

# **Condiciones o barreras que enfrentan las áreas de gestión humana para generar o desarrollar la cultura innovadora: un estudio de caso <sup>1</sup>**

**Anderson Felipe Tangarife Álvarez<sup>2</sup>**  
**Fernando De Jesús Álzate Cuervo<sup>3</sup>**  
**Carmenza Gallego Giraldo<sup>4</sup>**

## **Resumen.**

Sin duda la innovación se ha convertido en un fundamento para la transformación y crecimiento de las organizaciones, donde el factor común es la gestión del talento humano. El artículo presenta las condiciones o barreras dentro del área de gestión humana para generar o desarrollar la cultura innovadora en 34 organizaciones colombianas del sector educativo, salud y justicia de Bogotá, Valle del Cauca, Caldas, Meta y Risaralda, como resultado de un estudio con enfoque cuantitativo, de caso correlacional, no experimental, sin manipulación de las dos variables de estudio: las condiciones o barreras del área de gestión humana y la cultura de la innovación. El modelo aplicado cuantitativo, con un estudio de caso correlacional, con un diseño no experimental, da como resultado que tanto las condiciones internas, entre ellas, la estructura y estrategia del área, las competencias del personal y los recursos actúan como facilitadoras de la cultura de la innovación al igual que las condiciones externas como el liderazgo, la resistencia al cambio, el trabajo en equipo, la formación al personal. Como barreras externas para el soporte de una cultura de la innovación aparecen la manera en que la organización maneja la propiedad intelectual, el cumplimiento de las regulaciones y la rentabilidad a través de las innovaciones.

---

<sup>1</sup>Este artículo hace parte de la investigación denominada “Condiciones o barreras que enfrentan las áreas de gestión humana para generar o desarrollar la 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 del Talento Humano de la Maestría en Gerencia del Talento Humano de la Universidad de Manizales.

<sup>2</sup>Tesista. Candidato a Magister en Gerencia del Talento Humano, ingeniero industrial. Email: felipetangarife93@gmail.com.

<sup>3</sup>Tesista. Candidato a Magister en Gerencia del Talento Humano, Economista, especialista en gerencia de mercadeo y ventas. Email: fdoalzate@misena.edu.co.

<sup>4</sup>Asesora de Investigación. Doctora en Diseño y Creación, Magister en Gerencia del Talento Humano, Especialista en Administración de Recursos Humanos. Email: carmenza.gallego@ucaldas.edu.co.

**Palabras clave:** cultura innovadora, gestión humana, condiciones del área de gestión humana.

## **Introducción**

Son muchas las situaciones que hoy generan dificultades en las organizaciones para la generación de la innovación como la falta de trabajo en equipo, la falta de comunicación, competitividad y empleados que no trabajan bien, esto no están permitiendo que las áreas de talento humano sean parte estratégica de las mismas y que mucho menos contribuyen con una cultura innovadora, y que por el contrario tengan un rol secundario, enfocándose en actuaciones operacionales (Borrego, 2009). Incluso, porque hay acciones que no reciben la importancia debida o prácticamente no existen en la entidad, es el caso de algunas generadoras de valor como: el desarrollo de estrategias, diseño de la organización, construcción del nuevo contrato psicológico, defensor del empleado, socio estratégico (Mohram y Lawler III, 1998; Ulrich, 1997), cuando deberían apropiarse, y posibilitar la construcción de ventaja competitiva fundamentada en el talento humano (Calderón y Naranjo, 2004; Romero y Salcedo, 2019).

Se puede considerar que esta, la era del “talento humano” y que el capital y la tecnología, no son suficientes para competir en un mundo globalizado en el que se requiere de innovación y del concurso de las personas (Mejía, Bravo y Montoya, 2013). Esto implica adicionalmente tener modificaciones en la estructura de las compañías haciéndose más eficientes y productivas, para acondicionarse al entorno de un mundo altamente competitivo, y para ello es necesario vincular personal con una mentalidad y formación más globales y que tengan una actuación local (Ulrich, 1997), esto invita a repensar la manera a través de la cual se gestiona el capital humano con perfil innovador y las condiciones organizacionales que así lo faciliten.

Lo anterior lleva a la trasmutación y la adaptación, que se hacen necesarios para responder a los nuevos retos que las sociedades y principalmente las organizaciones deben enfrentar para mantenerse vigentes y ampliar sus posibilidades, entre ellos, el de innovar de forma permanente. Pero los cambios que deben darse son en múltiples ámbitos como el cultural, político, tecnológico, educativo, sociológico, y principalmente organizacional o empresarial; para ello se debe contar con personas dispuestas a salirse de los moldes de actuación habituales e involucrarse en las nuevas tendencias de un mundo plural, diverso y heterogéneo especialmente en lo social, lo histórico-cultural y en lo organizacional, ocasionando un cambio en el comúnmente denominado orden establecido (González, 2015).

Las transformaciones o procesos de adaptación que se lentifican ponen en riesgo a las organizaciones y para ello, es fundamental la actitud y propensión al cambio, evitando sabotajes inconscientes por parte del talento humano (González, 2015).

Se hace necesario que se vea en la gestión del talento humano, un recurso que genera valor estratégico a las organizaciones y no únicamente como una fuerza de trabajo, que aporta desde el aspecto técnico, para lo cual la capacitación y la educación aparecen como pilares de cualificación, sino que además se considere su bienestar personal y la interacción social como elementos que incrementan sus motivaciones y de paso el sentido de pertenencia por la entidad en la que laboran. Hoy se requiere de organizaciones con áreas de gestión humana que dejen en el pasado su perfil operativo y se conviertan en creadoras de valor (Mejía et al., 2013).

Esa relación de la gestión del talento humano y su aporte a la cultura de la innovación es ahora motivo de análisis de algunos estudios; que se direccionan desde las entidades de educación, y en este caso particular, surge la necesidad de plantearlo a partir de las instituciones en Colombia. La globalización demanda de organismos más adaptables a los cambios y el recurso humano es imprescindible que haga parte de esa innovación, para sumarle a todos los procesos que hacen parte de la cultura innovadora; es por ello, que organizaciones deben tener una orientación internacional ajustándose a los nuevos requerimientos de la ciencia y la tecnología, de tal forma que impacten a la sociedad convirtiéndose en entidades de talla mundial (Espinal, Scarpetta y Cruz, 2020).

Estos estándares universales obviamente pueden alcanzarse, pero se hace ineludible que las organizaciones en su conjunto desarrollen acciones de liderazgo para la innovación, lo que implica formar en habilidades comunicativas, de gestión, orientación al logro y adaptación al cambio (Prieto, Contreras y Espinosa, 2020).

Este artículo como objetivo, analiza las condiciones o barreras que enfrenta las áreas de gestión humana para generar o desarrollar la cultura innovadora, dentro de 34 organizaciones de diferentes ciudades de Colombia. El estudio se realizó a partir del enfoque cuantitativo, con un estudio de caso correlacional, con un diseño no experimental, para la recolección de la información se empleó la técnica de encuesta con cuestionarios tipo Likert, en los que se relacionan las variables motivo de la investigación.

Los principales resultados de la investigación dentro de las empresas estudiadas arrojaron que las condiciones internas como estructura y ubicación, competencias del personal y recursos y presupuestos dentro del área de gestión humana influyen de forma positiva para lograr una cultura innovadora. Así mismo las barreras externas entre ellas el liderazgo, resistencia al cambio, trabajo en equipo y formación y capacitación también influyen para lograr una cultura innovadora dentro de las organizaciones.

## **Marco teórico:**

### **Cultura de la innovación.**

González et. (2014) sostiene que el desarrollo de la cultura innovadora se ha convertido ahora en esencial para una organización en pro de mantener su posición de competitividad y sostenibilidad y hacen referencia a prácticas de gestión humana que facilitan la generación y desarrollo de innovaciones. La innovación es el motor de cambio que las empresas necesitan para estar un paso adelante en el mercado, crecer y escalar. Por esta razón, es importante fomentar una cultura de innovación en la organización que involucre a todos los empleados y que no sea solamente abrir un departamento dedicado a esta materia.

La cultura de la innovación es fundamental para que las organizaciones sean competitivas de allí la pertinencia de identificar si se cuenta con una cultura organizacional orientada a ella seguida de reconocer si la organización es o no innovadora en sus productos, procesos administrativos, productivos o de mercadeo y si se proponen mecanismos para fortalecer aspectos organizacionales, como una estructura horizontal, la comunicación entre niveles jerárquicos, la libertad de los colaboradores de la organización, la orientación al cliente y una misión y visión de la organización interiorizadas por todos los colaboradores.

No es fácil lograr dicha cultura, en tanto puede estar acompañada de factores que pueden considerarse como limitantes o barreras a la innovación en las organizaciones las cuales pueden ser de naturaleza interna o externa y responder a criterios económicos, sociales, culturales,

tecnológicos y humanos entre otros (Zeleny, 2012; Calderón, Álvarez y Naranjo (2006), Zartha, Arango, Medina y Avalos (2014) D'Este, Rentocchini y Vega (2014).

### **Condiciones o barreras del área de gestión humana**

La manera en que el área de gestión humana se desempeña puede estar afectada por una serie de condiciones o barreras internas (propias de dicha área) y externas (asociadas a las condiciones de la organización) para la generación o desarrollo de una cultura innovadora. Dentro de las internas se encuentran la ubicación del área dentro de la estructura organizacional, las competencias para la innovación integradas en los procesos de gestión humana, las competencias de los integrantes de gestión humana asociada al cargo, a los recursos y presupuestos destinados a dicha área para su funcionamiento, y en las externas, que no dependen directamente del área pero que afectan o impiden el desarrollo de la innovación, están: el estilo de liderazgo, la resistencia al cambio, el trabajo en equipo, la formación y educación de todo el personal de la empresa al igual que la manera en que la organización maneja la propiedad intelectual, la regulaciones y las rentabilidad de las innovaciones.

Dentro de las condiciones internas se plantea que el tipo de modelo organizativo o estructura organizacional tiene gran repercusión en el papel de las áreas de gestión humana y su aporte a la cultura innovadora. Es común encontrar modelos verticales, en donde las decisiones se toman en el nivel superior, hay una asignación de tareas por departamentos, con actividades especializadas y por demás fragmentadas (López, Gil y Fleitas, 2010) y, por lo tanto, poco generadoras de innovación y valor, y otros más concéntricos en donde acercan las áreas de gestión humana a la gerencia y mejorar la percepción de dichas áreas como socio estratégico e influir y conducir la estrategia desde su implementación, partiendo claramente de su cercanía con la gente (Armstrong 2008). Pantoja (2019) manifiesta que habrá mayor contribución del área a los objetivos organizacionales, si cuenta con un posicionamiento tal que le permita acceder a la toma de decisiones estratégica.

Otras tienen que ver con las competencias del personal, las cuales hacen alusión a los conocimientos, habilidades y aptitudes que los trabajadores poseen y que le permiten asumir los retos y contingencias que pueda traer su puesto de trabajo. Entre estas están la autonomía, toma de

decisiones, asunción de riesgos, creatividad y flexibilidad (Capdevila, 2012), las cuales son requeridas para gestar procesos de innovaciones. Muñoz (2002) considera que dichas competencias deben estar presentes en los procesos de gestión humana como un sistema de gestión por competencias articulando a la selección, la evaluación, la promoción, la capacitación, entre otros.

Se le suman a las anteriores la necesidad de identificar la brecha entre los retos asignados a las áreas de gestión humana en materia del soporte a la cultura innovadora y los recursos que le son asignados para su ejecución. Como lo planea Alles, M.A (2007) las áreas de gestión humanas en muchas ocasiones administran cada vez más recursos escasos y atienden de manera exigua actividades que tienen que ver con sus funciones y responsabilidades. Si a esto se le suma la falta de autonomía presupuestal se reduce mucho más su accionar y por ende el aporte que puede hacer a la cultura innovadora de la organización. Al respecto Vargas et al, (2014) en su investigación encontró que los gerentes de departamento de gestión humana expresan su camino a la generación de valor, pero reconocer que la falta de autonomía presupuestal dificulta la toma de decisiones.

Le acompaña a las condiciones o barreras internas, las externas, es decir, aquellas que no son de responsabilidad exclusiva del área de gestión humana pero que pueden repercutir en la generación de la cultura de innovación, entre ellas, la manera en que se ejerce el liderazgo en la organización, la resistencia al cambio del personal, la forma en que se materializa el trabajo en equipo, y la formación y capacitación del personal.

Para el caso del liderazgo, Maxwell (1999) considera que es algo que está en el interior de los individuos y que tiene como base esencial algunas cualidades como: el carácter, la responsabilidad, visión, autodisciplina y resolución de conflictos, entre otras. De igual manera Calderón y Naranjo (2004) consideran que un líder debe dirigir y acompañar a las personas en el desempeño hacia las metas establecidas. Esta habilidad implica definir objetivos con un equipo de trabajo, guiándolos hacia el logro de resultados; son importantes el ejemplo y el acompañamiento.

Aunque es cierto que las organizaciones requieren del liderazgo de todos sus miembros (Sharma, 2010) también lo es que quienes ejercen roles de dirección deben tener un liderazgo adecuado para posibilitar la incorporación y mantenimiento de una cultura de la innovación. Por ejemplo, Ulrich (1997) contempla cuatro roles esenciales que deben asumir los líderes de la

gerencia del talento humano en las organizaciones para generar innovación: administrador eficiente (operativo de procesos), socio del negocio (estratégico de procesos), líder de cambio (estratégico de personas), y representante de los empleados (operativo de personas).

En esencia el estilo del liderazgo tiene efectos en la generación de una cultura de innovación en las organizaciones, el crear ambientes de trabajo propicios para responder efectivamente a las condiciones cambiantes del entorno, generar espacios para el desarrollo de las personas, fomentar una cultura de confianza y respeto, brindar autonomía para el desarrollo de la innovación, establecer objetivos cambiantes, estimular ambientes de comportamientos proactivos y diversos, y desarrollando habilidades para la gestión del cambio (Agbor, 2008). Esto implica trabajar con los diversos estilos de liderazgo que ejercen los dirigentes en las empresas, de su asertividad depende la consolidación de esta cultura en las organizaciones.

Frente a la resistencia al cambio, se considera que es uno de los fenómenos que generan más complicaciones en los procesos de innovación de las organizaciones. El apropiarse de nuevos procesos o tecnologías, le genera a la persona; incertidumbre, temor, que en muchas ocasiones se manifiestan en estrés (Chopra, 1993). Welch (2001) expresa que, si la velocidad de cambio en el entorno externo es más rápida que la velocidad de cambio del entorno interno, el fin está cerca.

Según reporte de McKinsey (2008) el 70% de los procesos de cambio y transformación organizacional fallan, especialmente por dos razones: el poco ejemplo que da la alta dirección con su propio comportamiento frente a los cambios que piden a sus colaboradores, y la resistencia de los empleados a cambiar sus hábitos personales y prácticas de trabajo para adaptarlos a lo que requiere la nueva organización. Es importante también reconocer algunas conductas que asumen los individuos que básicamente corresponde a evitar aquello que les crea la idea de riesgo e incomodidad.

López, Restrepo, López Velásquez (2013) establecen a partir de cuatro postulados, la necesidad de identificar los problemas de la organización para plantear un cambio planeado: reconocer el problema e identificar la necesidad de cambio, determinar la disposición y capacidad de la organización para el cambio, identificar los recursos administrativos y de la fuerza laboral y sus motivaciones para el cambio y determinar una estrategia de cambio y las metas a alcanzar.

Otra condición externa está asociada al trabajo en equipo, el cómo la organización promueve, estimula, motiva y genera un ambiente que propicie un real efectivo trabajo

colaborativo. En este contexto se hace necesario que el gerente de hoy deba conocer a profundidad los intereses y expectativas de su equipo de trabajo, de lo contrario no podrá gestionar sus talentos y los intereses estratégicos de la organización con los de los trabajadores (Cabrales, 2009). Algunos autores por su parte no cuestionan la efectividad de los equipos de trabajo, pero creen que deben estar bien orientados y estructurados, siendo claros en la estructura de decisión (quién decide), trabajo (quién responde), recompensas (en quién se revierten las ganancias) y oportunidades (quién las tiene para su desarrollo) (Alcover, 2006).

Hackman (1998) menciona cinco errores comunes al trabajar en equipo: el considerar que las personas tienen las habilidades para hacerlo, no lograr un equilibrio en la gestión de la autoridad, no realizar una reestructuración real del trabajo, no reestructurar los objetivos laborales adecuadamente, y asumir que los miembros poseen los conocimientos y habilidades para trabajar como equipo.

La condición asociada a la falta de formación de los individuos, los modelos conservadores que no trascienden en la capacidad crítica y creativa de los individuos, o el anquilosamiento informativo, son grandes barreras para la formación del sujeto trabajador innovador. Algunas investigaciones señalan como obstáculos para la innovación la falta de personal calificado y una ineficiente formación en la parte técnica (D'Este, Rentocchini, y Vega, 2014). En muchos casos las organizaciones demandan y requieren de trabajadores que tengan una formación más acorde a los cambios que se producen constantemente por la celeridad de la información y la tecnología, por lo mismo se hace necesario contar con instituciones de educación superior que tengan innovación educativa, es decir, en procesos, productos, cultura, metodologías, políticas y estructura (De la torre, 1984; Tejada, 1988), logrando una circulación del conocimiento en tanto se asume que procesos innovadores educativos puede repercutir en la generación de un perfil innovador que logra poner en juego esas capacidades en los lugares de trabajo.

La capacitación, esta tiene como propósito mejorar el conocimiento y aplicaciones en el desempeño del cargo y los procesos organizacionales, a través de la adaptación de personal a las funciones o tareas específicas del cargo, y aunque se propone mejorar el desempeño actual de un trabajador, sus beneficios pueden prolongarse y verse reflejados a toda su vida laboral (Rodríguez, 2002).

Aguilar, Martínez, Fandiño y Fajardo (2007) consideran que la capacitación es fundamental dentro de las actividades de gestión humana, en tanto los avances científicos y

tecnológicos han obligado a las empresas a potenciar el desempeño de los trabajadores, para plantear una propuesta que incluye una serie de momentos actividades como la inducción corporativa, inducción al área, inducción al cargo, entrenamiento en el cargo, capacitación y actualización, y preparación para el desarrollo de carrera, todas ellas necesarias para una lograr mantener una cultura de la innovación en las organizaciones.

Finalmente se encuentran las condiciones asociadas a la manera en que la organización asume o enfrenta las regulaciones relacionadas con la innovación, manejan el sistema de propiedad intelectual, y percibe una rentabilidad a través de la innovación. Al respecto, expresan Maldonado, Garza, pinzón y Kumar (2017) que la segunda mayor barrera que enfrentan las organizaciones para afrontar las innovaciones tiene que ver con la dificultad de acceder a recursos financieros, hecho muy representativo para las organizaciones colombianas.

### **Metodología.**

Se plantea un estudio con enfoque cuantitativo dado que permite la recopilación de datos de manera más objetiva, aunque resulta esencial que el investigador se separe de sus valores para que estos no influyan en el proceso de conocimiento (Sautu, Boniolo, Dalle y Elbert, 2005). El tipo de estudio es de caso correlacional el cual da lugar a centrarse en el análisis de acontecimientos o sucesos a partir de técnicas como la encuesta (Niño, 2011), y permite relacionar o establecer el grado de asociación de dos o más variables o categorías a partir de una muestra (Hernández, Fernández y Baptista, 2014), para el presente caso: condiciones o barreras de gestión humana y cultura de la innovación.

El diseño de la investigación es no experimental, dado que la información se recopila en su entorno natural o tiempo real y no da lugar a manipulación de las variables de análisis por parte del investigador. Y es transversal o transeccional ya que lleva a la recolección de los datos en un único momento (Hernández et al., 2014). Para la recolección de la información se empleó la técnica de encuesta con un cuestionario tipo Likert, previamente diseñado, en los que se relacionaron las variables motivo de la investigación y se aplicaron a 149 trabajadores de las empresas participantes. Hay que señalar que las “escalas Likert” son instrumentos psicométricos donde el encuestado debe indicar su acuerdo o desacuerdo sobre una afirmación, ítem o reactivo, lo que se

realiza a través de una escala ordenada y unidimensional (Bertram, 2008). La encuesta surge como un procedimiento de recolección de datos tomados de una muestra de personas, que permiten reunir impresiones u opiniones respecto a un tema en específico (Sauto et al., 2005).

Mediante revisión empírica y teórica se determinaron las condiciones o barreras que puedan existir y posteriormente, se profundizó en la recolección de la información de las organizaciones que se obtuvo por medio de la encuesta, para realizar un análisis a través de la estadística. Así mismo y teniendo en cuenta un enfoque empírico positivista de carácter pragmático, se basó en la lógica empírica, en la observación de fenómenos y el análisis estadístico (dimensiones controlables y medibles). Los alphas de cronbach fueron mayores a 0,7 para todos los constructos de condiciones o barreras y cultura de la innovación y los resultados de validez discriminantes htmt dieron menor que 1 y 0,9.

A partir de la agrupación de datos por niveles que se establecieron mediante promedios de media aritmética, se pudo precisar de acuerdo con las respuestas dadas por los encuestados, de qué manera las empresas desarrollan apropiada condiciones internas y externas que permiten que las áreas de gestión humana contribuyan a la generación de una cultura innovadora (niveles 4 y 5 con porcentajes mayores) o identificar las barreras que prevalecen (niveles 1 y 2 con porcentajes superiores). Gráficamente dichos comportamientos se expresan así:

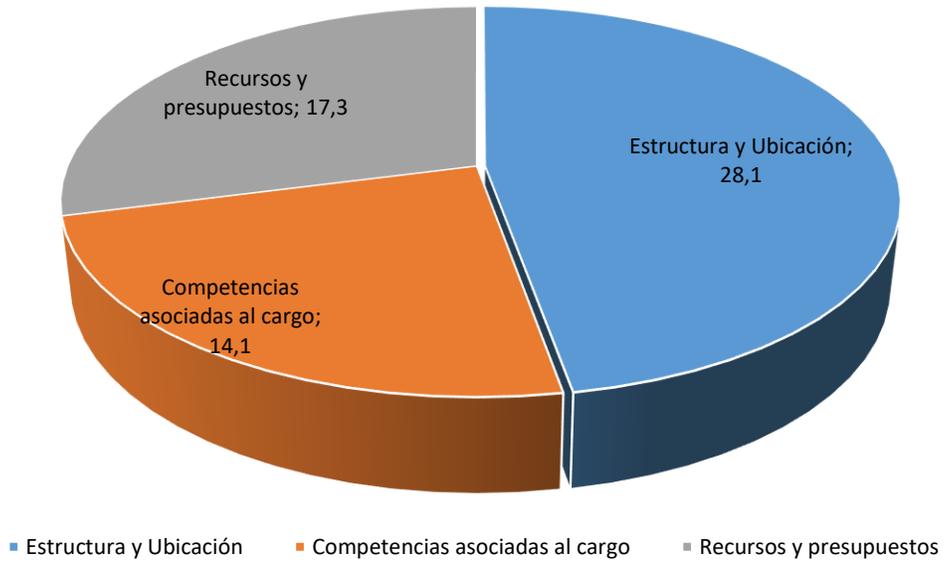
#### CONDICIONES INTERNAS DEL ÁREA DE GH

Tabla 1. Condiciones Internas.

CONDICIONES INTERNAS	Niveles 1-2	Niveles 4-5
	% Menor	% Mayor
Estructura y Ubicación	28,1	63,6
Competencias asociadas al cargo	14,1	81,2
Recursos y presupuestos	17,3	74,3

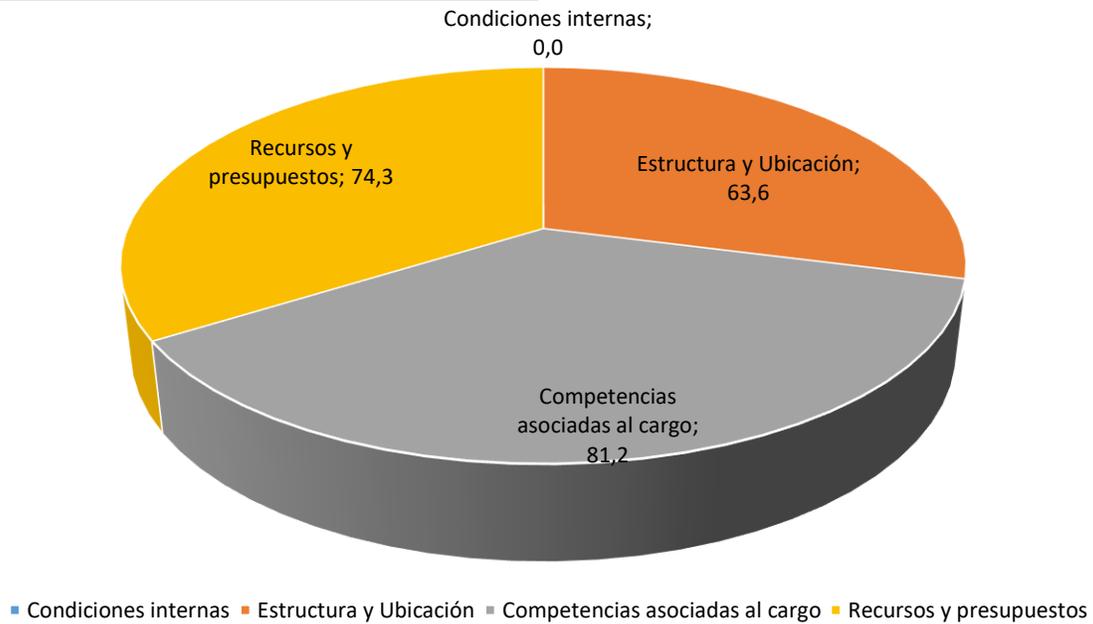
Fuente: Resultados de la Investigación

Gráfico 1. Condiciones Internas Nivel 1-2.



Fuente: Resultados de la Investigación

Gráfico 2. Condiciones Internas Nivel 4-5.



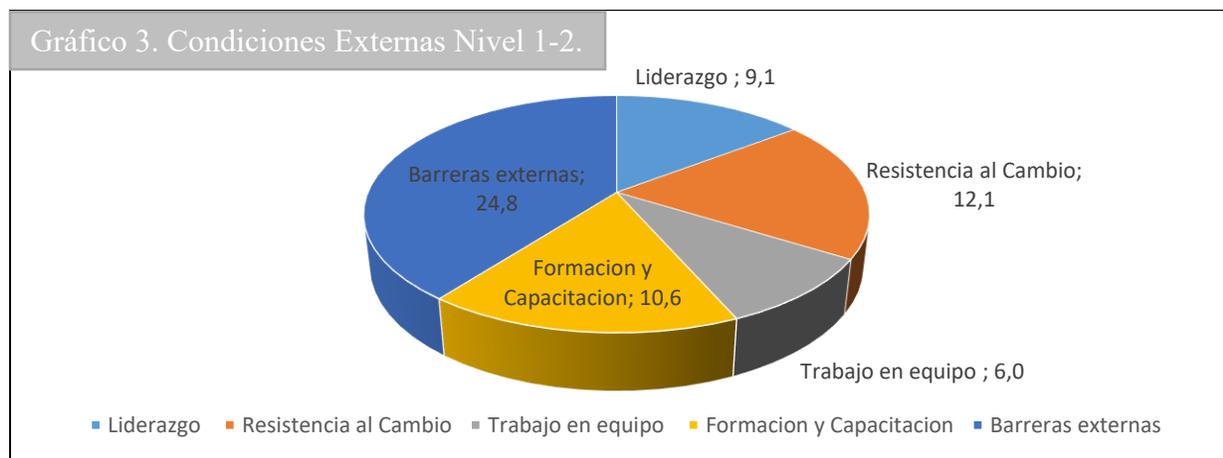
Fuente: Resultados de la Investigación

## CONDICIONES EXTERNAS DEL ÁREA DE GH

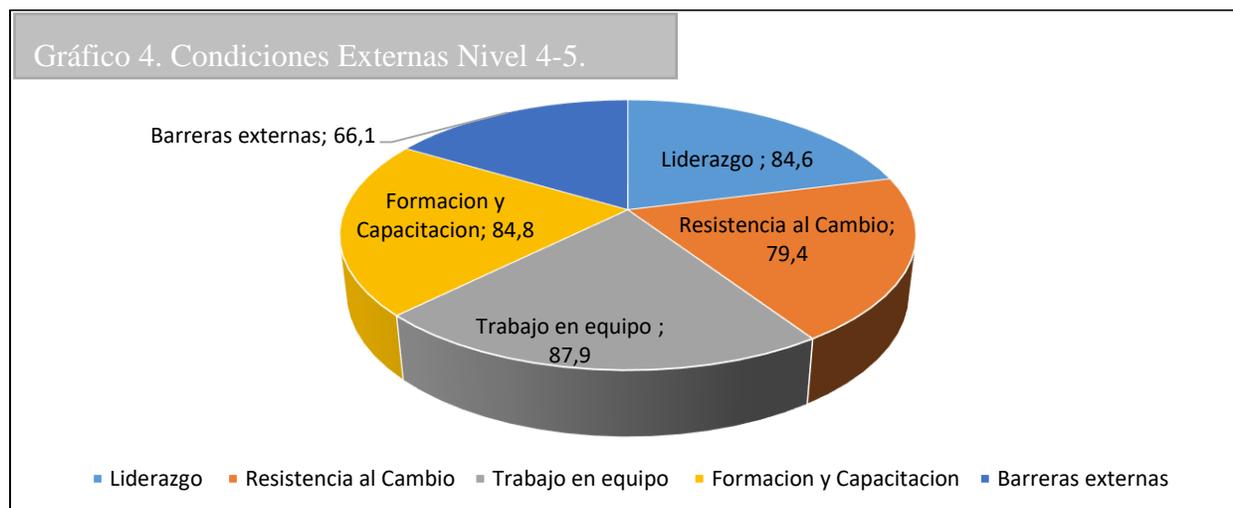
Tabla 2. Condiciones Externas.

CONDICIONES EXTERNAS	Niveles 1-2	Niveles 4-5
	% Menor	% Mayor
Liderazgo	9,1	84,6
Resistencia al Cambio	12,1	79,4
Trabajo en equipo	6,0	87,9
Formacion y Capacitacion	10,6	84,8
Barreras externas	24,8	66,1

Fuente: Resultados de la Investigación



Fuente: Resultados de la Investigación



Fuente: Resultados de la Investigación

## Discusión de resultados

Los resultados se presentan teniendo en cuenta el modelo de medición de ecuaciones estructurales en Smart-PLS3 utilizado, en el cual se obtiene que tanto las condiciones internas como las externas generan o desarrollan una cultura de la innovación de las organizaciones investigadas (ver gráfico 1)

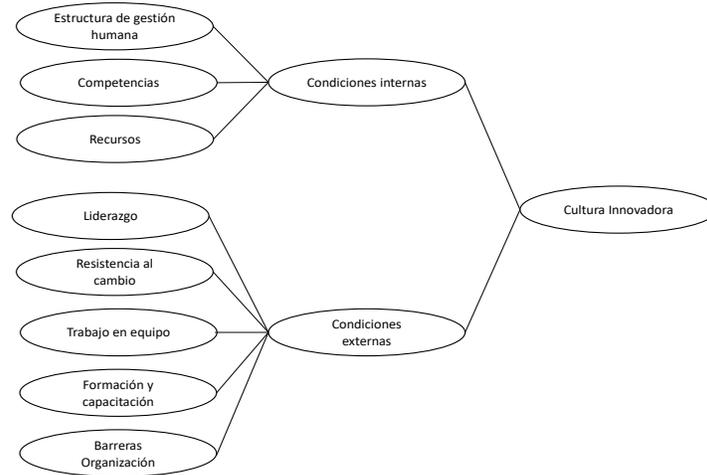


Gráfico 5. Modelo estructural conceptual

Los resultados obtenidos en relación con las condiciones internas hacen alusión a: (1) estructura y estrategias de gestión humana, (2) las competencias de innovación en los procesos de selección, promoción y evaluación del desempeño y en el equipo del área de gestión humana y (3) los recursos y presupuestos con los que disponen dichas áreas. Ello en virtud de la constante demanda que las organizaciones les hacen a estas áreas para contribuir a la generación o soporte de la cultura innovadora (Felipe, 2013).

### La estructura y la estrategia de gestión humana

En cuanto a la estructura organizacional es importante entender que éstas guían las acciones de los integrantes, posibilita que se desarrolle relaciones de trabajo efectivas (Yáñez, Yáñez y Morocho, 2018), y afectan el comportamiento de los individuos y los grupos (Robbins, Judge, 2013), pero y particularmente evidencia que tan cercana se encuentra un área a la toma de decisiones estratégicas en las organizaciones. Al respecto se identificó que el área de gestión humana de las organizaciones estudiadas ubica un lugar intermedio en los niveles jerárquicos de

las organizaciones y como lo plantea Castillo (2018) tratan de trabajar de manera conjunta con las demás áreas desde una perspectiva de interdependencia, favoreciendo un clima de trabajo colaborativo necesario para los entornos de innovación organizacional.

Otro aspecto importante es que el área de gestión humana cuenta con equipos de especialistas para asesorar y acompañar a los líderes en la gestión del talento de los empleados, esto como lo plantea Sánchez (2019), es hablar de una gestión humana que ocupa un lugar de staff trascendiendo una enfoque de línea, en tanto enseña a quien tiene personas a cargo a gestionar adecuadamente sus talentos, contribuyendo de esta forma al mejoramiento de la eficiencia y la forma de adaptarse a los cambios de manera tranquila, hecho fundamental en los procesos de innovación.

Se encontró de igual manera que las áreas de gestión humana están generando credibilidad ante el equipo de la alta dirección, tienen una mejora continua de los procesos internos y una adecuada comunicación, siendo esto trascendental para la construcción de un clima de trabajo colaborativo. Lo anterior como lo expresa Hernández (2006) un rasgo característico de aquellas organizaciones exitosas donde estas áreas generan cambios al interior de las organizaciones construye confianza entre las personas y los directivos, hechos determinantes en la generación de una cultura de innovación, donde la confianza y la credibilidad son factores determinantes. (Felipe, 2013).

Un componente estratégico dentro de la generación o sostenibilidad de una cultura de la innovación está relacionado con el acceso al financiamiento (Zuluaga, 2017), al respecto se encontró que en las organizaciones investigadas dicho acceso es dificultoso lo que impide en muchas ocasiones dejar procesos de innovación inconclusos al no poder acceder a líneas de crédito que lo hagan posible. Esto es una restricción dado que muchas veces las organizaciones inician procesos de innovación sin los recursos necesarios para su implementación. Para el área de gestión humana este es un hecho determinante en tanto se desequilibra lo que se necesita versus lo que se tiene, generando estrés laboral.

Dos elementos se identificaron deben ser considerados de mejoramiento, el considerar a la gestión humana como un socio de negocio para las diferentes áreas de la organización y el conocimiento que esta área debe tener del negocio y conectarse con su lenguaje, hechos como lo plantea Ulrich y Brockbank (2005) son de vital importancia para la generación de valor de las áreas de gestión humana.

## **Las competencias en la cultura innovadora.**

Dentro de las principales competencias de las personas requeridas para la generación y sostenimiento de la cultura de innovación se encuentran: la autonomía, toma de decisiones, asunción de riesgos, creatividad y flexibilidad (Marulanda, 2016), las cuales deben estar presentes o referentes para los procesos de: (1) reclutamiento y selección, (2) promoción del personal y (3) la evaluación del personal. Los hallazgos permiten establecer que en general en el proceso de evaluación del desempeño es donde se aplican más estas competencias, sin embargo, llama la atención cómo en el proceso de aprovisionamiento (reclutamiento y selección) no se presente en igual medida.

Para Ilander, (2009), la autonomía en los empleados incide favorablemente en la empresa en cuatro aspectos fundamentales: el compromiso, la motivación, la implicación y el rendimiento, lo que puede generar un nivel mayor de confianza, una mayor creatividad, un incremento de la proactividad y una implicación más significativa del trabajador en todos los asuntos concernientes a la empresa. Particularmente esta competencia es más utilizada en las organizaciones estudiadas en el proceso de reclutamiento y selección, competencia determinante para los procesos de innovación (Morales, 2010).

La competencia de la toma de decisiones, entendida como esa capacidad de la persona para elegir la mejor opción entre varias (Antonanzas, 2015), implica dentro de todo proceso de innovación un recurso fundamental en tanto se acude a ella dentro decidir el camino a seguir. Esta competencia está más potencializada en las organizaciones participantes del estudio dentro del proceso de evaluación del desempeño, le sigue el de promoción y por último en el de selección.

La competencia de la creatividad referida a la capacidad que tienen las personas de pensar cosas nuevas se asocia fuertemente con la innovación como esa capacidad para implementarlas (Ordóñez, 2010), hecho que hace que dentro de dichos procesos sea tenida en cuenta o se promueva. Al respecto se encontró que esta competencia está más utilizada para los procesos de promoción del personal y movimiento interno, indicador importante dentro de los procesos de gestión humana.

Otra competencia es la flexibilidad, entendida como la capacidad para adaptarse y trabajar en diferentes y variadas situaciones con personas, grupos y poblaciones (Alles 2007), competencia de mucha relevancia para los procesos de innovación. Dentro de los procesos de gestión humana

esta competencia es la más potencializada tanto en la promoción y la evaluación y menos en la selección.

Por último, la competencia asunción de riesgos, es esa capacidad del trabajador de aceptar una responsabilidad o consecuencia de una acción o situación (Pabón, 2016). Es muy importante dentro de las acciones de innovación en tanto la aceptación del error o fallar de manera temprana ayuda a la consecución final de los logros propuestos. En las organizaciones estudiadas esta competencia está más potenciada dentro del proceso de evaluación del personal y menos en los procesos de reclutamiento y selección, circunstancia que llama la atención en tanto como lo expresa Valta (2019) el éxito de una compañía comienza por la selección y la contratación del personal que será la base del éxito del negocio, si el empresario no contrata o no se asocia con los mejores, tendrá muchísimos problemas y no durante meses sino más bien durante años y mucho más si quiere generar una cultura de innovación. Como dato global se encontró que el equipo de trabajo del área de GTH cuentan con las competencias asociadas al cargo.

### **Recursos y presupuesto.**

En relación con los recursos y presupuestos, llama la atención lo encontrado en cuando a identificar que el nivel de exigencia en términos de resultados del área de gestión humana lo establecen como coherente con la disposición de recursos con que opera, al igual que identifican, en su mayoría, que dicha área cuenta con el talento humano necesario para desplegar su estrategia, tienen los recursos financieros necesarios para desplegarla y cuentan con la infraestructura necesaria para soportar la estrategia.

### **Condiciones externas.**

Una vez determinado las condiciones internas de las áreas de gestión humana, se procederá a interpretar los resultados alcanzados en relación con la identificación de condiciones o barreras externas a la gestión humana que pueden afectar la cultura de la innovación. Entre ellas se encuentran la manera en que se ejerce el liderazgo, la resistencia al cambio, el trabajo en equipo y la formación del personal.

La manera en que los líderes de las organizaciones promueven la participación de los trabajadores en procesos decisionales asociados a su cargo, la generación de un trato justo y

equitativo, el apoyo a la generación de condiciones óptimas para la realización del trabajo, y en la generación de confianza en los trabajadores para manifestar y ejecutar sus ideas (Gómez, 2008). Todo ello puede configurarse en lo que Román (2017) considera las condiciones óptimas de un buen liderazgo en la organización, o como la figura de mentor y protector, requeridas para la generación de una cultura de innovación.

Las ventajas de un buen liderazgo son palpables, pues mediante este proceso se preocupa por mejorar sus relaciones laborales, maneja un ambiente organizacional óptimo, (Román, 2017), tiene una comunicación clara y transparente tanto a nivel personal como departamental, su poder de comprensión le deja con aceptación las labores de cada departamento, se desempeña bien con los empleados y motiva constantemente a sus dirigidos, logrando más efectividad en los trabajos dentro de la organización.

Dentro del liderazgo se tiene que los líderes son flexibles a la hora de asumir diferentes roles, lo cual permite a la organización delegar y darle responsabilidades (Toche, 2017) esto impulsa la motivación y ayuda a crear un ambiente de trabajo más favorable. La credibilidad del líder en la organización es notoria, llevando a repercusiones positivas al momento de la responsabilidad, que recaer en una sola persona, todos los miembros del equipo trabajan tomando en cuenta su ejemplo. Los canales de comunicación que el líder genera un ambiente laboral adecuado dentro de la organización, condiciones necesarias en procesos de innovación organizacional.

Otra barrera o condición externa para soportar la cultura de la innovación es la resistencia al cambio entendida como la manera en que las organizaciones asumen el reto planteado, si son flexibles a ellos y la manera en que los trabajadores se adaptan rápidamente al cambio (Sánchez, 2019). Cuando una organización involucra a los trabajadores en el diseño de sus procesos de cambio, éstos se ejecutan de mejor manera, sus reacciones cambian y facilitan la ejecución de estos, aumenta la motivación y la expectativa hacia lo nuevo cambia (Duque, 2013). La organización que busca la novedad y no le teme a la imprevisibilidad, está de cara a la sostenibilidad de una cultura de innovación (Felipe, 2013). Es difícil crear novedades de nueva aplicación, pero la organización debe estar innovando continuamente para desmarcarse de la competencia.

Se encontró de igual manera que el trabajo en equipo es muy evidente dentro de las organizaciones estudiadas, ya que estas promueven las actividades grupales en su operación,

también los trabajadores participan en los procesos de toma de decisiones, se nota que existe sinergia entre las áreas de la organización para la obtención de logros. También es importante resaltar que hay alto grado de compromiso de los trabajadores con la organización, así mismo dentro de la cultura de la innovación, ponen en marcha proyectos o ideas innovadoras que surgen entre los trabajadores y además los empleados participan en el diseño y en el proceso mismo de la evaluación de su desempeño, lo que concluye que dentro de las organizaciones estudiadas el trabajo en equipo se da en todas las formas (Enríquez, 2016) este es necesario para asegurar una cultura de innovación.

Para complementar, el Trabajo en Equipo no significa solamente "trabajar juntos". Trabajo en equipo es toda una filosofía organizacional, es una forma de pensar diferente, es un camino ganador que las empresas han descubierto en los últimos años para hacer realmente que el trabajador se comprometa firmemente con los objetivos de la empresa", según (Martínez, 2018)

De igual forma se encontró que la alta formación es un criterio de permanencia en la organización (Ortiz, 2020). La formación es un esfuerzo sistemático y planificado para modificar o desarrollar el conocimiento de las técnicas y las actitudes a través de la experiencia de aprendizaje y conseguir la actuación adecuada en una actividad o rango de actividades. En este marco la formación es factor crítico a la hora de fomentar y desarrollar la innovación. El papel de la dirección que promueve la alta formación y obtención de logros establece la necesidad de tener el personal altamente calificado para cumplir las metas dentro de la organización (Buitrago, 2019) y mucho más si esta está asociada a la innovación.

Es importante para lograr la alta formación y la capacitación el saberla planificar con antelación y asegurar que ésta atienda a las reales necesidades actuales y futuras de la organización (Salinas, 2002), y brindar a los trabajadores procesos continuos de formación (Camacho, 2020). Con ello se busca mejorar los conocimientos y competencias de quienes integran la organización; porque es a través de las personas, de sus ideas, de sus proyectos, de sus capacidades y de su trabajo, que se sostienen una cultura de innovación en las organizaciones, dispuesta a lograr un aumento de la productividad, ya que, entre más formación, más actitudes para realizar las actividades necesarias para ser eficiente y generar competitividad (Roa, 2013).

Finalmente, se identifica que en las organizaciones participantes del estudio se presentan dificultades o barreras asociadas a al sistema de propiedad intelectual, al cumplimiento de

regulaciones relacionadas con la innovación, y a si la organización percibe rentabilidad a través de la innovación, las cuales inciden en la cultura de la innovación. Como lo plantea Friollo (2016) la innovación crea oportunidades al mismo tiempo puede producir transformaciones y crisis si no se asume de manera adecuada elementos propios del sistema de innovación. En esencia, aspectos como el saber gestionar el conocimiento de la propiedad intelectual el cual ayuda a proteger productos y servicios innovadores, hacer visible el interés y el valor de los mismos en el mercado, aumentar la diferencia de la organización y sus productos o servicios de la competencias, disminuye el riesgo de hacer uso de contenidos de terceros y acceder a información y conocimientos especializados o de perder información, innovaciones o producciones/servicios creativas propias y valiosas (Huerta; 2021) e incorporarlo de manera adecuada al capital intelectual de la organizacional (Gallego, et al 2020).

Un componente en la generación o sostenibilidad de la cultura de la innovación tiene que ver con la percepción del resultado de la innovación en la rentabilidad de las organizaciones. Como lo plantea Salazar (2018), la gestión de las innovaciones implica la implementación de las ideas de los empleados creativos para satisfacer las necesidades y crear de un ambiente de confianza. Las organizaciones operan en entornos muy competitivos, y por lo tanto hay una necesidad de emplear las innovaciones como esfuerzos para la rentabilidad (Anderson, West, 1998). Esta percepción en las organizaciones participantes se presenta como débil, elemento que puede reflejarse como barrera de la cultura de la innovación, al no poder identificar con claridad los efectos positivos o negativos que la innovación produce en los resultados corporativos (López, Somohano y Martínez 2018).

Otra barrera asociada a la cultura de la innovación tiene que ver con las dificultades que las organizaciones presentan en el cumplimiento de regulaciones relacionadas con la innovación. El exceso de normas y regulaciones, tiempos de respuesta ante las entidades regulatorias y sus dilaciones, incoherencias y cruce de normas y una débil seguridad jurídica son algunos de las dificultades que se aluden a la puesta de un producto o servicio innovador (de Colombia, G., & Marta, S., 2020). Contar con una regulación balanceada y funcional es fundamental para promover y proteger las ideas disruptivas e innovadoras en las organizaciones.

## Conclusiones

A partir de la investigación realizada se puede concluir que el área de gestión humana puede contribuir a la generación y desarrollo de la cultura innovadoras siempre y cuando cuente con las condiciones tanto internas como externas que así lo permitan, entre ellas: estar ubicadas dentro de la estructura organizacional en niveles que faciliten una toma de decisiones estratégica y una relativa autonomía, que los resultados del área generen credibilidad en la alta dirección y que los recursos financieros y de infraestructura sean los necesarios para que dicha área pueda lograr sus fines y generar de valor. En esencia que exista un equilibrio en términos de lo que se pida en relación con el soporte de la cultura de innovación corporativa y la disposición de los recursos o facilitadores requeridos para su cumplimiento.

Otra condición interna es que el área o dependencia de gestión humana cuente con un equipo humano suficiente y con el perfil requerido dadas las responsabilidades asignadas y que se pueda gestionar el talento humano a través de un sistema de gestión por competencias en donde la autonomía, la toma de decisiones, la creatividad, la flexibilidad y la asunción de riesgos sean transversales en los procesos de selección, evaluación del desempeño, promoción y ascensos, capacitación, entre otros, en tanto coadyuvan en la promoción de una cultura de la innovación organizacional.

Entendiendo que la responsabilidad de sostener una cultura de innovación en las organizaciones no es de exclusividad de un área y mucho menos de la gestión humana, es necesario que las organizaciones reconozcan e identifiquen la manera en que se ejerce el liderazgo. Al respecto se puede concluir que, si los líderes de la organización fingen una figura de mentor y protector, son flexibles a la hora de asumir diferentes roles, generar credibilidad a partir del ejemplo, involucran a los trabajadores en los procesos de decisión, se promueven condiciones óptimas para la realización del trabajo y generan confianza en sus trabajadores para manejar y ejecutar sus ideas, favorece la consolidación de una cultura de innovación.

En relación a la manera en que las organizaciones ejercen el trabajo en equipo es otra condición organizacional necesaria para el soporte de una cultura de innovación, entre ellos, que se promueva

actividades grupales en las operaciones, se participe en la determinación de decisiones, exista sinergia entre las áreas de la organización para el alcance de logros, se genere compromiso de los trabajadores con la organización, participen en la evaluación del desempeño y particularmente que los proyectos e ideas de innovación surjan en su mayoría entre los trabajadores.

La concepción que el dirigente de las organizaciones tenga de la formación, la educación y la capacitación y en consecuencia las acciones que se orienten al respecto, condicionan el desarrollo de la cultura de innovación, es decir, el promover una alta formación como criterio organizacional, el planear con anterioridad los programas o eventos de formación teniendo en cuenta las necesidades futuras y con los rubros presupuestales disponibles, el brindar a los trabajadores procesos continuos de formación, identificar el impacto o la generación de valor de la inversión en formación y el involucrar eventos educativos permanentes promoviendo las competencias que promueven una innovación, son los facilitadores más significativos para la sostenibilidad de una cultura corporativa orientada a la innovación.

La resistencia al cambio es un condicionante importante de revisar para la consolidación de procesos de innovación organizacional. Al respecto se concluye que determinar qué tanto la organización es flexible al cambio, si los trabajadores se adaptan rápidamente al cambio, si el cambio se asume de manera planeada con los trabajadores y si la organización busca la novedad y no le teme a la imprevisibilidad, son condiciones que las organizaciones deben revisar en tanto sí afectan o impactan la cultura de la que innovación.

Finalmente se concluye que las principales barreras que enfrentan las organizaciones para la innovación tienen que ver con el sistema de propiedad intelectual, el cumplimiento de regulaciones relacionadas con la innovación, y el retorno a la inversión en innovación, es decir, a la identificación de la rentabilidad adquirida a través de la innovación, elementos para tener en cuenta dado que aparecen como obstaculizadores de la cultura orientada a estos fines.

A partir de este estudio se puede concluir de manera general que el área de gestión humana puede contribuir de manera significativa en la generación y desarrollo de la cultura de innovación siempre y cuando cuenten con las condiciones tanto internas como externas planteadas, de lo

contrario se aumentaría la brecha en términos de las exigencias que a dicha área se le infieren sin las condiciones para lograrlo. Algunas de las preguntas sobre por qué el área de gestión humana no contribuye de manera estratégica a la innovación tienen que ver con la manera en que las organizaciones gestionan cada uno de los aspectos señalados anteriormente.

### **Implicaciones prácticas**

Se sugiere que las organizaciones investiguen o identifiquen antes de considerar la innovación como una estrategia competitiva, las condiciones actuales y las requeridas para orientar su cultura organizacional hacia la innovación, en tanto requiere de unos factores diferenciadores que hagan posible su consolidación.

Para las áreas de gestión humana de las organizaciones, es necesario que establezcan la mirada estratégica de su quehacer y reconozcan los facilitadores indispensables para trascender su función operativa y volcarla a la generación de valor, coadyuvando en la creación de una cultura que soporte los retos de una innovación corporativa permanente. Incorporar un sistema de gestión

humana por competencias orientadas a la innovación posibilitando una consistencia interna en los procesos humanos organizacionales.

Sería importante considerar en futuras investigaciones otras condiciones internas y externas que son complementarias a las expuestas en este trabajo y que tendrían importantes repercusiones como facilitadoras de la gestión del talento humano para constituir una cultura de la innovación.

### **Referencias**

OMPI. (2019). *Fundamentos de propiedad intelectual: Preguntas y respuestas para estudiantes*.  
Obtenido de Administración Nacional de Propiedad Intelectual de China (CNIPA):  
[https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/es/wipo\\_pub\\_1056.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/es/wipo_pub_1056.pdf)

- Alles, M. A. . (2007). *Gestión por competencias: el diccionario*. . Obtenido de Ediciones Granica SA.
- Anderson, West. (1998). *Medir el clima para la innovación grupo de trabajo: desarrollo y validación del inventario clima de equipo*. *Diario de Comportamiento organizaciona*. Obtenido de La Revista Internacional de Industrial, Ocupacional y Psicología de las Organizaciones y Comportamiento, 19 (3), 235-258.
- Antonanzas, T. (2015). *IDENTIFICA, PRACTICA Y PROYECTA LA COMPETENCIA , TOMA DE DECISIONES*. Obtenido de <https://www.agmeducation.com/blog/identifica-practica-y-proyecta-la-competencia-toma-de-decisiones/>
- Buitrago, f. (2019). *¿En qué consiste la formación en la empresa?* Obtenido de <https://www.ceupe.com/blog/en-que-consiste-la-formacion-en-la-empresa.html>
- Camacho, c. (2020). *¿Por qué es importante la formación del personal en la empresa?* Obtenido de <https://www.empresa.com/por-que-es-importante-la-formacion-del-personal-en-la-empresa/>
- Castillo, M. E. (2018). *LA PROPUESTAS DE MEJORA, UNA ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN PARA LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS*. . Obtenido de [https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no70/42b-las\\_propuestas\\_de\\_mejora\\_una\\_alternativa\\_de\\_solucion\\_para\\_las\\_pequenas\\_y\\_medianas\\_empresas\\_noviembre\\_201.pdf](https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no70/42b-las_propuestas_de_mejora_una_alternativa_de_solucion_para_las_pequenas_y_medianas_empresas_noviembre_201.pdf)
- Cisneros, M. A. (2010). *La flexibilidad laboral como estrategia de competitividad y sus efectos sobre la economía, la empresa y el mercado de trabajo*. Obtenido de Revista Scielo: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0186-10422010000200003](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422010000200003)
- Duque, M. E. (2013). *Resistencia al cambio en organizaciones modernas*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/849/84927487022.pdf>
- Enriquez, H. H. (2016). *"TRABAJO EN EQUIPO Y CLIMA ORGANIZACIONAL*. Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/05/43/Aguilar-Hector.pdf>
- Erazo, J. (2018). *La importancia de las competencias en el mundo laboral*.

- Felipe, M. T. (2013). *La cultura organizativa como herramienta de gestion interna y de adaptacion al entorno* . Obtenido de Un estudio de casos multiple en empresas murcianas : <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/117203/tesis.pdf?sequence=1>
- Fiorillo, C. E. (2016). *¿Regulación e Innovación son términos opuestos?* Obtenido de Deloitte: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ar/Documents/financial-services/Reg\\_Tech\\_El-Lado\\_B\\_de\\_la\\_innovaci%C3%B3n.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ar/Documents/financial-services/Reg_Tech_El-Lado_B_de_la_innovaci%C3%B3n.pdf)
- Gomez, M. F. (2008). *EL LIDERAZGO EN LA GESTIÓN DE LA EMPRESA INFORMATIVA*. Obtenido de Revista Ciencias Estratégicas: <https://www.redalyc.org/pdf/1513/151312831006.pdf>
- Hernández, G. C. . (2006). *La gestión humana y sus aportes a las organizaciones colombianas* . . Obtenido de Cuadernos de administración, 19(31), 9-55.
- Ilander, G. P.-B. (2009). *AUTONOMÍA LABORAL, TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO Y MOTIVACIÓN DE LOS TRABAJADORES COMO FUENTE DE VENTAJAS COMPETITIVAS*. Obtenido de Revisata Scielo: <http://www.scielo.org.co/pdf/ceco/v29n52/v29n52a08.pdf>
- Marulanda, C. (2016). *La Cultura Organizacional y las Competencias para la Gestión del Conocimiento en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) de Colombia*. Obtenido de Recista Scielo : [https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-07642016000600002](https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642016000600002)
- Morales, M. E. (2010). *Factores determinantes de los procesos de innovación: una mirada a la situación en Latinoamérica*. Obtenido de Revista Scielo: <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n72/n72a10.pdf>
- Pabón, R. M. (2016). *ESTUDIO DE ACTITUDES EMPRENDEDORAS CON PROFESIONALES QUE CREARON EMPRESA*. Obtenido de Revista Scielo: <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n71/n71a06.pdf>
- Roa, P. E. (2013). *El Proceso de Formación en la Gestión de Recursos Humanos*. Obtenido de <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/11/el-proceso-de-formacion-en-la-gestion-de-recursos-humanos/>

- ROMÁN, A. K. (2017). *IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES*. Obtenido de UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA: [https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/7060/4/2017\\_importancia\\_liderazgo\\_organizaciones.pdf](https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/7060/4/2017_importancia_liderazgo_organizaciones.pdf)
- Salazar, J. L. (2018). *GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES*. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/ce/2018/3/innovacion-organizaciones.html>
- Salinas, O. M. (2002). *EL IMPACTO DE LA FORMACION DE PERSONAL EN LA ORGANIZACION*. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/76591285.pdf>
- Sánchez Ramirez, I. V. (2017). *Gestión de Recursos Humanos: Importancia de la evaluación del desempeño como instrumento esencial para el desarrollo eficiente de los recursos humanos en la organización (Doctoral dissertation, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua)*.
- Sánchez, M. M. (2019). *RESISTENCIA AL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES*. Obtenido de [https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr19/PBR\\_19\\_02.pdf](https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr19/PBR_19_02.pdf)
- Toche, L. O. (2017). *TEORÍAS DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO*. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/154797604.pdf>
- Ulrich, D. y Brockbank, W. (2005). *La propuesta de valor de RRHH*. Harvard Business Press.
- Valta, J. C. (2019). *Porque es importante contratar a los mejores*. Obtenido de Grandes PYMES: <https://www.grandespymes.com.ar/>
- Yáñez Sarmiento, M. M., Yáñez Sarmiento, J. R., & Morocho Espinoza, J. M. (2018). *Importancia de los recursos humanos en las micro, pequeñas y medianas empresas del Ecuador. Revista Universidad y Sociedad, 10(2), 89-93.*
- Zuluaga, B. B. (2017). *Inversión y financiación en empresas innovadoras del sector servicios en Colombia*. Obtenido de Revista Finanzas y Política Económica: <https://revfinypolecon.ucatolica.edu.co/article/view/1845/2104>
- Chávez, S. M. A. (2011).

- Innovaciones organizacionales y su efecto sobre el desempeño empresarial. *Revista Venezolana de Gerencia*, 16(56), 544-563.
- Yrigoyen, José Isaac. (2013).  
Explorando Distintos Tipos de Innovación en Micro y Pequeñas Empresas Peruanas. *Journal of technology management & innovation*, 8(Supl. 1), 62
- Gopalakrishnan, S. y Damanpour, F. (1997).  
Una revisión de la investigación de innovación en economía, sociología y gestión de tecnología. *Omega*, 25 (1), 15-28.
- Miranda, L. F., & Medina, E. A. (2008).  
Proyectos de innovación: formulación desde el enfoque de procesos. *Journal of Technology Management & Innovation*, 3(1), 58-73.
- Black, SE y Lynch, LM (2004).  
¿Qué impulsa la nueva economía?: Los beneficios de la innovación en el lugar de trabajo. *The Economic Journal*, 114 (493), F97-F116.
- Benito-Hernández, S., Platero-Jaime, M., & Rodríguez-Duarte, A. (2012).  
Factores determinantes de la innovación en las microempresas españolas: La importancia de los factores internos. *Universia Business Review*, (33), 104-121.
- Acuña Castro, D. S. (2019).  
Modelos de innovación en gestión del talento humano (Bachelor's thesis, Fundación Universidad de América).
- Morales, M. E., Ortíz Riaga, C., & Arias Cante, M. A. (2012).  
Factores determinantes de los procesos de innovación: una mirada a la situación en Latinoamérica. *Revista ean*, (72), 148-163.
- Arocena, R., & Sutz, J. (2002).  
Sistemas de innovación y países en desarrollo. Aalborg University, Department of Business Studies, the SUDESCA Project.
- Camargo, L. C. A. (2008).  
La innovación de tipo Organizacional en las empresas manufactureras de Cartagena de Indias. *Semestre Económico*, 11(22), 185-202.

Pérez Rodríguez, Yudith, & Coutín Domínguez, Adrián. (2005).

La gestión del conocimiento: un nuevo enfoque en la gestión empresarial. *ACIMED*, 13(6).

Baldwin, J., & Lin, Z. (2002).

Impediments to advanced technology adoption for Canadian manufacturers. *Research policy*, 31(1), 1-18.

Mohnen, P., & Röller, L. H. (2005).

Complementarities in innovation policy. *European Economic Review*, 49(6), 1431-1450.

Hadjimanolis, A. (1999).

Barriers to innovation for SMEs in a small less developed country (Cyprus). *Technovation*, 19(9), 561-570.

Pérez, O. (2021). *Competencias laborales más valoradas por las empresas*. Obtenido de <https://blog.peopenext.com.mx/7-competencias-laborales-muy-valoradas-por-las-empresas>

Capdevila, J. P. (2012). *Competencias laborales: Remozamiento del concepto, método para valorarlas, medirlas y caracterizar a las personas*. Obtenido de *Revista Avanzada Científica*: file:///C:/Users/Home/Downloads/Dialnet-CompetenciasLaborales-3920458.pdf

Borrego, A. A. (2009). *La resolución de problemas en el mundo de la empresa*. Obtenido de [https://sisbib.unmsm.edu.pe/BIBVIRTUAL/Publicaciones/indata/v12\\_n2/pdf/a11v12n2.pdf](https://sisbib.unmsm.edu.pe/BIBVIRTUAL/Publicaciones/indata/v12_n2/pdf/a11v12n2.pdf)

Maldonado-Guzmán, G., Garza-Reyes, JA, Pinzón-Castro, SY y Kumar, V. (2017).

Barreras a la innovación en las PYME de servicios: evidencia de México. *Gestión industrial y sistemas de datos*.

Calderón Hernández, Gregorio y Naranjo Valencia, Julia Clemencia (2004).

Competencias laborales de los gerentes de talento humano. *INNOVAR Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, (23), 79-97. [Fecha de consulta 27 de abril de 2020]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=818/81802308>

Ulrich, Dave. (1997)

Recursos humanos champions - 1a. ed.5a reimp - Buenos Aires: Granica, 440 p;22x15 - (Management/ dirigido por Ernesto Gore) Traducido por: Gabriel Zadunaisky ISBN 950641244-8

Espinal, D., Scarpetta, G. y Cruz, N. (2020).

Análisis prospectivo estratégico de la educación superior en Colombia. *Cultura, Educación y Sociedad*, 11(1). 177-196. DOI: <http://dx.doi.org/10.17981/cultedusoc.11.1.2020.13>

Prieto, M. G., Contreras, F., & Espinosa, J. C. (2020).

Liderazgo para la innovación y comportamiento innovador en un grupo de trabajadores administrativos de una universidad privada. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 16(1), 25-35. doi:<https://doi.org/10.15332/22563067.5540>

Zeleny, M. (2012).

High technology and barriers to innovation: from globalization to relocation. *International Journal of Information Technology and Decision Making*, 11 (02), 441-456.

D'Este, P., Rentocchini, F. y Vega-Jurado, J. (2014).

El papel del capital humano en la reducción de las barreras para participar en la innovación: evidencia de la encuesta de innovación española. *Industria e innovación*, 21 (1), 1-19.

Sharma, R. (2010).

El líder que no tenía cargo: una fábula moderna sobre el liderazgo en la empresa o en la vida. Editorial Grijalbo.

Maxwell, J. C. (1999).

Las 21 cualidades indispensables de un líder. Publicado por Thomas Nelson Publishers.

Cabrales Salazar, Omar (2009).

La gerencia del talento humano bajo la perspectiva de la condición humana. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, XVII (1), 155-178. [Fecha de consulta 27 de abril de 2020]. ISSN: 0121- 6805. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=909/90913041009>

Huerta Jiménez, C. (2021). Servicios de propiedad intelectual: Apoyando el crecimiento de empresas.

Gallego, C., Mejía, G. M., & Calderón, G. (2020). Strategic design: origins and contributions to intellectual capital in organizations. *Journal of Intellectual Capital*.

López Fernández, J. M., Somohano Rodríguez, F. M., & Martínez García, F. J. (2018). Efecto de la innovación en la rentabilidad de las Mipymes en contextos económicos de recesión y expansión. *Tec Empresarial*, 12(1), 7-18.

de Colombia, G., & Marta, S. (2020). Estudio de Barreras a la Innovación Pública en Colombia Región Caribe.

Torres, M. (2016). *Perspectiva Epistemologica, Empirico Positivita*. Obtenido de Universidad de Yacambu: <https://es.slideshare.net/YacambuAlfa2/perspectiva-epistemologica-empirico-positivista-grupo-3>