. Análisis ANOVA entre variables de prácticas tradicionales de gestión humana y prácticas emergentes de gestión humana.

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	0.800	1	0.800		. ^b
	Residuo	0.000	3	0.000		
	Total	0.800	4			

Fuente: elaboración propia con datos del cuestionario con la herramienta SPSS.

Por otra parte, según la tabla 17, el 100% de los datos, obtenidos a partir de los constructos de las prácticas de gestión humana tradicional y emergente es posible predecir que, a mayor practica de prácticas tradicionales, mayor será la aplicación de prácticas emergentes de gestión humana, lo que a su vez ofrece herramientas para analizar las prácticas orientadas al fortalecimiento de capacidades de innovación.

Tabla 17. Resumen del modelo de regresión lineal entre variables de prácticas de gestión humana tradicionales y prácticas de gestión humana emergentes

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	1,000 ^a	1.000	1.000	0.000

Fuente: elaboración propia con datos del cuestionario con la herramienta SPSS.

8. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Las prácticas de gestión Humana en las empresas estudiadas, se caracterizan por tener una implementación estructurada, documentada como proceso y con indicadores que permiten la medición del desempeño de las mismas, estas prácticas son llevadas a cabo con el objetivo de desarrollar capacidades de innovación asociadas a la estrategia corporativa orientada a la innovación, es así que las prácticas de gestión humana se orientan a la identificación y desarrollo de las capacidades en las personas para tener un desempeño innovador, estas empresas consideran que la capacidad de innovación requiere la atención en factores internos, que tienen injerencia en el talento humano y depende de las características individuales lo que sugiere una habilidad de las personas para crear o generar innovaciones a partir de los recursos disponibles (Gonzalez & Peña 2007).

Desde las prácticas tradicionales se evidencia importancia de los procesos de selección para la adquisición de recursos humanos valiosos, donde se reconoce además del perfil, las potencialidades de los aspirantes y futuros colaboradores (Lepak & Snell (1999;2002; Leede & Looise, 2005), lo cual favorece hallar personas que promuevan los ideales de la organización a partir de las fortalezas individuales que poseen (Barrios, et al., 2016). Sobre el plan de carrera se logra identificar en alto grado que las empresas implementan estrategias encaminadas a la satisfacción de la carrera de los colaboradores, reconociendo que ello incide en el sentido de pertenencia de los mismos, al ofrecerles la posibilidad de ascender y crecer dentro de la organización, lo que coincide con lo expuesto por Nieves (2010) y Urrea (2003) al respecto de la necesidad de generar espacios dentro de la organización para que el individuo aspire a nuevos cargos.

Frente a los procesos de formación, se evidencia que esta práctica es valiosa y de las practicas que más aportan al desarrollo de la capacidad de innovación, concordante con lo planteado por Calderón & Álvarez (2006) quienes afirman que a través de ésta se logra fortalecer, desarrollar y perfeccionar las capacidades de los individuos, a la vez que, se puede aportar al desarrollo e innovación de la organización y la generación de nuevas capacidades, según Barrios, et al, (2016), la adaptación a nuevas dinámicas y la potencialización del talento (Becerra & Álvarez, 2011); con la formación no solo se buscan el crecimiento y el desarrollo de las mismas, a través de programas

formales, sino además se logra que colaboradores con mayor conocimiento se convierten en recursos valiosos para el logro de los objetivos (Li, et al., 2006).

Al igual que la formación, la evaluación de desempeño es altamente valiosa para la innovación, según los resultados de las empresas estudiadas se valida lo afirmado por Calderón & Álvarez (2006), al respecto de evaluar el desempeño de los individuos en cuanto a los objetivos trazados en la organización, esto permite identificar actitudes, aportes extras, conocimientos, entre otros, relevantes para la empresa, a su vez permite generar herramientas para el fortalecimiento de las capacidades de los individuos y la retroalimentación en pro del cumplimiento de los objetivos de cada puesto de trabajo (Barrios, et al., 2016). Siendo a la vez beneficioso para mejorar procesos internos, pero a su vez aportar al desarrollo de procesos externos como la satisfacción del cliente y el desarrollo económico de la organización. Gubman (2000),

Si bien es cierto, la compensación en estas empresas se orienta en un alto grado (86,7%) a atraer, retener y motivar a los empleados, no todas las empresas estudiadas tienen un alto desarrollo de la misma (13,3%). Esta práctica puede ser utilizada como una herramienta para valorar y mantener el talento de la organización, al igual que promover el aprendizaje en los colaboradores, necesario para el desarrollo de nuevos productos o dinámicas que contribuyan a la innovación (López & Valle, 2017).

Un hallazgo interesante de este estudio es evidenciar como las prácticas de talento humano de las empresas se encuentran alineación entre sí, lo que favorece el desarrollo de la capacidad de innovación, puesto que al estar articuladas fortalecen las habilidades y competencias de los colaboradores orientadas al comportamiento innovador.

El aprendizaje organizacional es una práctica altamente valiosa para la innovación, según los resultados obtenidos se valida lo establecido por Angulo (2017) quien reconoce la importancia de esta para responder a las dinámicas organizacionales promoviendo la innovación y la generación de nuevas oportunidades, en el mismo sentido, Ordoñez (2003) plantea que esta práctica permite la identificación y aprovechamiento de recursos que tienen origen en el conocimiento, facilitando el desarrollo de competencias en los colaboradores. Según (Angulo, 2017) también favorece el desarrollo de capacidades necesarias para responder a las dinámicas de innovación y la generación de nuevas oportunidades, como lo afirma Nagles (2005) el aprendizaje es un pilar para el logro del éxito organizacional, el cual debe ser fortalecido en los colaboradores para aprovechar los recursos

intangibles de la empresa; Díaz (2007), afirma que el aprovechamiento de estos recursos genera innovación, sin embargo, para ello es necesario implementar un ambiente de aprendizaje que fomente la generación de ventajas competitivas (Lewin & Massini, 2004), donde el desarrollo de liderazgo es vital para una mayor y mejor gestión del aprendizaje (Zabaleta, 2019).

La gestión del talento es una práctica de gran importancia para las empresas estudiadas, estas reconocen que el talento como lo afirma Zabaleta (2019), debe ser evaluado e incentivado en los colaboradores y en los directivos, logrando con ello promover el cambio organizacional y la orientación hacia el desarrollo de talentos innovadores, estas empresas reconocen la necesidad de seleccionar los mejores talentos pues son estos los que generan ventajas competitivas sostenibles, y para promoverlos realizan prácticas orientadas al crecimiento y desarrollo del mismo alineado a la estrategia organizacional.

El desarrollo de liderazgo es una práctica valorada positivamente por las empresas, con esto se corrobora lo argumentado por Calderón (2008) quien plantea que esta práctica debe estar orientada a la generación de capacidades comunicativas y desarrollo de políticas de reconocimiento, así mismo, Day (2011) considera que, el liderazgo contribuye al mejoramiento del espacio de trabajo; lo que a su vez genera ambientes para el desarrollo de capacidades en los colaboradores.

Las prácticas de talento humano resultan ser de gran importancia en los espacios empresariales pues estos han demandado nuevas formas de ejercer el desarrollo organizacional, en el mismo sentido los colaboradores han manifestado necesidades que deben ser suplidas desde diferentes contextos (Caicedo & Acosta, 2012), de esta forma si las practicas se orientan en el desarrollo de talentos y capacidades se genera una influencia positiva en el mejoramiento de los resultados organizacionales, en el aumento en la productividad, la competitividad, el logro de los objetivos y el alcance de la innovación.

Reconociendo entonces tal como lo plantea Viteri (2000) la necesidad de fortalecer el capital intangible de las organizaciones, a través de la potencialización del talento (Calderón, Naranjo & Álvarez, 2010) para la generación de ventajas competitivas, en un ambiente de aprendizaje continuo (Dyer & Shaffer, 1999), creatividad e innovación (Costa & McCrae, 1992), que deben ser a su vez administrados para garantizar el correcto aprovechamiento de las capacidades de los

colaboradores (López & Valle, 2017), las prácticas tradicionales, inciden en el cumplimiento de actividades de tendencia actual, que garantizan la perdurabilidad en el tiempo, como lo son las prácticas emergentes; por ello, a través de la prueba ANOVA, se permite identificar la relación entre el cumplimiento de ambas variables para el desarrollo organizacional, el éxito empresarial y la innovación mediada por los colaboradores que son parte del capital de la empresa, lo que a su vez traduce en el compromiso por la innovación como valor fundamental de la misma (Hartman, 2006), necesarias para el mantenimiento en el tiempo de la unidad productiva (Calderón & Naranjo, 2015).

Frente a esta relación, también se encontró que tal como se plantea de acuerdo a Calderón, Naranjo & Álvarez (2010), los ambientes que generan aprendizaje y cumplen con las prácticas tradicionales, también cumplen positivamente con la implementación de prácticas emergentes. Por ello, la relación entre la empresa 4 (ver tabla 15) demuestra que a menor cumplimiento entre variable 1 menor será el cumplimiento con la variable 2; esto constata con lo planteado por Calderon & Naranjo, dado que el éxito empresarial está mediado por la cultura organizacional y los valores y espacios para el fortalecimiento de capacidades que en ellas se genere.

Finalmente, de acuerdo a los aspectos evaluados para la innovación, los 26 ítems del cuestionario que procuran identificar la importancia de la gestión del conocimiento e innovación, demuestra que las organizaciones tal como lo plantean Bravo & Ibarra (2009) han reconocido la capacidad de innovación como una capacidad imprescindible para el desarrollo organizacional y el alcance del éxito, la cual está mediada a partir entre las relaciones de los colaboradores con el mundo exterior y el reconocimiento de necesidades (Burns & Stalker, 1961), en la consagración de productos que analizan las necesidades presentes y futuras y ponen a disposición el conocimiento y habilidades para que las organizaciones cumplan con el principal fin, ser exitosas; de esta manera, la media de respuestas de la implementación de prácticas de gestión humana, tradicionales y emergentes (tabla 13) contribuyen a la generación de capacidades de innovación y al fortalecimiento del capital humano.

9. CONCLUSIONES

Tal como lo sugieren autores como Calderón, Naranjo & Álvarez (2007), Martínez (2004), Becerra & Álvarez (2011) Bravo & Herrera (2009); la innovación empresarial depende en gran medida del manejo del capital humano, dado que a través de actividades que promueven el aprendizaje, la identificación y potencialización del talento humano, los colaboradores generan capacidades para la innovación, lo que se traduce en fortalezas de la organización para comprender en el entorno interno y externo y poder satisfacer las necesidades actuales y futuras de los clientes, lo que garantiza la perdurabilidad y el éxito de la misma en el tiempo.

En la investigación se hallaron evidencias para concluir que las empresas innovadoras de Colombia cuentan con áreas de gestión humana que desarrollan prácticas tanto tradicionales como emergentes fundamentadas en la estrategia corporativa de innovación, además estas prácticas están alineadas no solo con la estrategia organizacional, sino entre sí mismas, lo que denota una sincronía orientada al desarrollo de las capacidades de los colaboradores, donde el objetivo fundamental es la potencialización del mismo.

Las empresas que hicieron parte de esta investigación utilizan prácticas formales y estratégicas orientadas en el desarrollo de capacidades de los colaboradores, dichas prácticas están definidas de manera corporativa lo que supone estas empresas cuentan con una visión a largo plazo y orientada al desarrollo del talento innovador.

Todas las empresas estudiadas reconocen en los colaboradores una fuente de potencial capaz de generar conocimiento, se valora el comportamiento innovador y se promueve las prácticas que desarrollen escenarios para la innovación, la producción de nuevos conocimientos, la mejora de procesos y productos. Las compañías innovadoras reconocen que las prácticas de gestión humana son fundamentales para el desarrollo de las capacidades de los colaboradores, parten de reconocer el talento humano como el recurso más valioso de la organización y orientan su estrategia corporativa con base en el desarrollo del mismo. Igualmente, el liderazgo y la manera como se desarrolla es un pilar fundamental en la construcción de la capacidad de innovación en esa medida orientas las prácticas en el fortalecimiento de esta competencia.

Siendo reconocidas como las empresas más innovadoras y exitosas de Colombia, de acuerdo a las prácticas de gestión humana tradicionales y emergentes, se puede evidenciar que uno de los garantes del éxito en las mismas es el acompañamiento que se da a los colaboradores a partir de las prácticas de Gestión Humana, esto influye en el logro de los objetivos internos y externos. Además, la satisfacción de los colaboradores dentro de la organización favorece un ambiente de aprendizaje, enseñanza y alcance de objetivos comunes dentro de la organización, escenario ideal para la innovación.

Es además importante señalar, que siendo empresas con un número importante de colaboradores (más de 500), han logrado diseñar estrategias que favorecen la integración de los procesos organizacionales con las personas, su desempeño y su plan vida, reconociendo que, estos hacen parte de los activos más importantes de su organización, lo cual ha permitido la satisfacción del cliente interno en cuanto a sus factores individuales de motivación, esto es un reto que se deben trazar todas las organizaciones a pesar de la complejidad que genera conocer la individualidad y por ende los motivos personales de cada miembro de la misma. Finalmente, cabe resaltar que el desarrollo de prácticas de talento humano alineadas entre si y a su vez con la estrategia, han sido favorecedoras del éxito empresarial tal y como lo demuestra su ubicación en las mejores posiciones en los rankings de innovación en el país.

Las Prácticas como formación, la evaluación del desempeño y el aprendizaje organizacional, se identifican como las prácticas mejor valoradas en esta investigación en cuanto a su influencia en el desarrollo de la capacidad de innovación, esto debido a que todas fortalecen los talentos y las capacidades, al promover escenarios de adquisición de conocimiento, además de la evaluación del mismo y de las oportunidades que se identifican en el proceso de pasar de un aprendizaje individual a un aprendizaje colectivo.

Esta investigación deja algunos vacíos que requieren ser abordados en futuras investigaciones, al reconocer la importancia de determinar cómo se valoran o miden estas prácticas a travez de indicadores que permitan asociar la implementación de las mismas en el desarrollo de la capacidad de innovacion y esta última con la rentabilidad organizacional al ser fuente de ventaja competitiva.

Un factor que requiere más análisis es la práctica de compensación esto debido a que en Colombia este sistema se implementa de manera diferente en las organizaciones, algunas están basadas en un sistema de competencias que favorece el desarrollo de la capacidad de innovación, pero que están haciendo las demás empresas con esta práctica para convertirla en una práctica que potencialice capacidades.

10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta Pardo, J. C.; Luiz Fischer, A. (2013), “Condiciones de la gestión del conocimiento, capacidad de innovación y resultados empresariales. Un modelo explicativo”, *Pensamiento y gestión* (35), 25-63.
- Acosta, J., Zarate, R. & Fischer, A. (2014). *Espaces de connaissance. Cadre pour le développement de la capacité d'innovation. Une analyse de la gestion des connaissances.* *Rev. esc.adm.neg*, 76, 44-63.
- Aguilar, J. (2005) *Gestion de capacidades dinámicas e innovación: una aproximación conceptual.*, XI seminario latino-iberoamericano de Gestion Tecnológica, Brasil, ALTEC 2005.
- Aguirre, J. (2010). *Metodología para medir y evaluar las capacidades tecnológicas de innovación aplicando sistemas de lógica difusa caso fábricas de software.* Tesis de Maestría, Medellín: Universidad Nacional de Colombia, 90.
- Angulo, R. (2017). *Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional: una visión integral.* *Informes Psicológicos*, 17(1), 53-70.
- Barney, J. (2001). Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review*, 26(1). 41-56.
- Borra, C., García, A. & Espasandín, F. (2005): “Empresa, comportamiento innovador y Universidad: el caso de la Economía Social en Andalucía”, *Estudios de economía aplicada*, 23, 583-606.
- Barrios, M., Gallego, G., López, A., & Restrepo, F. (2016). *Prácticas exitosas de gerencia del talento humano en doce empresas antioqueñas (Colombia).* En *Contexto Revista de Investigación en Administración, Contabilidad, Economía y Sociedad*, 4 (4), 117-137.
- Becerra-Rodríguez, F. & Álvarez-Giraldo, C. (2011) *El talento humano y la innovación empresarial en el contexto de las redes empresariales: el clúster de prendas de vestir en Caldas-Colombia.* *Estudios Gerenciales*, 27(119), 209-232.
- Bravo, E. & Herrera, L. (2009). *Capacidad de innovación y configuración de recursos organizativos.* *Intangible Capital* 5 (3) 301-320.

- Briceño, L., & Morales, M. (2018). Desafíos de la política de innovación colombiana frente a las Pymes. *Revista Ciencias Estratégicas*, 25(38), 391-410.
- Bueno, E., Morcillo, P. & Salmador, M.P. (2006). Distinctions that matter: a classification of resources and discussion of implications for dynamic capabilities of firms. *International Journal Technology Management*, 41, (1-2), 155-168.
- Caicedo-Valencia, V.& Acosta-Aguirre, A. (2012). La gestión del talento humano y el ser humano como sujeto de desarrollo. *Revista Politécnica*, 8 (14), 105-113.
- Calderón, G. (2003). Dirección de recursos humanos y competitividad. *Innovar*, 13(22), 157-172.
- Calderón, G. (2004). Lo estratégico y lo humano en la dirección de las personas. *Pensamiento y gestión. Revista de la División de Ciencias Administrativas*, (16), 158-176.
- Calderón, G., Naranjo, J., & Álvarez, C. (2007). La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación. *Estudios Gerenciales*, 23(103), 39-64.
- Calderón, G. (2006) La gestión humana y sus aportes a las organizaciones colombianas. *Cuadernos de Administración*, 19 (31)9-55.
- Calderón, G. (2008). Aproximación a un modelo de gestión humana que agregue valor a la empresa colombiana. *Manizales: Universidad Nacional de Colombia*. 1 edición. 1-88.
- Cummings, A. (2013). Construyendo capacidades de innovación en iniciativas asociativas de pequeñas agroindustrias rurales en El Salvador. *Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad - CTS*, 8(24),295-319
- Dávila, J. C. (2013). Capacidades organizacionales: Dinámicas por naturaleza. *Cuadernos de Administración*, 26(47), 11-33.
- Fernández, Z., & Suárez, I. (1996). La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos. *Revista Europea de Dirección y Economía de la empresa*, 5(3), 73-92.
- Fernández, e., montes, j. M. & vázquez, c. J. (1998). Los recursos intangibles como factores de competitividad de la empresa. *Revista de Dirección, Organización y Administración de Empresas*, (20) 84-98.

- Gálvez, D. (2013). Relación entre capacidades de innovación tecnológica y desempeño innovador a partir de las encuestas colombianas de innovación aplicando lógica difusa. Universidad Nacional de Colombia, 1-106.
- García, A., Espasandín, F. & Borra, C. (2008). Innovative behaviour in social economy: the Andalusian case. *Scientific Annals of the “Alexandru Ioan Cuza”*. 255-265.
- González, J.L. & Peña, I. (2007). Determinantes de la capacidad de innovación de los negocios emprendedores en España. *Economía Industrial*, 363, 129-147.
- González, C. & Martínez, J.L. (2014). Gerencia estratégica e innovación empresarial: referentes conceptuales. *Revista Dimensión Empresarial*, 12, (1), 107-116.
- Henao, R. & Londoño, A. (2012). “Diseño de un modelo de dirección por competencias distintivas para las pymes exportadoras”. *Semestre Económico*, 15, 197-223
- Leonard, D. & Sensiper, S. (1998). The role of tacit knowledge in group innovation. *California Management Review*, 40(3): 112-125.
- Martínez, C. (2004). Gestión y creación de conocimiento. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, (23),13-23.
- Muñoz, J., & Calderón, G. (2008). Gerencia y competencias distintivas dinámicas en instituciones prestadoras de servicios de salud. *Revista Gerencia y Políticas de Salud*, 7(15), 131-154.
- Nagles, R. (2005). El desarrollo de competencias desde la perspectiva de la gestión del conocimiento. *Revista EAN* , 54, 99-114.
- Naranjo-Valencia, J., & Calderón-Hernández, G. (2015). Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural. *Estudios Gerenciales*, 31(135), 223-236.
- Nieves, I. (2010). Planes de carrera: ¿mito o realidad? *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 3(5), 75-92
- Porter, M. (1993). La ventaja competitiva de las naciones. *Harvard Business Review*. 85(11), 69-95
- Robledo, J., López, C., Zapata, W., & Pérez, J. (2010). Desarrollo de una metodología de evaluación de las capacidades de innovación. *Perfil de Coyuntura Económica*, 13, 133-148.
- Ros, S. & Cruz, T. (2008). ¿Qué capacidades tienen mayor impacto sobre los resultados empresariales?: un análisis comparativo en empresas de servicios. In *Estableciendo*

puentes en una economía global. Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing, ESIC. 1, 1-11.

- Rotundo, J., & Martínez, A. (2018). Capacidades Dinámicas de la Organización: Revisión de la Literatura y un Modelo Propuesto. *Investigación Administrativa*, 47(121), 47-70.
- Suárez, J. & Ibarra, S. (2002). La teoría de los Recursos y capacidades: un enfoque actual en la estrategia empresarial. *Anales de estudios económicos y empresariales*, (15) 63-89
- Subramaniam, M. & Youndt, M. (2005). The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Management Journal*, 48 (3):450- 463.
- Valencia, M. (2005). El capital humano, otro activo de su empresa. *Entramado*, 1(2),20-33.
- Vargas, M., & Malaver, F. (2006). Capacidades tecnológicas, innovación y competitividad de la industria de Bogotá y Cundinamarca: resultados de una encuesta de innovación. Camara de Comercio de Bogotá, Observatorio Colombiano de Ciencia y Tecnología. 1. Edición.
- Vivas-López, S. (2013). Implicaciones de las capacidades dinámicas para la competitividad y la innovación en el siglo XXI. *Cuadernos de Administración*, 26 (47), 119-139.

11. ANEXOS

ENCUESTA GERENTES DE GESTIÓN HUMANA

I. Datos de Identificación

- Nombre de la empresa: _____
- Ciudad: _____
- Cargo: _____
- Cuanta la compañía con un Área de Innovación: _____

II. Información sobre Recursos Humanos

Información sobre selección de personal

1	El proceso de selección permite identificar habilidades de creatividad y disposición de innovar en los candidatos.	Totalmente Falso	0	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente Cierto
2	El proceso de selección permite atraer a la organización conocimiento valioso y difícil de duplicar por la competencia.	Totalmente Falso	0	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente Cierto
3	El potencial del candidato es un rasgo clave en el proceso de selección más que su conocimiento técnico.	Totalmente Falso	0	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente Cierto
4	En el proceso de selección, Se identifica en los candidatos competencias como la asunción al riesgo, independencia, creatividad, aprendizaje ágil.	Totalmente Falso	0	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente Cierto
5	Se identifica en el proceso de selección la capacidad de adaptación y flexibilidad del candidato.	Totalmente Falso	0	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente Cierto

Información sobre Plan Carrera

6	La organización tiene como propósito planear la proyección de actividades laborales y puestos de trabajo que el colaborador va a desarrollar a lo largo de su vida laboral.	Totalmente Falso	0	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente Cierto
---	---	------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	-------------------

7	El plan carrera tiene un impacto significativo en la satisfacción y el desempeño exitoso de los colaboradores.	Totalmente Falso	0	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente Cierto
8	Uno de los objetivos del plan carrera será evitar perder valioso capital intelectual.	Totalmente Falso	0	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente Cierto
9	La organización promueve la formación profesional y especializada de los colaboradores con el fin de asumir nuevas posiciones en la compañía.	Totalmente Falso	0	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente Cierto
10	Para obtener una nueva posición al interior de la compañía se tiene en cuenta el comportamiento innovador y la asunción de riesgo por parte de los colaboradores.	Totalmente Falso	0	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente Cierto
11	El plan carrera está sustentado más en las especificidades de los conocimientos de los colaboradores que en la antigüedad de los mismos.	Totalmente Falso	0	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente Cierto

Información sobre el sistema de formación

12	El proceso de Formación está relacionado con el fortalecimiento de habilidades de desarrollo más que el fortalecimiento de conocimientos técnicos.	Totalmente Falso	0	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente Cierto
13	El proceso de Formación está relacionado con la actualización y la renovación de las competencias asociadas a la estrategia del negocio.	Totalmente Falso	0	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente Cierto
14	En el proceso de Formación se introducen estrategias para el desarrollo de la capacidad de innovación como una temática vital en todos los niveles de cargo.	Totalmente Falso	0	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente Cierto
15	Existen mecanismos que desarrollen el aprendizaje Organizacional a partir de la Formación.	Totalmente Falso	0	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente Cierto
16	El proceso de Formación permite que los colaboradores puedan combinar adecuadamente sus conocimientos y habilidades para generar proyectos de éxito en materia de innovación.	Totalmente Falso	0	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente Cierto
17	Las actividades de formación realizados por la organización son permanentes en el tiempo.	Totalmente Falso	0	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente Cierto
18	El proceso de formación promueve el compromiso de la persona y su potencial de conocimientos y destrezas	Totalmente Falso	0	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente Cierto
19	La orientación de la formación favorece el aprendizaje individual y el organizacional.	Totalmente Falso	0	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente Cierto
20	La organización forma a los líderes sobre estilos de dirección.	Totalmente Falso	0	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente Cierto

Información sobre la evaluación del desempeño.

21	La organización valora las contribuciones que las personas, independientemente de su nivel y ocupación, hacen al logro de los objetivos organizacionales.	Totalmente Falso	0	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente Cierto
22	La evaluación del desempeño beneficia la creación de una cultura de alto desempeño, mejora la productividad del colaborador fortaleciendo su valoración personal.	Totalmente Falso	0	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente Cierto
23	La evaluación contempla la retroalimentación del desempeño como sistema de valoración que ofrecen al colaborador un feedback constante sobre sus capacidades y los conocimientos adquiridos.	Totalmente Falso	0	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente Cierto
24	La evaluación del desempeño retroalimenta al colaborador en relación con lo que se requiere para su desarrollo de carrera.	Totalmente Falso	0	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente Cierto
25	La evaluación del desempeño reconoce el trabajo individual y su alineación a la estrategia del negocio.	Totalmente Falso	0	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente Cierto

26	La Evaluación del desempeño permite valorar actitudes, comportamientos, aporte extra, los conocimientos y su implementación, en función del aporte esperado a la estrategia organizacional.	Totalmente Falso	0	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente Cierto
----	---	------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	-------------------

Información sobre la compensación.

27	Los colaboradores reciben bonificaciones como reconocimiento al esfuerzo innovador.	Totalmente Falso	0	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente Cierto
28	Existe una fuerte relación entre la retribución al colaborador y su nivel de rendimiento.	Totalmente Falso	0	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente Cierto
29	En la empresa una parte de las retribuciones está relacionadas con el logro de objetivos organizacionales o de grupo.	Totalmente Falso	0	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente Cierto
30	La compensación es uno de los medios, que logrará atraer, conservar y mantener motivados a los colaboradores competentes para ejecutar sus actividades en la organización.	Totalmente Falso	0	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente Cierto
31	Los colaboradores se sienten valorados con base en lo que aprenden y compensados con base en sus aportes a la empresa.	Totalmente Falso	0	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente Cierto
32	La compensación está asociada a un sistema de competencias, donde el salario sirve para mantener y mejorar las habilidades del talento humano.	Totalmente Falso	0	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente Cierto

Aprendizaje Organizacional

33	El aprendizaje organizacional propicia la adaptación a los cambios, transformación estructural y cultural que fomente la innovación, la flexibilidad y la mejora.	Totalmente Falso	0	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente Cierto
----	---	------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	-------------------

34	La organización asume como estrategia organizacional el conocimiento, para responder a las demandas de las personas y grupos de interés (clientes, grupos sociales y proveedores, entre otros).	Totalmente Falso	0	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente Cierto
35	La organización asume que el aprendizaje constante de los colaboradores es una estrategia de ventaja competitiva.	Totalmente Falso	0	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente Cierto
36	La organización asume que el aprendizaje individual y colectivo es una estrategia de ventaja competitiva.	Totalmente Falso	0	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente Cierto
37	El conocimiento traspasa la frontera de la individualidad siendo una estrategia dinámica y colectiva.	Totalmente Falso	0	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente Cierto

Gestión del Conocimiento

38	La organización establece mecanismos para identificar el conocimiento más valioso de las personas en todos los niveles de la organización.	Totalmente Falso	0	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente Cierto
39	En la organización el conocimiento se encuentra disponibles accesibles y puedan ser utilizados para estimular la innovación tecnológica y mejorar la toma de decisiones.	Totalmente Falso	0	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente Cierto
40	Un objetivo de gestionar el conocimiento en su organización es la innovación, la optimización de los procesos y la coordinación de las personas para que operen los diferentes sistemas y tecnologías.	Totalmente Falso	0	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente Cierto
41	Un objetivo de gestionar el conocimiento en su organización es la innovación, la optimización de los procesos y la coordinación de las personas para que operen los diferentes sistemas y tecnologías.	Totalmente Falso	0	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente Cierto
42	La organización pone el conocimiento al servicio de soluciones novedosas y creativas que permitan la producción de nuevos productos, servicios y conocimientos.	Totalmente Falso	0	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente Cierto
43	La gestión del conocimiento genera una mejora considerable en el desempeño organizacional.	Totalmente Falso	0	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente Cierto

44	La organización desarrolla rutinas de creación de conocimiento, reproducción de la innovación, generando procesos de aprendizaje.	Totalmente Falso	0	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente Cierto
----	---	------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	-------------------

Gestión del Talento

45	La organización reconoce e identifica el potencial humano en relación a los procesos productivos eficientes, eficaces y efectivos	Totalmente Falso	0	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente Cierto
46	La organización posee estrategias que le permitan detectar, apoyar, impulsar, poner a prueba e incentivar el talento de sus colaboradores	Totalmente Falso	0	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente Cierto
47	La organización posee practicas orientadas en atraer talentos, retenerlos y potencializarlos de acuerdo a la estrategia corporativa	Totalmente Falso	0	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente Cierto
48	Genera la organización programas de formación que permitan potencializar los talentos de una manera gradual y especializada	Totalmente Falso	0	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente Cierto
49	La organización cuenta con un sistema de compensación atractivo y específicos para reconocer los talentos excepcionales de sus colaboradores	Totalmente Falso	0	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente Cierto

Desarrollo de liderazgo

50	La organización cuenta con un programa de desarrollo en competencias de liderazgo.	Totalmente Falso	0	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente Cierto
51	La organización posee un programa de formación para los directivos que permita fortalecer la capacidad comunicativa.	Totalmente Falso	0	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente Cierto
52	La organización desarrolla programas de coaching y mentoring para los cargos directivos.	Totalmente Falso	0	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente Cierto
53	Los líderes de la organización favorecen el aprendizaje organizacional.	Totalmente Falso	0	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente Cierto
54	La organización promueve el mejoramiento de los estilos de dirección.	Totalmente Falso	0	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente Cierto

NOMBRE DE QUIEN RESPONDE LA ENCUESTA: _____

CARGO: _____