

Prácticas de gestión humana que soportan una cultura innovadora. Un estudio de caso colombiano¹

Mónica Ballesteros Marulanda²

Chayhan Camacho Acosta³

Marcelo Restrepo Palacios⁴

Carmenza Gallego Giraldo⁵

Resumen

Este artículo analiza la relación entre las prácticas de gestión humana y la generación de una cultura de la innovación en organizaciones colombianas. Adicionalmente, esta relación es discutida teóricamente en este artículo, lo cual ha sido un fenómeno de estudio de gran interés en la literatura reciente (Kumar et al., 2021; Hanedaa & Keiko, 2018).

Siendo este resultado de un estudio de caso correlacional y emplea un enfoque cuantitativo para verificar la relación existente entre dos variables: las prácticas de gestión humana y cultura de la innovación. En él, se analizan las prácticas tradicionales y emergentes que se desarrollan en las organizaciones y el aporte que cada una le hace a la cultura de la innovación. Para el desarrollo de esta investigación, se realizó un cuestionario tipo Likert en diferentes organizaciones, las cuales se aplicaron al personal de las áreas de gestión humana e innovación de organizaciones del sector educativo, salud, transporte, construcción, comercio y justicia de Bogotá, Valle del Cauca, Caldas, Meta y Risaralda. Para la validación de las hipótesis se utilizó un modelo de ecuaciones estructurales en Smartpls3. Se encontró que tanto las prácticas tradicionales como las emergentes influyen en la cultura innovadora,

¹ Este artículo hace parte de la investigación denominada “Aportes de las prácticas de gestión humana a la generación de una cultura innovadora: un estudio de caso” llevada a cabo entre enero de 2019 y noviembre de 2021, en el marco de la línea de investigación en Gerencia Estratégica de Talento Humano de la Maestría en Gerencia del Talento humano de la Universidad de Manizales.

² Tesista. Candidata a Magíster en Gerencia del Talento Humano, Psicóloga. Correo electrónico: mballemaru@gmail.com

³ Tesista. Candidato a Magíster en Gerencia del Talento Humano, Especialista en Salud Ocupacional y Riesgos Laborales, Especialista en Derechos Humanos, Psicólogo. Correo electrónico: chayhan@hotmail.com

⁴ Tesista. Candidato a Magíster en Gerencia del Talento Humano, Ingeniero Industrial. Correo electrónico: mrestrepo88845@umanizales.edu.co

⁵ Asesora de Investigación. Doctora en Diseño y Creación, Magíster en Gerencia del Talento Humano, Especialista en Administración de Recursos Humanos. Correo electrónico: carmenza.gallego@ucaldas.edu.co

aun así, se evidencia un mayor soporte en tres prácticas, dos de ellas tradicionales —como plan carrera y formación— y una emergente (*outplacement*).

Palabras clave: cultura, innovación, prácticas, gestión humana, tradicionales, emergentes.

Abstract

Este artículo analiza la relación entre las prácticas de gestión humana y la generación de una cultura de la innovación en organizaciones colombianas. Adicionalmente, esta relación es discutida teóricamente en este artículo, lo cual ha sido un fenómeno de estudio de gran interés en la literatura reciente (Kumar et al., 2021; Hanedaa & Keiko, 2018). For the development of this research, a Likert-type questionnaire was carried out in different organizations, which were applied to personnel in the areas of human management and innovation of organizations in the education, health, transportation, construction, commerce and justice sectors of Bogotá, Valle del Cauca, Caldas, Meta and Risaralda. For the validation of the hypotheses, a model of structural equations in Smartpls3 was used. It was found that both traditional and emerging practices influence the innovative culture, even so, there is evidence of greater support in three practices, two of them traditional —such as a career and training plan— and one emerging (*outplacement*).

Keywords: culture, innovation, practices, human management, traditional, emerging.

Introducción

La innovación es clave para alcanzar un nivel de competitividad y desarrollo que se destaque a nivel global y, para esto, es necesario investigar y analizar qué prácticas de gestión humana generan un mayor nivel de innovación en las organizaciones. Uno de los principales propósitos de la gestión humana, enfocada desde la utilización de las prácticas, es el de integrarla con la estrategia de la organización (Novak, 2017) y de esta manera lograr que el departamento o área de recursos humanos y las prácticas generadas desde la organización se vuelvan trascendentales para la consecución de los objetivos y para la creación de valor empresarial.

Sin embargo, la falta de conocimiento de los dirigentes, sumado a las dificultades económicas, entorpece la verdadera labor de las prácticas de gestión humana y aparta el conocimiento de los empleados, como un elemento fundamental a la hora de ser más competitivo en el mercado (Calderón Hernández, Naranjo & Álvarez, 2007). En varios textos hallados se puede decir que relativamente existe poco avance en estudios de estas prácticas en nuestro país, aunque es importante mencionar que se ha presentado un interés relevante sobre los beneficios de las prácticas tradicionales y emergentes en la consecución de metas en las empresas. Mientras que a nivel global, ha aumentado el interés por parte de la academia en investigar y estudiar las prácticas tradicionales y emergentes de gestión humana y su impacto en la innovación (Aguilar Joyas, 2015), ya que se ha logrado evidenciar que la gestión humana aporta en el desarrollo de la organización y su competitividad, como lo identificado. De ahí que este artículo aborda las prácticas de gestión humana que contribuyen a la generación de cultura innovadora en las organizaciones y al sostenimiento de dicha cultura a lo largo del tiempo.

Colombia es el sexto país más innovador de América Latina, según el Foro Económico Mundial (Chevalier Naranjo, 2019), y esto es, en parte, gracias a sus organizaciones, por lo que se vuelve primordial reconocer la manera en que las prácticas de gestión humana generan, facilitan, y promueven la innovación. Es por esta razón que, en la presente investigación, se estudiaron las prácticas de gestión humana al interior de organizaciones en diferentes regiones del país (Bogotá, Valle del Cauca, Caldas, Meta y Risaralda) y se identificó si estas generan o desarrollan una cultura innovadora, específicamente, si las prácticas tradicionales y las prácticas emergentes de gestión humana influyen en la cultura innovadora de las organizaciones. Además, la investigación utilizó un estudio de carácter correlacional, pues se relacionan las variables de (I) cultura de innovación y (II) prácticas de gestión humana y sus indicadores (Ver Tabla 1).

Tabla 1. Operacionalización de las variables de estudio

Indicador	Definición conceptual	Subindicador
Cultura de la innovación	Una forma de pensar y de actuar que genera, desarrolla y establece valores, convicciones y actitudes propensos a suscitar, asumir e impulsar ideas y cambios que suponen mejoras en el funcionamiento y eficiencia de la empresa, aun cuando ello implique una ruptura con lo convencional o tradicional (Morcillo Ortega, 2007, p. 67).	Valores culturales, normas culturales y artefactos culturales.

Prácticas tradicionales	Las prácticas que cumplen un rol de vigilancia y control dentro de las organizaciones (Calderón, Castaño & Álvarez, 2008).	Aprovisionamiento, plan carrera, formación, compensación y evaluación.
Prácticas emergentes	Las prácticas emergentes surgen por el nuevo rol y preocupación de las empresas y de gestión humana por crear ambientes propicios de desarrollo del capital humana y desarrollo estratégico de la organización (Calderón, <i>et al.</i> , 2008).	<i>Outplacement, business partner</i> y gestión del talento.

Fuente: elaboración propia.

La evaluación de las variables se realizó a través de un enfoque cuantitativo y un cuestionario tipo Likert. La investigación es de tipo no experimental y de diseños transversales, por lo que no se requiere manipular las variables o analizar la evolución en el tiempo para alcanzar los objetivos de la presente investigación. El tamaño de la muestra que se empleó para la realización del cuestionario fue de 149 personas de las distintas organizaciones del sector educativo, salud, transporte, construcción, comercio y justicia de Bogotá, Valle del Cauca, Caldas, Meta y Risaralda.

Con este estudio se avanza, por lo menos para Colombia, en el quehacer de las áreas de gestión humana, desde sus prácticas, para la generación de una cultura innovadora; se identifican algunas de las prácticas tradicionales o centradas en los costos (Hayton J. , 2003) más empleadas en el país y se abordan tres prácticas emergentes (Calderón, Castaño, & Álvarez, 2008) que están resultando ser nuevas para quienes por primera vez oyen de ellas pero que ya se están implementando consciente o inconscientemente en las empresas colombianas.

Marco teórico

Se parte de una revisión sobre teorías que explican cómo la cultura incide en la generación de innovación por medio de las prácticas de gestión humana que abordan temáticas como cultura de la innovación, gestión humana, clasificación de las prácticas de gestión humana, prácticas tradiciones (aprovisionamiento, plan carrera, formación y compensación) y prácticas emergentes (*outplacement, business partner* y gestión del talento). Para así poder evidenciar el papel de las prácticas de gestión humana en los procesos de

innovación que permiten establecer las variables dependientes e independientes dentro de esta investigación.

Cultura de la innovación

Las organizaciones pueden tener ciertas características que favorezcan o inhiban la innovación y, debido a la necesidad actual que tienen las organizaciones de innovar para lograr ser competitivos, es allí donde debe trabajar la gerencia para poder lograr innovaciones de diferentes tipos (McLaughlin, Bessant & Smart, 2008).

Algunas de estas características pueden ser identificadas en la cultura organizacional y pueden ser moldeadas desde la toma de decisiones y el liderazgo de las personas clave en una empresa, lo que permite la capacidad de pensar y la libertad de fallar de los colaboradores en una organización; abre espacios de diálogo para solucionar problemas a partir de ideas innovadoras; y genera credibilidad desde el ejemplo. Y con esto se puede lograr una cultura de la innovación (Jamrog, Vickers & Bear, 2006).

En cuanto a una cultura que fomente a los colaboradores a innovar, Ahmed (1998) dice que las organizaciones deben generar desafíos y confiar en las acciones propias de los colaboradores, brindar libertad y confianza para asumir retos, tomar conciencia sobre la importancia de tener relaciones sostenibles con los *stakeholders*, abrir espacios para debates, tener una estructura que permita las interacciones entre diferentes áreas, contar las historias de éxito que ocurrieron en el pasado, celebrar y premiar los casos de éxito y fracaso de ideas innovadoras, y establecer espacios de tiempo para la innovación y formación. Es por esto que, al hablar de un clima que fomente la innovación, el mismo autor sostiene que las organizaciones deben contar con espacios agradables para laborar, tener una orientación a futuro y tener una identidad corporativa que pueda ser asimilada por las personas.

Otros autores hablan de la cultura de la innovación y la cultura del *status quo* al interior de las organizaciones y cómo la cultura de la innovación es la que está presente en las empresas altamente competitivas. Alharthey, Rasli, Yusoff y Al-Ghazali (2013) realizaron una revisión sobre la competitividad de las organizaciones y definieron la *cultura de la innovación* como la constante búsqueda de la novedad y la imprevisibilidad, reflejada en la estrategia de la organización y en el comportamiento de todos los colaboradores,

mientras que hablan de una *cultura del status quo* cuando las organizaciones no desean cambiar y evitan las sorpresas. Hacen referencia a la empresa 3M, la cual es ejemplo mundial en cuanto a innovación y competitividad.

En Colombia, Naranjo y Calderón (2018) hicieron una propuesta de un modelo para favorecer la cultura de la innovación en cualquier organización, el cual se sustenta en los trabajos de consultoría de los autores y requiere de un cambio en la cultura organizacional para lograr adoptar a la innovación como parte de su cultura. Ellos definen la *cultura de la innovación* como “la atmósfera multidimensional que incluye los valores, suposiciones y creencias compartidas de los miembros de una organización que hacen que sea propensa a explorar nuevas oportunidades y conocimiento y generar innovación, para responder a las demandas del mercado” (Naranjo & Calderón, 2018, p. 15).

El concepto que se considera que abarca a los demás y que se tendrá como pilar fundamental para entender la *cultura de la innovación* es el descrito por Morcillo Ortega (2007), quien la define como:

Una forma de pensar y de actuar que genera, desarrolla y establece valores, convicciones y actitudes propensos a suscitar, asumir e impulsar ideas y cambios que suponen mejoras en el funcionamiento y eficiencia de la empresa, aun cuando ello implique una ruptura con lo convencional o tradicional. (p. 67)

Gestión humana

El concepto de gestión humana está supeditado por la época, los modelos socioeconómicos y las cambiantes concepciones del ser humano (Valencia, 2016); el sentido es comprender este fenómeno no solo como un conjunto de procesos o actividades que plantea o ejecuta un departamento dentro de las organizaciones, sino desde sus orígenes e implicaciones sociales, culturales, económicos y, para este caso, académicos.

Hayton (2003) hablaba de las prácticas de gestión del capital humana e indicaba que existían dos posibles clasificaciones, (i) las prácticas históricas centradas en los costos, siendo estas las encargadas de evaluar los costos y beneficios inmediatos como la contabilidad de recursos humanos y (ii) las prácticas estratégicas, que son aquellas orientadas al futuro y que propenden por la inversión.

Para esta investigación la clasificación de las prácticas de gestión humana se divide en dos: funcionales o tradicionales, y emergentes. En cuanto a las primeras, las áreas de gestión humana anteriormente cumplían un rol de vigilancia y control dentro de las organizaciones, lo que les permitía ejercer prácticas de administración de personal como: selección, evaluación y desvinculación entre otras. Calderón, *et al.* (2008) llamaron estas prácticas como *funcionales o tradicionales*.

No obstante, ahora las organizaciones deben ser sustentablemente competitivas y esto se logra al desarrollar su capital humano conformado por los talentos, saberes, saber hacer y querer hacer que poseen las personas (Marvel & Lumpkin, 2007). Es por ello que, actualmente, el área de gestión humana se preocupa acrecentar al aportar a la productividad de las empresas con la formación y motivación a las personas; la creación de espacios que posibiliten la creatividad y la innovación; entre otros. A estas prácticas, que surgen del nuevo enfoque de gestión humana en las organizaciones, Calderón, *et al.* (2008) las llamaron *prácticas emergentes* y son un nuevo enfoque estratégico de la gestión de talento humano que surgen por la necesidad de evolución tanto de las prácticas como de los procesos mismos de las organizaciones; las cuales conllevan a la evolución, competitividad y eficiencia organizacional.

Prácticas funcionales o tradicionales. A continuación, se presentarán algunas prácticas tradicionales, según Calderón, *et al.* (2008). Si bien a estas prácticas también se les conoce como tradicionales porque provienen del pasado rol único de administración de personal que tenía el área de gestión humana, cabe recordar que las técnicas para estas prácticas se han sofisticado.

Aprovisionamiento. Es la práctica por la cual se cubre las vacantes, los perfiles, el tipo de vinculación, los contratos de trabajo, la inducción, el reclutamiento y la selección sobre las diferentes capacidades para propiciar cultura innovadora. Según autores como Cardozo y Fontán (2018), es el proceso que busca predecir el futuro comportamiento y desempeño de la persona dentro de la empresa y asegurar la incorporación del perfil con mayor ajuste persona-puesto, todo ello, considerando las actuales y futuras condiciones de mercado. Posterior a la selección, se da inicio a la vinculación del personal factor crítico de

la adquisición (contratación) y preparación del talento humano (Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright, 2010).

Plan carrera. Consiste en las posibilidades que tiene el empleado en una empresa de ascender y cambiar de cargo (Moreno, 2012). Desde una perspectiva innovadora, cuando las empresas tienen planes de carrera claros impactan en la satisfacción y éxito del trabajador; y, a su vez, hacen que estos se fijen metas profesionales y trabajen activamente para obtenerlos (Calderón & Álvarez, 2006).

Formación. Son las acciones efectuadas con el fin de capacitar, desarrollar o fortalecer conocimientos, habilidades o competencias de los trabajadores que, según Calderón, *et al.* (2008), se relacionan con la productividad y competitividad de las organizaciones.

Compensación. Busca desarrollar un sistema que permita incentivar, motivar y satisfacer las necesidades de los empleados. Según Cardozo y Fontán (2018), esta abarca los incentivos, tanto individuales como colectivos con el fin de contribuir la atracción, retención y desarrollo de talentos, entre otros elementos. Algunos autores, como Torres Flórez (2019) y Cardozo y Fontán (2018), refieren que al hablarse de la compensación es importante que se le comunique al trabajador cuál es la estrategia que tiene la empresa, las políticas de compensación y la importancia que tienen los aspectos organizacionales para desarrollarla.

Evaluación. Es una práctica necesaria en las organizaciones, en sus diversas formas; es una actividad indispensable para determinar el grado de cumplimiento de la labor encomendada. Suele ser un tema difícil de abordar por el personal inmerso, sin embargo, mediante el uso del resultado se observan las necesidades tangibles de los colaboradores y se determinan las estrategias sólidas necesarias para que la organización alcance el máximo rendimiento organizacional (Cubero, Visbal, & Olivar, 2017; Rodríguez Orozco, 2017). La evaluación del desempeño requiere de mecanismos formales que arrojen resultados particulares, como lo describió Rodríguez Orozco (2017), pues estos sistemas se han modificado a lo largo de la historia y han aparecido nuevas formas innovadoras y más adaptadas a la situación actual.

Prácticas emergentes. Como se mencionó anteriormente, estas surgen por el nuevo rol y preocupación de las empresas y de la gestión humana por crear ambientes propicios de desarrollo del capital humano y el desarrollo estratégico de la organización. Algunas de estas prácticas, según Calderón, *et al.* (2008), son:

Outplacement. Es un servicio que se basa en la recolocación de personas y que consiste en un conjunto de medidas de una empresa ante la desvinculación de las organizaciones, donde se pone a disposición del empleado todas las herramientas para la búsqueda de un empleo (Barragán, 2000).

Business partner. Esta práctica representa la figura de un especialista en el mundo empresarial. Este concepto o enfoque es relativamente nuevo, dado que no tiene más de una década institucionalizada como tal en las empresas. Más allá de las tareas comunes y rutinarias del área; es un perfil de un profesional con conocimientos y habilidades concretas orientadas al recurso humano y la empresa. Para Huang Yang (2016), Acero, Hernández, Montañó y Valero (2019), Escudero Farías (2019) y Velásquez Gómez (2019), este modelo de estrategia da una forma innovadora, pues se inclina por la transformación e incorporación de profesionales y especialistas que lideran las diferentes áreas de trabajo dentro de las organizaciones, y los hace capaces de integrar su capital humano a los objetivos de toda la organización. Se habla de profesionales que comprenden, apoyan y brindan soluciones desde la perspectiva de gestión de personas, lo que fortalece el capital humano.

Gestión del talento humano. Esta práctica refiere que la gestión humana debe incluir planes de desarrollo organizacional para la administración y acompañamiento en la construcción, identificación y retención de talentos claves. Autores como Hayton (2005); Annique (2007) y Merino Cuartas (2018) afirman que la implementación de una estrategia competitiva, como la de innovación, conlleva a la implementación de determinadas prácticas de recursos humanos, como la de la gestión de talento, puesto que este tipo de estrategia requiere de personas con actitudes, habilidades, destrezas, valores y conocimientos que promuevan el trabajo en equipo, la creatividad, el pensamiento crítico y sistémico, la capacidad de logro, etc., y que trabajen y se comporten de forma diferente.

Prácticas de gestión humana que soportan una cultura innovadora. Finalmente, se hace necesario reconocer la importancia de las prácticas de gestión humana en la consecución

de metas y la cultura innovadora en las organizaciones. En una época de mayor competencia como la actual, la gestión eficaz de los recursos humanos no puede conformarse con la simple ejecución de las prácticas; es necesario rediseñar e implementar, constantemente, nuevas y mejores prácticas organizacionales para garantizar la capacidad de competir en el mercado (Becker, Huselid, & Ulrich, 2001).

La correlación existente entre la innovación y las prácticas de gestión humana en los resultados empresariales y se puede sustentar, según Perdomo, Heredia, Valencia, Gonzáles, y Galende (2011), desde la teoría de recursos y capacidades. De acuerdo con esta perspectiva, los mejores resultados en materia de innovación dependen positivamente de: los sistemas relacionados con la función de gestión humana; las prácticas de gestión humana aplicadas, la cultura organizacional, la capacidad expresada en un sistema laboral de alto rendimiento; y la orientación estratégica hacia la innovación.

En esta investigación se plantean las siguientes hipótesis, con el fin de identificar la relación que existe entre las prácticas de gestión humana que soportan una cultura innovadora al interior de las organizaciones:

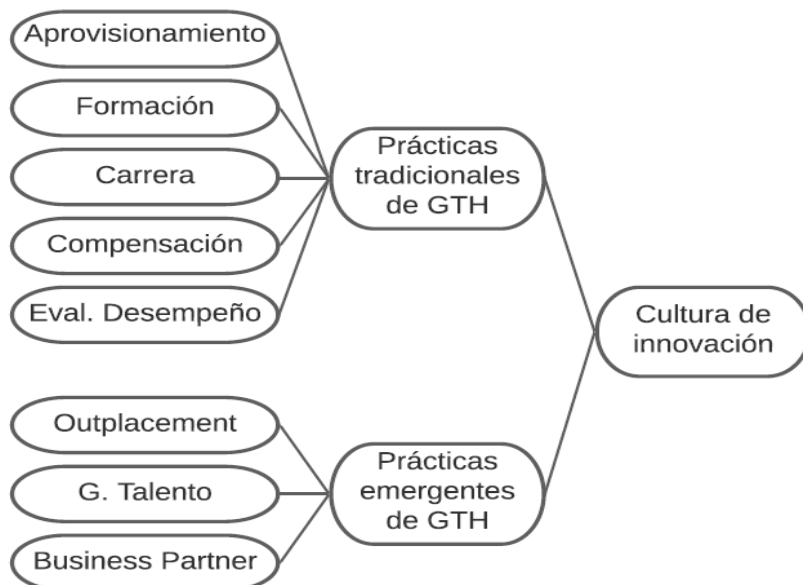
1. Las prácticas tradicionales influyen positivamente en la cultura innovadora.
2. Las prácticas emergentes influyen positivamente en la cultura innovadora.
3. Las prácticas tradicionales no influyen en la cultura innovadora.
4. Las prácticas emergentes no influyen en la cultura innovadora.

La confirmación de las hipótesis 1. y 2., enumeradas anteriormente, llevarían al análisis de la influencia de cada práctica en el compendio de prácticas general (tradicionales y emergentes).

Para la comprensión de la relación de las variables, se elaboró el Gráfico 1., el cual permite ver el modelo estructural. Este modelo no solo hace referencia al compendio de subprácticas que pertenecen a cada práctica, sino que también destaca el importante papel que juegan estas al ampliar la perspectiva y la comprensión de las organizaciones, y convertir las áreas de gestión humana en facilitadoras a la hora de aplicar las prácticas tradicionales o

emergentes relacionadas con la cultura de la innovación, siendo así generadoras de ventaja competitiva, siempre y cuando, estas se establezcan con los fines de la organización.

Figura 1. Modelo estructural conceptual



Fuente: elaboración propia.

Metodología

La investigación se desarrolló a través de un enfoque cuantitativo, el cual busca la objetividad y el análisis de la realidad sin afectarla (Kerlinger & Lee, 2002). El diseño se desarrolló bajo un estudio de carácter correlacional-explicativo en un tiempo menor a dos años calendario. La investigación fue no experimental y de diseños transversales (Campbell & Stanley, 1995), ya que el estudio se centró en analizar la cultura de la innovación y las prácticas de gestión humana en un único momento en el tiempo y a través de análisis de casos, dado que, en general, este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o el grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular (Hernández Sampieri, 2014). En este caso, se relacionaron las variables de *cultura de innovación* y *prácticas de gestión humana*, las cuales, a su vez, fueron operadas así:

- Cultura de la innovación.
- Prácticas de gestión humana.

Dicha operacionalización redundó en el diseño de un cuestionario de elaboración propia con respuestas tipo Likert, para medir el nivel de acuerdo. Este tipo de cuestionario se seleccionó porque las respuestas en escala permiten identificar la actitud y el grado de conformidad de las personas a encuestar (Likert, 1932). Las preguntas formuladas para la aplicación del cuestionario estuvieron compuestas por 55 preguntas para las prácticas tradicionales y 15 preguntas para las prácticas emergentes. La contrastación de ambas prácticas se realizó frente a 14 preguntas referentes a la cultura de innovación. La recolección se realizó mediante envío electrónico personalizado a las áreas de gestión humana, quienes determinaron las personas ideales para responder, según la información requerida. En la mayoría de los casos respondieron: directivos, coordinadores de áreas de gestión humana y TIC, docentes y empleados clave de la organización. Estas personas fueron seleccionadas de acuerdo a su aporte en la organización y su relación con el área de gestión humana.

Para el contraste de las hipótesis, la población se constituyó en el análisis de organizaciones colombianas del sector educativo (instituciones universitarias), salud (hospitales, EPS e IPS), transporte, construcción, comercio y justicia (medicina legal); y la muestra obedece a un muestreo intencional no probabilístico o por conveniencia, el cual es apropiado para las ciencias sociales porque, tal como propone Nunally (1978) y Mertens (2015), primero, no se tienen muestras igualitarias, cada sujeto de la muestra es diferente y, segundo, en el tipo de organizaciones que se analizaron, es difícil hacer un muestreo aleatorio porque si no se encuentra a la persona o no puede responder, se debe recalcular el muestreo nuevamente y reemplazar todos los encuestados. Finalmente, la muestra estuvo integrada por 149 personas, de las cuales 117 corresponden al sector educación, 12 al sector salud y 9 al sector justicia; adicionalmente, se recopiló información de otros tres sectores como transporte (4), construcción (4) y comercio y distribución (3). La recolección se realizó durante tres meses, entre marzo y mayo de 2021.

La intervención de variables multiítem en las hipótesis de investigación formuladas en este estudio llevó a la aplicación de un modelo de ecuaciones estructurales (SEM - *structural equation modeling*), pues permite evaluar relaciones entre el tipo de variables mencionadas. Particularmente, este es un método que se ha proliferado en la investigación en gestión estratégica de los recursos humanos (Ringle, Sarstedt, Mitchell, & Gudergan,

2020). Para evaluar las relaciones entre las variables, el modelo de ecuaciones estructurales que se utilizó fue el método de mínimos cuadrados parciales (PLS - *Partial Least Squares*) en el software Smartpls3. Este método, de acuerdo con la literatura en PLS (Hair, Sarstedt, Hopkins & Kuppelwieser, 2014), incluye dos procesos principales: la evaluación del modelo de medición y la evaluación del modelo estructural (evaluación de las relaciones entre las variables intervinientes en las hipótesis).

Discusión de resultados

Los resultados obtenidos a partir del cuestionario tipo Likert enmarcan un análisis correlacional entre dos variables, la cultura de innovación y las prácticas de gestión humana emergentes y tradicionales. Se refleja la madurez de las áreas de gestión, relación que se identifica y representa por medio de un modelo de segundo orden, donde figura cada práctica de la gestión humana relacionada con la cultura de la innovación (figura 1).

De igual forma, se da a conocer la relación existente entre las dos variables por medio del Path coefficient y T-value, con este modelo se evidencia la relación significativa entre las prácticas tradicionales y su influencia en la cultura innovadora, y la relación entre las practicas emergentes y su influencia en la cultura innovadora, obteniendo un resultado de significancia positiva por encima del 90% el cual refiere la (Tabla 2.):

Figura 2. Evaluación modelo estructural

Relación	Path coefficient	T-value	Resultado
Prácticas tradicionales influyen en cultura innovadora	0,42	4,31	Positiva y significativa al 99%
Prácticas emergentes influyen en cultura innovadora	0,21	1,89	Positiva y significativa al 90%

Fuente: elaboración propia.

Dentro de las prácticas tradicionales se tiene el aprovisionamiento, esto incluye la manera en que se cubre las vacantes, los perfiles, el tipo de vinculación, los contratos de trabajo, la inducción, el reclutamiento y la selección sobre las diferentes capacidades para propiciar cultura innovadora. Esta práctica, en su conjunto, se relaciona con la cultura de la

innovación, lo que corrobora lo planteado por Pérez y Díaz (2010) porque cuando las empresas necesitan cubrir las vacantes, estas se orientan más al mercado del trabajo que al personal de la organización. Una razón por la cual ocurre esto puede ser la considerada por Martínez Reinoso y Vargas Fernández (2019), a saber, no se presentan candidatos o no cuentan con los conocimientos generales mediante el reclutamiento interno, por lo que se recurrirá al reclutamiento externo y el lanzamiento de la plaza.

Posterior a la selección, se da inicio a la vinculación del personal (contratación) y preparación del talento humano (Noe, *et al.*, 2010), el cual corresponde al preferido en las empresas estudiadas es la vinculación por subcontratación. Asociado a la vinculación se encuentra la contratación de personal que se hace efectiva una vez que el candidato elegido ha aceptado la propuesta e inicia la relación laboral (Cardozo & Fontán, 2018). Estas formas de interactuar con los trabajadores son muy importantes a la hora de soportar la cultura de innovación, en tanto que la estabilidad para esta cultura está asociada más a los retos o dinámicas de autorrealización del trabajo, que al establecimiento de una relación indefinida.

En relación con la inducción, se encontró que las empresas estudiadas están orientadas preferiblemente a estimular, en las personas, la transformación de la cultura y la estrategia organizacional más que a alinearlas con la cultura y la estrategia organizacional, en tanto que en las primeras se estimula la capacidad de cambio y no de réplica o de conservación del *statu quo* (Cardozo & Fontán, 2018), todo ello como un modo de contribuir a la innovación organizacional.

Es de resaltar que el reclutamiento y la selección en las empresas investigadas buscan vincular personas con capacidades como autonomía, toma de decisiones, asunción de riesgos, creatividad y flexibilidad, en tanto son un recurso importante para enfrentar o asumir situaciones de la organización —como la innovación— sin violar los principios de justicia y equidad, como lo mencionan Rodríguez Araneda, Navarrete y Bargsted (2017) y López y Urquiola (2018).

Asimismo, el plan carrera, práctica de gestión humana conocida desde una perspectiva tradicional, consiste en las posibilidades que tiene el empleado de una empresa de ascender y cambiar de cargo (Moreno, 2012) y desde una perspectiva innovadora, el plan

carrera posibilita el deseo de pertenencia, la creatividad, la búsqueda de nuevos retos y el deseo constante de crecimiento.

Las personas encuestadas reconocen que sus organizaciones cuentan con planes de carrera y con planes de desarrollo para aumentar la posibilidad de ascenso, admiten sus posibilidades de promoción dentro de cada organización y, aparentemente, son conscientes de que sus jefes inmediatos están informados de sus aspiraciones de carrera. Aquí se podría decir que los resultados de la investigación dan fe de la implementación de la práctica del plan carrera en las organizaciones partícipes de este estudio.

Además, este plan resultó ser la principal práctica de gestión humana que impacta en la generación de una cultura de la innovación al considerar que los principales criterios para decidir las promociones y los movimientos internos del personal son aspectos tales como: rendimiento, capacidades, habilidades personales, autonomía, toma de decisiones, asunción de riesgos y creatividad. Esto quiere decir que, directa o indirectamente, el plan carrera es visto como una herramienta no solo de ascenso laboral (cargo, funciones o salario), sino también como una posibilidad de mejora de habilidades y competencias que posibilitan la generación de novedades que podrían propender a dar soluciones a problemas o la realización de alguna actividad de manera más fácil y sencilla (Acuña, 2019), es decir, posibilita la innovación. Cuando esta práctica es reconocida, aceptada y desarrollada consciente o inconscientemente por quienes componen las empresas y logran dichos efectos mencionados anteriormente, se puede decir que ya hacen parte de su cultura y posibilitan una cultura innovadora.

Otra práctica es la formación, esta contempla la manera en que los procesos de planificación, su frecuencia, la orientación, sus fines y el desarrollo de determinadas capacidades favorecen la cultura de la innovación. La formación es una práctica de la gestión humana que se desarrolla al interior de las organizaciones con el fin de capacitar, desarrollar o fortalecer conocimientos, habilidades o competencias de los trabajadores y busca desarrollar productividad y competitividad a nivel individual y organizacional; además de la retención del personal (Calderón, *et. al*, 2008). Esta práctica es una aliada estratégica a la hora de soportar la cultura innovadora en las organizaciones, es desde el capital humano y con él que se logran la innovación.

Al respecto se identifica que para que esta práctica esté asociada a la generación de la cultura innovadora, es necesario que cuente con procesos de planificación con perspectiva de futuro, es decir, que contemple tanto necesidades actuales de formación, capacitación o habilitación como las que se requieren según las condiciones cambiantes del contexto (Alharthey, *et al.*, 2013); esto es, realizar una prospectiva de los requerimientos que el mercado impondrá al objeto misional de las organizaciones y, en consecuencia, a los nuevos conocimientos que el personal requerirá para responder en consonancia con ello.

Otro elemento a considerar en la práctica de la formación es que esta se brinde a los trabajadores de manera continua (Mejía, Jaramillo & Bravo, 2006), puesto que, si esta es esporádica y puntual, se puede perder la generación de valor; de ahí que el retorno a la inversión, en términos de capacitación, es de largo plazo (Chávez & Vizcaíno, 2017). Hecho que para las organizaciones estudiadas se identifica como importante. A lo anterior se suma la importancia de considerar la direccionalidad de la formación hacia el mejoramiento o aumento de la productividad (Argüelles, 2011), en otras palabras, la elección de cómo orientar la capacitación está asociada a la manera en que contribuye al logro de los propósitos de los cargos, puestos o cadenas de valor, y de su impacto sobre los resultados esperados.

La orientación hacia la formación también está orientada a la generación de una cultura del trabajo colaborativo o colectivo (Jamrog, *et al.*, 2006), como una manera de responder al reto que la innovación en las organizaciones plantea en tanto que ninguna propuesta al respecto puede lograrse sin el trabajo con otros porque la innovación no se logra solo con pensar desde un escritorio, implica necesariamente el trabajo con otros (Valecillos, 2013), hecho que innegablemente requiere de formación. Ahmed (1998) refuerza lo planteado al considerar la importancia de lograr polivalencia en las habilidades de los trabajadores.

En esencia, se encuentra que —en las empresas investigadas— la formación es una práctica tradicional que está impactando favorablemente en la cultura innovadora (McLaughlin, *et al.*, 2008), ya que los trabajadores identifican que las áreas de gestión humana hacen una planeación de los eventos de formación y que se consideran las necesidades futuras de las organizaciones y se brindan procesos de formación de forma continua, ya que la formación del personal se orienta en el aumento de la productividad y el

desarrollo de capacidades para el trabajo colectivo, la autonomía, la toma de decisiones de manera responsable, la capacidad de asumir riesgos, el desarrollo de la creatividad y flexibilidad. De ahí que se encuentran mayores oportunidades de mejora en la orientación de los procesos de formación que buscan lograr la polivalencia, ya que hay organizaciones donde aún se busca el logro de especialización, aunque se debe mencionar que esto se debe a que las organizaciones encuestadas son, en su mayoría, dedicadas a la enseñanza.

Asimismo, la compensación abarca los incentivos, bonificaciones y remuneraciones tanto individuales, como colectivas con el fin de contribuir a la atracción, retención y desarrollo de talentos, pero, sobre todo, a la manera en que esta práctica contribuye a la generación de la cultura de innovación organizacional. Según los resultados obtenidos en la presente investigación, esta práctica —en su conjunto— se relaciona con la cultura de la innovación, donde se busca desarrollar un sistema que permita incentivar, motivar y satisfacer las necesidades de los empleados, mediante la sostenibilidad y mantenimiento de estos dentro de la organización. En otras palabras, la práctica de la compensación, buscan desarrollar procesos que conserven el equilibrio organizacional y personal de sus trabajadores sea por medio de incentivos económicos, emocionales o académicos, lo que corrobora lo planteado por Cardozo y Fontán (2018).

Algunos autores como Dagoberto (2019) y Cardozo y Fontán (2018) refieren que, al hablarse de la compensación, es importante que se le comunique al trabajador cuál es la estrategia que tiene la empresa y las políticas de compensación y la importancia que tienen los aspectos organizacionales para desarrollarla. De esta manera, el trabajador conocerá de manera transparente si la organización cuenta con incentivos, la manera en que serán remunerados y las diferencias retributivas por niveles jerárquicos y sus razones. Al respecto, Arias, Portilla y Castaño (2008) manifiestan que cada empresa debe tener un sistema de compensación alineado con la estrategia de la empresa y si esta está orientada a la innovación, con mayor razón. La práctica de compensación tiene que ver con el quehacer de la organización e influye en las interacciones y relaciones que se construyen en el ambiente de trabajo. Cuando los trabajadores perciben que sus acciones o propuestas de mejoramiento o ideas de innovación son recompensadas y estimuladas, se aumenta su motivación al respecto.

También, por último, se tiene la evaluación de desempeño de las prácticas tradicionales abordadas en esta investigación, la cual está enfocada en establecer si las organizaciones cuentan con mecanismos formales para la evaluación del desempeño, si es medida por indicadores cuantificables o se orienta de manera individual o grupal, si el criterio predominante de la evaluación se basa en el rendimiento o en el comportamiento de los colaboradores y si son partícipes en el diseño y en el mismo proceso de evaluación; para así promover la adquisición y mejora de capacidades como autonomía, toma de decisiones, asunción de riesgos, creatividad y flexibilidad. Todos estos componentes contribuyen para que esta práctica promueva la generación de la cultura de innovación organizacional.

Según los resultados obtenidos en la presente investigación y sustentados por Cubero, *et al.* (2017) y Rodríguez (2017), la evaluación del desempeño es una práctica necesaria en las organizaciones y en sus diversas formas, es una actividad indispensable para determinar el grado de cumplimiento de la labor encomendada. Aunque suele ser un tema difícil de abordar por el personal inmerso, mediante el uso del resultado se observan las necesidades tangibles de los colaboradores y se determinan estrategias sólidas para que la organización alcance el máximo rendimiento organizacional. Esto quiere decir que la evaluación del desempeño es una estrategia de verificación, observación y mitigación para obtener información pertinente que conlleve a acciones inmediatas de mejoramiento.

Dado por terminado el análisis de las prácticas tradicionales dentro de la gestión humana, se abordarán las prácticas emergentes. Estas hablan sobre la seguridad en el empleo y su facilitación en la construcción y desarrollo de las capacidades para los trabajadores, la promoción del intercambio interno y externo de conocimiento entre el personal, el alto nivel de comunicación que promueve el compartir del conocimiento tácito en la organización y el fomento y motivación de los trabajadores para desarrollar la creatividad.

Como lo plantean Barrios, Galego, López y Restrepo (2016), Caballero (2005) y Calderón, *et al.* (2008), estas prácticas surgen, entre otras cosas, por el nuevo rol del área de gestión humana y de la preocupación de las empresas y de la gestión humana por crear ambientes propicios de desarrollo del capital humano y de desarrollo estratégico de la organización, es decir, las prácticas emergentes surgen por la necesidad de innovación y

evolución continua de las organizaciones exigidas por los cambios acelerados que se producen por la globalización.

Como se pudo constatar en la investigación, las organizaciones estudiadas están orientando la gestión humana a la construcción y desarrollo de las capacidades de los trabajadores, esto amparado desde la práctica de seguridad en el empleo. Por eso, como lo plantea Mondy y Noe (2010) la seguridad en el empleo o la seguridad en un puesto de trabajo depende de la capacidad de un trabajador para adquirir los conocimientos y las habilidades que están en un continuo y permanente cambio, necesarias en toda organización que promueva una cultura de innovación.

Se pudo identificar que las áreas de gestión humana están orientadas a generar procesos de comunicación que facilitan el compartir del conocimiento tácito que posee cada integrante de la organización, que es de carácter subjetivo, está basado en la experiencia personal y ligado a la acción de las personas en contextos determinados (Arbonies Ortiz, 2004). Toda aquella práctica de gestión humana —asociada al tema de la generación del conocimiento— es reconocida como de alto impacto, pues es muy difícil pensar en la generación o soporte de una cultura de la innovación sin potenciar el conocimiento tácito del personal.

Hablar tanto de las capacidades como del conocimiento del personal cobra todo el sentido en el desarrollo de las prácticas emergentes de la gestión humana asociadas a la innovación y una de las más representativas es la creatividad. Esta, como lo menciona Rodríguez Orozco (2011), hace alusión a esa capacidad del ser humano para producir ideas originales que pueden conducir a diferentes tipos de innovación, de allí que en los resultados de la investigación se identifique que las organizaciones estudiadas están fomentando, motivando y trabajando esta capacidad en sus procesos formativos.

Todo lo expuesto lleva a concluir que las prácticas de gestión humana deben promover la seguridad laboral de los colaboradores por medio de estrategias que faciliten la construcción y desarrollo de los trabajadores tanto a nivel individual como grupal; y la conformación de grupos que fomenten, faciliten e impulsen comunicaciones asertivas, las cuales promueven el intercambio de conocimientos, el respeto a las diferencias, la apertura y motivación hacia la creatividad y la búsqueda de soluciones a problemas comunes.

Dentro de estas prácticas emergentes se presenta el *outplacement*, el cual busca —en la presente investigación— conocer si las organizaciones cuentan con programas de transición laboral, donde incluyan acompañamiento psicológico del proceso y orientación vocacional, lo que permite la relocalización laboral y la orientación, durante su permanencia en la organización, en la construcción de su plan de vida conjunto a una formación continua de conocimientos y habilidades que posibiliten la oportunidad de adaptarse al mercado laboral.

Esta práctica es definida por Flavia Rebai (2006) como un conjunto de técnicas para reubicar colaboradores cuando —por fusiones, adquisiciones o reestructuraciones— se debe prescindir de una parte del personal, por lo tanto, este es un programa que trata de reorientar a estas personas para facilitarles una positiva reinserción laboral y que no se vea afectada su reputación en el mercado de trabajo ni en su vida familiar, elementos esenciales en la cultura de la innovación, ya que su accionar depende de los trabajadores que en ella se incorporan, los que transitan por la vida laboral y los que salen de la organización.

De igual forma, el *business partner* se encontró dentro de esta investigación, puesto que en ella se busca hallar si las organizaciones cuentan con programas formales orientados a ofrecer alternativas y acompañamientos a las necesidades de las distintas áreas y líderes de la organización. Esta práctica es dirigida por un orientador, el cual cuenta con un equipo de especialistas y asesores, y crea credibilidad ante el equipo de alta gerencia porque posee un conocimiento pleno del negocio, su lenguaje y la forma en que esta práctica contribuye a la generación de la cultura de innovación organizacional.

Para Yang (2016), Acero *et al.* (2019), Escudero Farías (2019) y Velásquez Gómez (2019), este modelo de estrategia da una forma más innovadora, pues se inclina por la transformación e incorporación de profesionales y especialistas que lideran las diferentes áreas de trabajo dentro de las organizaciones, lo que los hace capaces de integrar su capital humano con los objetivos de toda la organización. Aquí se habla de profesionales que comprenden, apoyan y brindan soluciones desde la perspectiva de gestión de personas, y fortalecen el capital humano.

El modelo de *business partner* es muy importante para las organizaciones en la actualidad (Acero, Hernández, Montaña, & Valero, 2019), les ayuda a potenciar y mejorar

todos aquellos puntos en los que pueden estar fallando. Como son tantas las áreas que conforman una compañía, este modelo ayuda a dar prioridad a las áreas que están en un estado más crítico, para así enfocarse exclusivamente en ellas y en las razones que pueden estar generando el malestar interno. Esta práctica no solo busca mejorar y potencializar las habilidades de la organización, sino que también genera un ambiente de credibilidad por medio de buen manejo en el área y el lenguaje único de cada lugar.

La gestión del talento humano, como práctica emergente dentro de las organizaciones, es el desarrollo de planes —ya sean individuales o generales— que brinden una visión clara de los talentos que poseen y de cuáles de estos son claves para el cumplimiento de metas a través de mapas, esquemas o diagnósticos. Esta estrategia es fundamental en el área de gestión humana, la forma de movilidad organizacional que en ella opera y cómo contribuye a la generación de la cultura de innovación organizacional.

Autores como Hayton (2005), Annique (2007) y Merino Cuartas (2018) afirman que la implementación de una estrategia competitiva, como la de innovación, conlleva la implementación de determinadas prácticas de recursos humanos, como la de la gestión de talento, puesto que este tipo de estrategia requiere de personas con actitudes, habilidades, destrezas, valores, conocimientos que promuevan el trabajo el equipo, la creatividad, el pensamiento crítico y sistémico, la capacidad de logro, etc., y que trabajen y se comporten de forma diferente. En la actualidad, existe una mayor competencia en la organización, por lo tanto, es un deber buscar diversas estrategias que lo liberen del encasillamiento “tradicional”.

Saldarriaga y Álvarez (2019) refieren que la gestión humana debe incluir planes de desarrollo organizacional para la administración y acompañamiento en la construcción, identificación y retención de talentos claves; y no para continuar teniendo acciones aisladas que se vuelven solo transacción o ejecución de tareas para conservar las personas sin el efecto e impacto esperado; más aún cuando, desde la visión de empresa, está contemplada. Por consiguiente, la gestión humana debe plantear sus esfuerzos a establecer y aplicar estrategias que fortalezcan a los colaboradores y consideren que es un tema estratégico que involucran las diferentes áreas de la organización

Sin embargo, para Hayton (2005) y Saldarriaga y Álvarez (2019) alguna empresa no cuenta con una adecuada movilidad ni planes de construcción, identificación y retención de talentos y, por ende, no se alinean a la estrategia del negocio, por lo que no hay coherencia con el aporte de talento humano a la organización ni consciencia de la pérdida de los talentos clave de la organización para las posibilidades de crecimiento futuro. En las empresas investigadas, los planes de desarrollo son orientados de forma individual, presentan mapas de talento, los talentos claves están identificados y se desarrollan, y la movilidad se da de manera horizontal; esto hace que la manera en que se gestiona el talento se relaciona a la innovación.

Conclusiones

Se exploraron teorías que explican cómo la cultura incide en la generación de innovación por medio de las prácticas de gestión humana y se abordaron temáticas como cultura de la innovación, gestión humana, clasificación de las prácticas de gestión humana, prácticas tradicionales (aprovisionamiento, plan carrera, formación y compensación) y prácticas emergentes (*outplacement*, *business partner* y gestión del talento), para así evidenciar el papel de las prácticas de gestión humana en la generación de una cultura organizacional hacia la innovación.

De esta exploración se deduce que el trabajo que realizan las organizaciones colombianas a través de las áreas de talento humano está desarrollando una cultura de la innovación sin que ese sea su principal objetivo. Puesto que la gerencia del talento humano en Colombia tiene un desarrollo maduro en las prácticas tradicionales, lo que impacta positivamente en la consecución de los objetivos. Sin embargo, aún hace falta desarrollar más las prácticas emergentes, de forma que estas también puedan impactar positivamente en la cultura de la innovación, por lo que deben aplicarse acciones que abarquen procesos de transformación organizacional por medio de la reformulación del rol de gestión humana que respondan a problemas críticos de la organización relacionados con la cultura de la innovación.

Es interesante encontrar que el plan carrera y el *outplacement* son las prácticas que mayor impacto tienen en la cultura de la innovación, seguidas por la formación. Se entiende con este resultado que los trabajadores encuentran motivación y valor en la trayectoria que

tienen en su vida laboral al interior de una organización y, a su vez, se reconocen como valiosos en el momento de tener que apartarse de la organización.

Si bien todas las prácticas de gestión humana tratadas en esta investigación se relacionan de manera significativa en la generación de una cultura innovadora, es también importante preguntarse por qué impactan más las prácticas tradicionales cuando es de suponer que las prácticas emergentes surgen como método de control, manejo, prevención e intervención de los nuevos paradigmas de la gestión humana. De allí se logró a través del análisis y desarrollo de la investigación analizar las prácticas de gestión humana y su contribución a la generación o desarrollo de una cultura innovadora sin embargo es un tema que debe estar en constante investigación por los constantes cambios culturales, humanos, tecnológicos que son generados por la globalización.

Implicaciones prácticas y teóricas

Se le da importancia a esta investigación al entender que se establece una relación entre las prácticas de gestión de talento humano tradicionales y emergentes, y la cultura de la innovación, en el sentido que permite dar luces respecto a la teoría de las prácticas de gestión humana y a cómo algunas pueden identificarse como tradicionales y otras como emergentes. De igual forma, es valioso identificar cuantitativamente el porcentaje de responsabilidad que tiene cada práctica en la creación de una cultura innovadora de las organizaciones.

Sin embargo, sería aún más útil conocer cuáles otras prácticas no tratadas en este estudio que también impactan en la generación de cultura innovadora, por lo que esta es la primera recomendación de los investigadores. Además, se sugiere desarrollar nuevas investigaciones que permitan demostrar, identificar o reconocer cómo se están llevando a cabo los procesos de modernización, actualización o reformulación de las prácticas tradicionales y emergente, y su impacto en la generación de innovación, competencia y sostenibilidad.

Para líderes de organizaciones o personal del departamento de gestión humana, se motiva a la implementación de las prácticas emergentes tratadas en esta investigación, ya que, para muchas organizaciones en Colombia, estas resultan desconocidas; tal como la

modernización de antiguas prácticas y la implementación de nuevas. También, se recomienda continuar valorando la trayectoria de los empleados al interior de las organizaciones, desde su búsqueda y vinculación, hasta la desvinculación, con el fin de generar una cultura y un ambiente laboral donde se favorezca el desarrollo de innovaciones.

Referencias

- Armijos Mayon, F. B., Bermúdez Burgos, A. I., & Mora Sánchez, N. V. (2019). Gestión de administración de los Recursos Humanos. *Revista Universidad y Sociedad*, 08.
- Acero, J., Hernández, D., Montaña, A., & Valero, C. (2019). Proyecto Business Partner D´Jac Talent Development. *Universidad Católica de Colombia*, 116.
- Acuña, D. (2019). *Modelos de innovación en gestión del talento humano*. Bogotá: FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA.
- Aguilar Joyas, J. C. (2015). Prácticas de gestión del talento humano en empresas del Valle del Cauca. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 113-124.
- Ahmed, P. K. (1998). Culture and climate for innovation. *European Journal of Innovation Management*, 30-43.
- Alharthey, B. K., Rasli, A., Yusoff, R. M., & Al-Ghazali, B. M. (2013). Impact of innovation culture on human resources management practices. *International Journal of Academic*, 58-61.
- Alvarez Murilo, N. S. (2019). Percepción de líderes de gestión humana en torno a la retención de personal y su influencia en la estrategia organizacional. *Tesis doctoral, Universidad EAFIT*.
- Anniq UN, C. (2007). Managing the Innovators for exploration and Exploitation. *Journal of Technology Management & Innovation*, 18.
- Arbonies Ortiz, Á. L. (2004). El poder del conocimiento tácito: por encima del aprendizaje organizacional. *Intangible Capital*, 6.
- Argüelles, D. C. (2011). Un modelo para la formación del talento humano en la organización en el siglo XXI. *Revista EAN*, 148-161.
- Arias Montoya, L., Portilla, L., & Castaño Benjumea, J. (2008). Compensación y beneficios salariales; atracción y retención de trabajadores. *Scientia Et Technica*, XIV (39), 265-268.
- Barragán, J. (2000). *Facultad de Psicología*. Obtenido de <https://psicologia.uaq.mx/>
- Barrios González, M., Galego Pinea, G., López Velásquez, A. M., & Restrepo Escobar, F. (2016). *Prácticas exitosas de gerencia del talento humano en doce empresas antioqueñas*.
- Becker, B., Huselid, M., & Ulrich, D. (2001). *The HR scorecard: linking people, strategy and performance*. Boston: Harvard Business School Press.

- Caballero, S. (2005). Prácticas emergentes: la ciberdemocracia, las telecomunidades de conocimiento y los telecentros como alternativas para el desarrollo. *SciELO*.
- Calderón Hernández, G., Naranjo Valencia, J. C., & Álvarez Giraldo, C. M. (2010). Gestión humana en la empresa colombiana: Sus características, retos y aportes. una aproximación a un sistema integral. *Cuadernos de Administración*, 13-36.
- Calderón Hernandez, G., Naranjo, J. C., & Alvarez, C. M. (2007). La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación. *Estudios Genreciales*, 39-64.
- Calderón, G., & Álvarez, C. (2006). Características y sentido de las prácticas de gestión humana en pequeñas empresas.
- Calderón, G., Castaño, J., & Álvarez, C. (2008). Transformación organizacional y prácticas innovadoras de gestión humana. *Innovar*, 151-166.
- Campbell, D. T., & Stanley, J. C. (1995). *Diseños experimentales y cuasiexperimentales en la investigación social*. Buenos Aires: Talleres Gráficos Color Efe.
- Cardozo, E., & Fontán, C. (2018). Planificación estratégica de Recursos Humanos en el sector aeroportuario, en el marco de un cambio cultural hacia la innovación. . 184.
- Chávez, E. A., & Vizcaíno, A. d. . (2017). *Talento humano: una contribución a la competitividad*. *Mercados y Negocios*, 7-20.
- Chevalier Naranjo, S. (21 de Octubre de 2019). *Foro Económico Mundial*. Obtenido de Foro Económico Mundial: <https://es.weforum.org/agenda/2019/10/los-paises-mas-innovadores-de-america-latina/>
- Cubero, H., Visbal, E. T., & Olivar, J. (2017). Prupuesta para generar cambios de evaluación del desempeño: Caso Universidad Simon Bolivar . *orbis.org.ve* , 20.
- Escudero Fariás, S. (2019). Tablero De Competencias Ejecutivas Para Los Puestos: Human Resources Business Counsel Y Human Resources Business Partner. *repository.ucatolica*, 23.
- Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 106-121.
- Hanedaa, S., & Itob, K. (2018). Organizational and human resource management and innovation: Which management practices are linked to product and/or process innovation? *Research Policy*, 15.
- Hayton, J. (2005). Promocion del espíritu empresarial a través de prácticas de gestión de recursos humanos: una revisión de la investigación empírica. *Revisión de la gestión de recursos humanos*, 15 (1), 21- 41.
- HaytonT, J. C. (2005). Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices: A review of empirical research. *Human Resource Management Review*, 21.

- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Huang Yang , T. (2016). Programa de estrategia hr - business partner para. *Universidad Autonoma del Perú*, 179.
- Jamrog, J., Vickers, M., & Bear, D. (2006). Building and sustaining a culture that supports innovation. *HR. Human Resource Planning*, 9-19.
- Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (2002). *Investigación del comportamiento: técnicas y comportamiento*. México: Editorial Interamericana.
- Kumar Singha, S., Mazzucchellib, A., Rezaee Vessal, S., & Solidoro, A. (2021). Knowledge-based HRM practices and innovation performance: Role of social capital and knowledge sharing. *Journal of International Managemen*, 13.
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 22, 1-55.
- López Fernández, R., & Urquiola Sánchez, O. (2018). Practicas de recursis humanos e innovación en las PyMES de alojamiento turitico en Machala, Ecuador: un estudio exploratorio. *PASOS*.
- Marino Cuartas, L. G. (2018). Impacto de prácticas de Gestión humana en el cumplimiento de las metas de Responsabilidad Social Empresarial según líderes de Gestión humana en una empresa manufacturera en Colombia. *Doctoral dissertation, Universidad EAFIT*.
- Martínez Reinoso, O. L., & Vargas Fernández, T. . (2019). *Procedimiento para la gestión del proceso de reclutamiento y selección del personal en función del desarrollo local. COODES CORPRATIVISMO Y DESARROLLO*, 225-242.
- Marvel, M. R., & Lumpkin, G. (2007). Technology Entrepreneurs' Human Capital and Its Effects on Innovation Radicalness. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 807-828.
- McLaughlin, P., Bessant, J., & Smart, P. (2008). Developing an organizational culture that facilitates radical innovation. *International Journal of Technology Management*, 298-323.
- Mejía, A., Jaramillo, M., & Bravo, M. . (2006). *Formación del talento humano: factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones. Revista científica Guillermo de Ockham*, 43-81.
- Merino Cuartas, L. G. (2018). Impacto De Prácticas De Gestión Humana En El Cumplimiento De Las Metas De Responsabilidad Social Empresarial Según Líderes De Gestión Humana En Una Empresa Manufacturera En Colombia. *Repository.eafit.edu.co*, 81.
- Mertens, D. M. (2015). *Research and evaluation in education and psychology*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Mondy, R. N. (2010). Administración de recursos humanos. *Pearson Educación de México*.
- Morcillo Ortega, P. (2007). *Cultura e innovación empresarial: la conexión perfecta*. Madrid: Ediciones Paraninfo.
- Moreno, C. R. (2012). Prácticas de gestión humana en pequeñas empresas.

- Naranjo, J. C., & Calderón, G. (2018). Model of Culture for Innovation. *IntechOpen*, 13-34.
- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., & Wright, P. (2010). *Fundamentals of Human Resource Management*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Novak, A. (2017). Knowledge management and organizational performance – literature review. *Management, Knowledge and Learning* (págs. 433-440). Lublin: Technology, Innovation and Industrial Management.
- Nunally, J. C. (1978). *Psychometrics Theory*. Nueva York: McGraw-Hill.
- ONU, C. (2007). Gestión de innovadores para exploración y explotación. *Revista de Gestión e Innovación Tecnológica*, 2 (3), 4-20.
- Perdomo, J., Heredia, O., Valencia, C., Gonzáles, J., & Galende, J. (2011). La Gestión de Recursos Humanos Enfocada en la Calidad Total y la Innovación. *VniversitasEconómica*, 26.
- Pérez, P. D., & Díaz, N. L. (2010). Human resource management and innovation in the Canary Islands: an ultra-peripheral region of the European Union. *The International Journal of Human Resource Management*, 1649-1666.
- Rebai, F. (2006). Programas de desvinculación por la empresa. *Invenio*, 119-132.
- Ringle, C. M., Sarstedt, M., Mitchell, R., & Gudergan, S. P. (2020). Partial least squares structural equation modeling in HRM research. *The International Journal of Human Resource Management*, 1617-1643.
- Rodríguez Araneda, M. J., Navarrete Moraga, R., & Bargsted Aravena, M. (2017). *Problemas éticos y consecuencias reconocidas por psicólogos noveles en reclutamiento y selección de personal*. *PSICOPERSPECTIVAS*, 13.
- Rodríguez Orozco, I. (2017). Evaluación del Desempeño. *ICADE BUSINESS SCHOOL*, 148.
- Torres Flórez, D. (2019). Estrategia de compensaciones como herramienta de satisfacción laboral. *GEON Vol. 6*, 06.
- Valecillos, C. A. (2013). Intervenciones para la Formación del Talento Humano por Competencias dentro del enfoque Organizaciones Inteligentes. *Negotium*, 143-167.
- Valencia, L. (2016). *Gestión Humana en Organizaciones de educación superior: Una aproximación a la Gestión Humana en Universidades públicas y privadas de la ciudad de Manizales*. Manizales, Colombia.
- Velásquez Gómez, A. (2019). Implementación del modelo de gestión humana (GH) propuesto por Dave Ulrich. *Universidad EAFIT Repositorio institucional*, 41.