

Recibido: 02/05/2018 Aceptado: 31/08/2018 Publicado: 10/01/2019

El talento humano: factor estratégico para la innovación y la transformación organizacional¹

The Human Talent: A Strategic Factor for Innovation and Organizational Transformation

Natally Yepes Baena*

Universidad Católica Luis Amigó

Forma de citar este artículo en APA:

Yepes-Baena, N. (enero-junio, 2019). El talento humano: factor estratégico para la innovación y la transformación organizacionales. *Science of Human Action*, 4(1). pp. 147-163. DOI <https://doi.org/10.21501/2500-669X.3143>

Resumen

El presente artículo es derivado de un proyecto de investigación, el estudio fue realizado desde un enfoque cualitativo, de tipo descriptivo, con un corte inductivo, con un diseño de tipo transversal y el instrumento de recolección de la información fue una entrevista semi-estructurada. Así pues el artículo presenta un análisis de las tendencias actuales de gestión humana y aprendizaje organizacional. A partir de esto, se puede crear un factor estratégico determinante que garantice un incremento en la productividad y la competitividad sostenible en las empresas; por ello se expone la gestión humana como causa principal de la transformación organizacional, dado que esta posibilita la participación del personal en los cambios generados en la cultura y estructura organizacional permitiendo un mejoramiento en el desarrollo y resultados de la empresa. Por ello es de suma importancia para las empresas de hoy considerar que la gestión del talento humano es una herramienta competitiva e innovadora que permite a la compañía trascender en el mercado y lograr los objetivos propuestos.

¹ El artículo es derivado del proyecto de investigación "Análisis de las estrategias implementadas por parte de las empresas multilaterales en la ciudad de Medellín y su adaptación a los mercados internacionales" realizado por investigadores vinculados al grupo de investigación GORAS, de la Universidad Católica Luis Amigó, Colombia.

* Estudiante de Administración de Empresas, noveno semestre. Grupo de investigación Goras. Universidad Católica Luis Amigó, Medellín-Colombia. Correo electrónico: natally.yepesba@amigo.edu.co. Docente asesor: Luis Fernando Quintero Arango, programa de Administración de Empresas. Grupo de investigación Goras. Universidad Católica Luis Amigó, Medellín-Colombia. Correo electrónico: luis.quinterora@amigo.edu.co, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6268-065X>.

Palabras clave

Aprendizaje organizacional; Factor estratégico; Innovación; Talento humano; Transformación organizacional.

Abstract

This article is derived from a research project, the study was conducted from a qualitative, descriptive, with an inductive cut, with a cross-type design and the information collection instrument was a semi-structured interview. Thus, the article presents an analysis of current trends in human management and organizational learning. From this, a decisive strategic factor can be created that guarantees an increase in productivity and sustainable competitiveness in companies; For this reason, human management is exposed as the main cause of organizational transformation, since it enables the participation of personnel in the changes generated in the culture and organizational structure, allowing an improvement in the development and results of the company. For this reason, it is very important for today's companies to consider that human talent management is a competitive and innovative tool that allows the company to transcend the market and achieve the proposed objectives.

Keywords

Human talent; Innovation; Organizational learning; Organizational transformation; Strategic factor.

Introducción

El presente artículo derivado de investigación muestra un abordaje desde las diversas capacidades, conocimientos y competencias impulsadas desde el ser y aprovechadas para la generación de valor agregado en el interior de una organización. En este contexto se hace necesario reconocer e incentivar el talento de las personas para que en su actuar social e individual se centren en crear, desarrollar e innovar en los diversos procesos organizacionales con el fin de adaptar sus facultades a los requerimientos de su entorno y, por ende, a los de la organización. El propósito fundamental de una empresa es alcanzar el éxito y este va ligado sustancialmente a las habilidades, competencias y acciones de las personas talentosas; es decir, al capital humano, debido a que es uno de los agentes determinantes en la generación de valor diferenciado, haciendo indispensable el reconocimiento de su valor y escasos (Lozano, 2007).

Dado que el valor agregado o diferenciado en una organización se intensifica cuando el conocimiento se sitúa en función del logro de los objetivos, la gestión del capital intelectual es fundamental y requiere de una especial consideración por parte de los directivos de la empresa para hacerlo visible por medio de la identificación, la evaluación y la gestión del mismo, es decir, realizar una adecuada gestión del conocimiento (Hernández y Martí, 2006).

Por otra parte, la gestión organizacional va acorde a las exigencias del mercado y el entorno debido a que cada vez son mayores, gracias al desarrollo que ha presentado la tecnología con el paso de los años, y que obliga a las organizaciones a contraponerse a los retos que les representa un talento humano más competitivo, avanzado y dispuesto a seguir los lineamientos, tanto de las preferencias administrativas como de las estrategias organizacionales. Dichos retos se afrontarán de una forma eficaz para el logro de resultados difíciles de superar y autosostenibles que satisfagan las demandas del entorno. Para que este proceso se lleve a cabo de una manera positiva en la búsqueda del éxito, es relevante tomar en cuenta las condiciones internas y externas de la empresa; en la mayoría de los casos son más relevantes las condiciones internas, ya que son las que requieren más atención y control por parte de la organización y, al mismo tiempo, son quienes establecen una ventaja competitiva (Pardo y Porras, 2011).

Así mismo, la ventaja competitiva de una organización radica en el nivel de aprendizaje y en la gestión del capital humano. Terán y Leal (2009) reconocen al talento humano como factor clave de éxito, y a su vez como un factor estratégico para la generación de un incremento en los niveles de productividad y competitividad.

Además, es importante resaltar la importancia de un empleado calificado que tenga claras las metas y objetivos de la organización para que ambos se encuentren alineados hacia un mismo fin. Esto se podría llevar a cabo incentivando un crecimiento en la cultura organizacional y en el desarrollo de capacitación laboral, ambos enfocados en el mejoramiento corporativo e individual.

Así pues, se hace necesario analizar cómo a través de la formación del personal y del aprendizaje organizacional se puede crear un factor estratégico determinante en la organización, dada la importancia que el talento humano representa para el éxito de la misma; es, entonces, fundamental para las empresas de hoy considerar que la gestión del talento humano es una herramienta competitiva e innovadora que permite a la compañía trascender en el mercado, lograr los objetivos propuestos, garantizar un incremento en la productividad y asegurar una competitividad sostenible para la organización (Mejía, Jaramillo y Bravo, 2006).

Metodología

El presente artículo, derivado del proyecto de investigación “Análisis de las estrategias implementadas por parte de las empresas multilatinas en la ciudad de Medellín y su adaptación a los mercados internacionales”, fue realizado desde un enfoque cualitativo de tipo descriptivo y con un diseño de tipo transversal. Con base en el modelo estratificado de Galeano (2003), se ubicaron participantes ideales que permitieran obtener información precisa para el objeto de estudio, entre ellos que ocuparan cargos de carácter gerencial, estratégico, productivo, de mercadeo y operativo. También se realizó la revisión documental con información relevante, entre ella estudios, archivos, reportes, noticias y páginas web, que permitió comparar los datos y validar la otra obtenida con la técnica de recolección de información: entrevista semi-estructurada.

Marco teórico

El talento humano

Según Barney (1991), el factor diferenciador de una empresa es aquel que le otorga el éxito frente a sus competidores, y está dado por las personas que poseen unas habilidades y destrezas especiales en una labor diaria. Esa experticia y conocimiento que practica cada colaborador en su puesto de trabajo es la base de la inteligencia competitiva que marca el reconocimiento del cliente externo.

Contar con personas capaces de ejecutar diferentes roles es, para algunas empresas, un componente importante de la marca de la empresa; también lo es volver al capital humano polivalente, es decir, que el colaborador se pueda desempeñar en varias actividades y facilite su rotación en diferentes puestos de trabajo. El personal capacitado se convierte, así, en la mayor riqueza de la empresa y perdura en el tiempo gozando del reconocimiento del público y del sector donde compite (Vinding, 2006).

En efecto, el éxito o reconocimiento de la empresa consiste principalmente en la adecuada elección del personal que desempeñará una labor específica. El personal elegido deberá ser flexible a los cambios que la empresa experimente en los diversos procesos de transformación. Cuando la empresa logra el éxito con un producto, o la implementación de nuevas formas de direccionamiento, es por su valioso capital humano y la sinergia que se logre con la organización misma (Dolan, Schuler y Valle, 1999).

Soto y Dolan (2004) consideran que la gestión del capital humano se ha posicionado como un factor estratégico de la gestión organizacional debido a que esta representa cada vez más una ventaja competitiva en las empresas y al mismo tiempo es motivo de un incremento en la inversión de las compañías en formación laboral, remuneración y procesos de selección.

En la mayoría de los casos, las pequeñas y medianas empresas son quienes suelen adquirir una actitud negativa o de rechazo frente a la gestión del talento humano y nuevas metodologías que son implementadas en las grandes empresas para un incremento en la eficiencia y para asumir los requerimientos del mercado o del entorno sociocultural, económico y tecnológico. En este contexto se puede afirmar que las pequeñas y medianas empresas cuentan con características que no necesariamente siempre se valoran y requieren de una atención puntual o específica. No se trata de desmeritar las organizaciones de menor tamaño, pero lo realmente cierto es que sus exigencias condicionan la eficacia de la gestión del talento humano o de cualquier metodología que contribuya a una planificación de los recursos humanos (Soto y Dolan, 2004).

Por el contrario, Pardo (2007) expone que el éxito de una organización, independientemente de su tamaño, depende de múltiples factores; uno de ellos es la gestión del talento humano, que aporta un alto nivel de participación en la misma. Esta gestión es fundamentalmente reconocida por agrupar diferentes funciones o acciones que permiten demostrar niveles de correlación entre los impactos causados por los estados financieros de la organización y las políticas de recursos humanos. Además, la empresa velará por fortalecer el talento humano para hallar un beneficio en los objetivos institucionales considerando al empleado como un socio que implementará estrategias a partir de sus capacidades o talentos y no a través de gestiones administrativas.

Siguiendo la misma línea se podría decir que gracias a las capacidades de los empleados se puede conseguir un mayor compromiso, identidad, cultura organizacional y empoderamiento de las personas, demostrando que, a pesar del paso de los años, se ha presentado un cambio en la forma como se percibe el personal. Siendo este una de las bases fundamentales en la organización, debido a que es un activo flexible que permite la adaptación, reacomodación, implementación, práctica y el hacer posible la consecución de adelantos tecnológicos, esto concede a la empresa una mayor competitividad (Pardo, 2007).

En la actualidad, la gestión del talento humano es una estrategia de dirección enfocada en alcanzar un máximo de valor para la empresa, esto se realiza por medio de actividades dirigidas en las se dispone de las habilidades y conocimientos de los empleados para lograr un nivel de competitividad a través de la consecución de resultados. La gestión del talento humano no es más que una forma de mejorar la aportación que realizan las personas a las organizaciones (Rodríguez y Herrera, 2011).

Cerna (2008) coincide con lo anterior, plantea que el talento humano es una capacidad que puede acrecentarse y posteriormente convertirse en una ventaja competitiva logrando mejorar la productividad en una empresa, siempre y cuando el personal muestre disposición a la hora de evidenciar su esfuerzo en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, de lo contrario la organización no avanzará.

Los objetivos organizacionales de las empresas que ambicionan el éxito, según Pardo y Porras (2011), deben centrarse en una gestión eficiente, con un ambiente laboral libre de conflicto entre sus colaboradores, una óptima administración del tiempo y unos costos mesurados para el logro de una máxima rentabilidad. Puesto en otros términos, estos autores plantean tres componentes esenciales para una gestión eficiente en la organización: 1). La estructura organizacional, que comprende la cultura y todos los componentes de la misma, 2). El capital intelectual organizacional, que puede asegurar una buena interacción y sinergia entre sus empleados contribuyendo así a la competitividad empresarial, 3). Los objetivos organizacionales que se plantean de acuerdo a las metas estipuladas por la empresa.

Al mismo tiempo, Dessler (2009) plantea que la capacidad de una empresa para sostener su ventaja competitiva radica en una estrategia que reconozca el valor que posee el talento humano en la organización; además de esto, también propone un equilibrio entre las demandas del entorno y las capacidades que posee la empresa para lograr confrontar los retos que se presenten en su entorno.

A su vez, Porter (1991) explica que la ventaja competitiva es adquirida a través de la implementación de nuevas formas en la ejecución de sus actividades, como son la instauración de nuevas tecnologías y procedimientos, y de esta manera lograr diferenciarse de otras empresas en su entorno. Por consiguiente, el talento humano comprende un alto grado de importancia y se considera como un factor clave y de valor en la organización, por tanto, es esencial para la operatividad y los resultados que presente la empresa.

En la misma línea, Chiavenato (2009) afirma que los empleados son el principal activo de la empresa, dada su importancia en el cumplimiento y desarrollo de los objetivos organizacionales y en el aprovechamiento de sus fortalezas. Es de aclarar que también pueden ser actores en la generación de debilidades siempre y cuando no cumplan con buenas prácticas en su gestión o ambiente laboral.

El talento humano como factor estratégico para la innovación y la transformación organizacional

El talento humano, por costumbre, ha sido gestor de la organización del personal, por consiguiente, se ha encargado de diversas actividades como las de elección, vinculación, inducción, capacitación, compensación, valoración y despidos. No obstante, los hallazgos realizados en diferentes investigaciones empíricas revelan que la labor de gestión humana posee otro rol que propone una visión más arraigada hacia la estrategia; es decir, se basa en aspectos como: mejorar el rendimiento y la innovación organizacional y dar solución a problemas graves que puedan presentarse en el interior de la empresa. Es así como se encuentra soportada la idea que la gestión humana es un factor estratégico en el proceso de transformación organizacional (Calderón, Cuartas y Álvarez, 2009).

A continuación se realizará una revisión teórica sobre el talento humano como un factor clave para la transformación organizacional.

Para Wolfe (1995), las prácticas realizadas en la gestión humana identificadas como innovadoras son las nuevas ideas, los nuevos programas y sistemas implementados en la organización que contribuyen al desarrollo de la misma. Estas prácticas van directamente relacionadas con las habilidades que posea un empresario para la implementación de nuevos modelos en la empresa, la adquisición de nuevas tecnologías, el un buen manejo a los riesgos que pudieran presentarse y la reorganización de una forma exitosa (Urrea y Mejía, 2000).

Cuando se realizó la revisión del concepto de prácticas innovadoras de gestión humana se logró determinar que existen diversos nombres para la identificación de dicho término. Algunos de los autores que plantean estas connotaciones son los siguientes:

Tabla 1. Connotaciones del término “prácticas innovadoras de gestión humana”

Connotación del término	Autor	Año
Mejores prácticas de gestión humana	Kravetz	1998
	Huselid	1995
Prácticas innovadoras de trabajo	Delery y Doty	1996
	Guest	1997
Prácticas alternativas de trabajo y prácticas flexibles de trabajo	Delaney y Goddard	2001
Prácticas progresivas de gestión humana	Pfeffer	1996
Prácticas de alto desempeño	Arthur	1994
	Camuffo	1993
	McDuffie	1995

Fuente: elaboración propia.

La mayoría de las empresas desarrollan las prácticas innovadoras de gestión humana solo por estar acorde con las tendencias del momento, esto quiere decir que pueden verse afectadas en eficacia a causa de la ausencia de un sistema integrado de gestión humana que les proporcione apoyo organizacional (Kling, 1995). De esta manera, las empresas realizan las prácticas innovadoras de gestión humana por motivos erróneos, como los institucionales, en vez de desarrollarlas con el fin de incentivar una fortaleza organizacional (Huselid y Becker, 1997).

Según Pavón e Hidalgo (1997), las prácticas innovadoras de gestión humana van ligadas principalmente a una cultura organizacional innovadora en que los directivos de la empresa deciden asumir los riesgos, promover la creatividad y dividir las responsabilidades.

Así pues, cuando se opta por el desarrollo de las prácticas innovadoras de gestión humana para alcanzar el éxito de la empresa, se hace necesaria una cultura organizacional innovadora y, por ende, enfocarse en brindar especial apoyo a la innovación a partir de la gestión humana, con el fin de crear un vínculo entre los diferentes departamentos de la organización para que sean todos participes y responsables de las prácticas que realizan (Calderón, et al., 2009).

De otro lado, Kossek (1990) propone que el enfoque de las organizaciones en presentar una menor calidad que cantidad en la innovación, ha evidenciado que las empresas buscan dar solución a la gestión humana en vez de identificar y concertar cuáles fueron las razones que influyeron en la decisión de los empleados para realizar innovaciones, además de cuáles fueron las prácticas implementadas por otras empresas para lograr un

acercamiento al éxito. Esto es de vital relevancia si se toma en cuenta que cuando se realizan más prácticas innovadoras de gestión humana se acrecienta la cantidad de personas enfocadas en la ideología de la dirección empresarial, lo que conlleva a una mayor efectividad en la organización (Schuster, 1986).

A partir de lo anterior, se abordarán algunos de los modelos actuales implementados en la gestión del talento humano en las organizaciones y que posibilitan las buenas prácticas en su interior.

Modelo de proyección organizacional. Se enfoca en la identificación y determinación de unos objetivos y políticas organizacionales que logren abarcar y dar respuesta a las necesidades del mercado, a los inconvenientes que se puedan presentar en la organización y, al mismo tiempo, que contribuyan al incremento de las capacidades internas gracias a la gestión del talento humano. Esto, a su vez, posibilita un mejoramiento en la productividad, en la conservación de clientes y en los resultados financieros de la empresa (Calderón, 2008).

Modelo de productividad. Este modelo incluye la motivación y formación del personal para conseguir una eficiencia en los procesos de la organización, y de esa manera reducir los costos de producción y optimizar sus resultados (Pardo, 2007).

Modelo de gestión del cambio. Abarca los cambios que se realizan en la organización para el mejoramiento de los procesos de producción por medio de la implementación de diferentes procedimientos y programas, en este modelo se encuentran implícitos la cultura, estructura y política y estrategia organizacionales, la tecnología y los empleados (Calderón, 2008).

Modelo de gestión de la calidad. Se basa en la creación de una cultura de calidad organizacional en la que se concientiza al personal de la importancia que tiene el mejoramiento en cada proceso, para así contribuir con un excelente rendimiento en las actividades que realizan y potencializar la innovación en la empresa (Pardo, 2007).

Modelo de liderazgo de las personas. Se enfoca en el desarrollo de las competencias que adquieren los empleados y directivos en la empresa por medio de un aprendizaje continuo que, a su vez, contribuye al crecimiento personal y al de la organización, además del fomento de una comunicación asertiva interna y un incremento en la motivación laboral (Calderón, 2008).

Modelo de gestión del talento humano por competencias. Este posibilita el desarrollo de las competencias del personal de acuerdo a los requerimientos de la empresa. Su objetivo es lograr el desarrollo de las capacidades laborales, sociales e intelectuales del personal organizativo. Es fundamental conservar una alineación entre los objetivos organizacionales, el desempeño y el compromiso del personal, logrando con esto establecer prioridades de desarrollo (Pardo, 2007).

Modelo de generación de valor para la empresa. Comprende la unión entre la responsabilidad social empresarial, la gestión del cambio, el liderazgo del personal y la proyección organizacional (Pardo y Porras, 2011).

En conformidad con lo descrito anteriormente y considerando la similitud que presentan las nociones de innovación y transformación organizacional, se puede expresar que la transformación organizacional es resultado de una práctica innovadora de gestión humana; una de las razones por las cuales se acoge esta práctica es debido a que se adquieren amplias expectativas en la inversión del capital humano, dando espera a un rápido acondicionamiento del personal para que posibilite un mejoramiento en el desempeño organizacional (Huselid y Becker, 1997; Cappelli & Neumark, 2001).

Al mismo tiempo diversos autores como Huselid (1995); McDuffie (1995); Delery & Doty (1996); Ichniowski, Shaw & Prennushi (1997); Huselid & Becker (1997); Wood (1999) han afirmado que una de las características primordiales de las prácticas innovadoras de gestión humana son las consecuencias que causan en el desempeño de la organización. Estas son coherentes con los propósitos e incentivos del desarrollo de la transformación organizacional debido a que el personal de una organización no se asociará a un proceso de cambio sin tener la total convicción o necesidad de hacerlo (Deutschman, 2005).

Así pues, Freeman & Soete (1997) exponen que cuando se presenta un incremento en el índice de desempeño organizacional, este constituye una transformación válida y, a su vez, crea un compromiso en sus colaboradores, dado que esto puede influir en su entorno empresarial y personal; puesto en otros términos, las empresas buscan medir su éxito y su crecimiento por medio del desempeño organizacional.

El concepto de prácticas innovadoras de gestión humana como el ingenio, la creatividad, el cambio, el mejoramiento, los sistemas o las prácticas vinculados a la gestión humana (Wolfe, 1995). Es propio contemplar que dichas prácticas pueden ser motivo de cambios en la cultura y estructura organizacionales, por ello se hacen fundamentales los procesos de transformación, para que se conviertan en una cultura y un objetivo para el personal de la empresa.

La gestión del personal en una organización posee entre sus principales desafíos la creación de una relación directa entre la estrategia de la compañía y sus empleados, lo que permite que la organización cree un vínculo mediado por la implementación de prácticas innovadoras de gestión humana y el desarrollo de las mismas (Schuster, 1986). Del mismo modo, la transformación organizacional busca impulsar las capacidades y actitudes de los empleados para que exista un enfoque en la estrategia competitiva de la compañía (Trahan, Burke & Koonce, 1997).

Por consiguiente, entre los efectos que se esperan de las prácticas innovadoras de gestión humana, según Lall (1996), se encuentran los avances en las capacidades del personal para el desarrollo tecnológico y la evidencia de una consolidación en la cultura organizacional a partir del aprendizaje. En efecto, cabe decir que uno de los factores responsables de la transformación en la empresa es la gestión del conocimiento, adquirida a través del aprendizaje organizacional (Schein, 1993).

Para concluir, en las prácticas innovadoras de gestión humana se muestra un factor que difiere de los demás, este se establece a partir de la acomodación que brinda a la organización, preparándola para rebatir los cambios que se presenten en su entorno (Laursen, 2002). El cambio organizacional se da con la llegada de nuevas fuerzas desde el interior y el exterior de la compañía, generando a su vez una exigencia en la innovación; es así como el entorno se convierte en el núcleo del desarrollo del proceso de transformación y de las prácticas innovadoras de gestión humana debido a que son los cambios los que impulsan la adaptación de la empresa (De Loach, 1998).

Discusión

La gestión humana es la causa principal de la transformación en las organizaciones, dado que esta posibilita la participación del personal en los cambios generados en la cultura y estructura organizacionales permitiendo un mejoramiento en el desarrollo y los resultados de la empresa. Para llevar a cabo dicho proceso es necesario reconsiderar las funciones del personal en la organización, de modo que se logre integrar un proceso acorde con el planteamiento de la estrategia de la compañía y que, a su vez, se evidencie en la eficiencia y genere valor a la organización (Calderón, et al., 2009).

Según Nicholason, Rees & Brooks-Rooney (1990), el talento humano debe enfocarse en ser el principal generador de innovación para contribuir con el personal de la empresa y, de este modo, posibilitarle la identificación de su conocimiento y aplicarlo en función de la empresa, además de fomentar el trabajo en equipo para lograr un incremento en el aprendizaje organizacional (Laursen, 2002).

Así que, para lograr una contribución al proceso de transformación organizacional, la gestión humana requiere de la adopción de ambientes propicios donde se genere un pensamiento innovador (Harvey, Speier & Novecevic, 2001). Por otro lado, desde un punto de vista estratégico, la empresa espera que la gestión humana no sólo genere resultados, sino también que tenga la capacidad de incorporar nuevas ideas que aporten a los cambios en la misma (Ulrich, 1997; Pfeffer, 1998),

En efecto, Harvey et al. (2001), afirman que se requiere también de un pleno conocimiento de las actividades que realiza la organización para poder influir en las decisiones sobre inversiones a nivel corporativo y al mismo tiempo proponer la implementación de nuevos procesos o políticas que permitan a la empresa el cumplimiento sus metas y la creación de una cultura de éxito, facilitando de este modo el proceso de transformación organizacional. El talento humano debe caracterizarse por ser un factor que aporte valor a la organización a partir de un liderazgo en el aprendizaje organizacional constante, además de estimular a los directivos para que promuevan iniciativas que favorezcan el crecimiento de la compañía (Bahner y Stroh, 2004).

Por otro lado, Ulrich (1997) expone que para que la gestión humana intervenga en el proceso de transformación organizacional es de suma importancia que se anteponga a los requerimientos que posea la empresa tratando de identificar y aplicar todos aquellos procesos que le generen valor. También es fundamental que se encargue de diversos aspectos como: diagnósticos, iniciativas, garantizar un alto rendimiento en el talento humano, estar presente ante las necesidades del personal, suministrarles las herramientas de trabajo necesarias para desempeñar sus funciones y realizar un rastreo de los agentes clave de éxito para la creación de una nueva cultura organizacional con deseo de cambio (Beckhard, 1988).

Para concluir, es claro que la gestión humana debe orientarse hacia el crecimiento individual y colectivo potenciando los cambios a nivel cognitivo, afectivo y social del personal para emprender el camino hacia un proceso de transformación organizacional (Anderson & Ackerman, 2001).

Conclusión

En la actualidad, el talento humano se ha convertido en un factor estratégico para adicionarle valor agregado a las empresas, por medio de la innovación y la transformación organizacional. La gestión humana juega un papel fundamental en la organización debido a que el éxito de la misma va ligado sustancialmente a su equipo de trabajo, el cual debe enfocarse en alinearse con los objetivos organizacionales y los requerimientos que surjan de ellos, siendo altamente competitivos y garantizando a la compañía un mejoramiento en su desempeño a través del aprendizaje organizacional, en efecto esto les aporta un crecimiento a nivel personal, profesional y ayuda a la empresa en el logro de los resultados esperados.

Así pues, el éxito organizacional frente al proceso de gestión humana está condicionado a un análisis exhaustivo de los aspectos internos de la compañía y su entorno, para de esta manera obtener una orientación estratégica y determinar opciones de innovación, cambios en la cultura organizacional y planes de desarrollo que le permitan a la empresa el logro de sus objetivos.

Referencias

- Anderson, D., & Ackerman, L. (2001). *Beyond Change Management: Advanced Strategies for Today's Transformational Leaders*. San Francisco, E.U.: Ed. Jossey-Bass / Pfeiffer.
- Arthur, J. B. (1994). Effects of HR System on Manufacturing Performance and Turnover. *Academy of Management Journal* 37(3), 670-687. DOI: <https://doi.org/10.5465/256705>.
- Bahner, R., & Stroh, L. (2004). The Transformation Management Model: A Total Evaluation Route to Business Change Success. *Problems and Perspectives in Management*, 2(4), 180-191. Retrieved from https://businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/1058/PPM_EN_2004_04_Bahner.pdf.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. Retrieved from https://business.illinois.edu/josephm/BA545_Fall%202011/S10/Barney%20%281991%29.pdf.
- Beckhard, R. (1988). The Executive Management of Transformational Change. In R. H. Kilmann & T. J. Covin (Eds.), *Corporate Transformation: Revitalizing Organizations for a Competitive World* (pp. 89-101). San Francisco, E.U.: Jossey-Bass.
- Calderón-Hernández, G. (2008). *Aproximación a un modelo de gestión humana que agregue valor a la empresa colombiana*. Bogotá, Colombia: Universidad Nacional de Colombia. Recuperado de: <http://bdigital.unal.edu.co/5067/>.
- Calderón-Hernández, G., Cuartas-Castaño, J. y Álvarez-Giraldo, C. M. (2009). Transformación organizacional y prácticas innovadoras de gestión humana. *Innovar*, 19(35), 151-166. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v19n35/19n35a11.pdf>.

- Camuffo, A. (1993). Strategic HRM – Italian Style. *Sloan Management Review*, 34(2), 59-67. Retrieved from <https://search.proquest.com/openview/0adfa7d0277008c403475a41859d1e51/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1817083>
- Cappelli, P., & Neumark, D. (2001). Do High Performance Work Practices Improve Establishment-Level Outcomes? *Industrial and Labor Relations Review*, 54(4), 735-775. DOI: <https://doi.org/10.1177/001979390105400401>.
- Cerna, J. C. (2008). Aspectos básicos en la gestión del talento humano. *Qualitas Hodie*, (136), Págs. 43-49. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2787540>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: Mc Graw Hill.
- De Loach, S. (1998). Transformación organizacional: el rol del gerente en la época posmoderna. *Management Today en español*, 24(6), 42-46. Recuperado de <http://www.continents.ventajas.com/transformacion2.htm>
- Delaney, J. T., & Goddard, J. (2001). An Industrial Relations Perspective on the High-Performance Paradigm. *Human Resource Management Review*, 11(4), 395-429. DOI: [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(01\)00047-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(01)00047-X).
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency and Configurational Performance Predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4). DOI: <https://doi.org/10.5465/256713>.
- Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson. Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Libros/2012/Adm-Recu.pdf>.
- Deutschman, A. (2005). *Making Change*. *Fast Company*, Issue 94, 52 -62.
- Dolan, S., Schuler, R. y Valle, C. (1999). *La gestión de recursos humanos. Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. Madrid, España: McGraw-Hill. Recuperado de http://www.academia.edu/11855126/GESTI%C3%93N_DE_RECURSOS_HUMANOS_-DOLAN-MC_GRAW.
- Freeman, C., & Soete, L. (1997). *The Economics of Industrial Innovation*. London, U.K.: Pinter Publishers.
- Galeano, M. E. (2003). *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*. Medellín, Colombia: Universidad Eafit.
- Guest, D. E. (1997). Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 3(8), 263-276. DOI: <https://doi.org/10.1080/095851997341630>.

- Harvey, M., Speier, C., & Novecevic, M. (2001). A Theory Based Framework for Strategic Human Resource Management. *The International Journal of Human Resource Management*, 12(6), 898-915. Retrieved from <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585190122394>.
- Hernández-Silva, F. E. y Martí-Lahera, Y. (2006). Conocimiento organizacional: la gestión de los recursos y el capital humano. *Acimed*, 14(1). Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352006000100003.
- Huselid, M. A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672. Retrieved from http://www.markhuselid.com/pdfs/articles/1995_AMJ_HPWS_Paper.pdf.
- Huselid, M. A., & Becker, B. E. (1997). High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 16, 53-101. Retrieved from <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download;jsessionid=25482F7AFE302889696FFCAA8854F65?doi=10.1.1.319.7549&rep=rep1&type=pdf>.
- Ichniowski, C., Shaw, K., & Prennushi, G. (1997). The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity. A Study of Steel Finishing Lines. *American Economic Review*, 18. Retrieved from http://www.jstor.org/stable/2951347?seq=1#page_scan_tab_contents.
- Kling, J. (1995). High Performance Work Systems and Firm Performance. *Monthly Labor Review*, 118(5), 29-37. Retrieved from <https://heinonline.org/HOL/LandingPage?handle=hein.journals/month118&div=57&id=&page=>.
- Kossek, E. E. (1990). Why Human Resource Programs Fail. *Personnel*, 67(5), 50-53. DOI: <https://doi.org/10.2307/41165101>.
- Kravetz, D. (1998). *The Human Resource Revolution: Implementing Progressive Management Practices for Bottom line success*. San Francisco, E.U.: Jossey-Bass.
- Lall, S. (1996). Las capacidades tecnológicas. En J. J. Salomon, F. Sagasti, y C. Sachs (comps.), *Una búsqueda incierta: ciencia, tecnología y desarrollo*. México: Editorial de la Universidad de las Naciones Unidas, Fondo de Cultura Económica.
- Laursen, K. (2002). The Importance of Sectoral Differences in the Application of Complementary HRM Practices for Innovation Performance. *International Journal of the Economics of Business*, 9, 139-156. DOI: <https://doi.org/10.1080/13571510110103029>.

- Lozano-Correa, L. J. (2007). El talento humano, una estrategia de éxito en las empresas culturales. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (60), 147-164. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20606008>.
- McDuffie, J. P. (1995). Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2), 197-221. DOI: <https://doi.org/10.1177/001979399504800201>.
- Mejía, G. A., Jaramillo, A. M. y Bravo, C. 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*, 4(1). Recuperado de <http://www.revistas.usb.edu.co/index.php/GuillermoOckham/article/view/487/294>.
- Nicholason, N., Rees, A., & Brooks-Rooney, A. (1990). Strategy, Innovation and Performance. *Journal of Management Studies*, 27(5), 511-534. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1990.tb00259.x>.
- Pardo, C.E. (2007). *Gestión del talento humano basado en competencias, la clave para lograr el éxito empresarial* [Tesis de maestría]. Universidad de La Salle Bogotá, Colombia.
- Pardo, C.E., y Porras-Jiménez, J. A. (2011). La gestión del talento humano ante el desafío de organizaciones competitivas. *Gestión & Sociedad*, 4(2), 167-183. Recuperado de <https://revistas.lasalle.edu.co/index.php/g/article/viewFile/280/214>
- Pavón, J., y Hidalgo A. (1997). Hacia una cultura corporativa de la innovación. En: *Gestión e innovación, un enfoque estratégico* 1 – 6. Madrid, España: Pirámide.
- Pfeffer, J. (1996). *Ventaja competitiva a través de la gente: cómo desencadenar el poder de la fuerza de trabajo*. México: Cecca. Recuperado de: <http://www.sidalc.net/cgi-bin/wxis.exe/?IsisScript=UCC.xis&method=post&formato=2&cantidad=1&expresion=mfn=056439>.
- Pfeffer, J. (1998). *La ecuación humana: la dirección de recursos humanos, clave para la excelencia empresarial*. Barcelona, España: Gestión 2000 y Edipe.
- Porter, M. E. (1991). *The Competitive Advantage of Nations*. New York, E.U.: Free Press. Retrieved from https://books.google.com.co/books?id=CqZzxAxBpfEC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false.
- Rodríguez-Cruz, Y. (2011). La gestión del talento humano como fuente generadora de innovación tecnológica. Propuesta metodológica para su aplicación. Cuba: Centro de Información y Gestión Tecnológica de Matanzas. Recuperado de www.bibliociencias.cu/gsd/collect/eventos/index/assoc/...dir/doc.pdf

- Schein, E. H. (1993). On Dialogue, Culture, and Organizational Learning. *Organizational Dynamics*, 21(2), 40-51. DOI: [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(93\)90052-3](https://doi.org/10.1016/0090-2616(93)90052-3).
- Schuster, F. (1986). *The Schuster Report: The Proven Connection between People and Profits*. New York, E.U.: Wiley.
- Soto, P. E., y Dolan, S. L. (2004). *Las Pymes ante el desafío del siglo XXI: Los nuevos mercados globales*. Thomson Learning. Recuperado de <http://www.sidalc.net/cgi-bin/wxis.exe/?IsisScript=UACHBC.xis&method=post&formato=2&cantidad=1&expresion=mfn=101553>
- Terán, W., y Leal, M. (2009). Gestión del talento humano y cultura organizacional en las empresas aseguradoras. *CICAG*, 6(1), 30-47. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/autor?codigo=2443037>
- Trahant, B., Burke, W., & Koonce, R. (1997). 12 Principles of Organizational Transformation. *Management Review*, 86(8), 17-21. Recuperado de <https://search.proquest.com/openview/515fae8397eb1084ed1c2c32d01fbb1/1?pq-origsite=gscholar&cbl=41493>
- Ulrich, D. (1997). *Recursos humanos champions: Cómo pueden los recursos humanos cobrar valor y producir resultados*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Granica. Recuperado de [https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=Cl6p045Zpr0C&oi=fnd&pg=PA9&dq=Ulrich,+D.+\(1997\).+Recursos+humanos+champions:+C%C3%B3mo+pueden+los+recursos+humanos+cobrar+valor+y+producir+resultados.+Buenos+Aires:+Editorial+Granica&ots=Xw3uccRf3D&sig=U_7lrFyyvT6-QPe7BYMN32PXVIQ&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=Cl6p045Zpr0C&oi=fnd&pg=PA9&dq=Ulrich,+D.+(1997).+Recursos+humanos+champions:+C%C3%B3mo+pueden+los+recursos+humanos+cobrar+valor+y+producir+resultados.+Buenos+Aires:+Editorial+Granica&ots=Xw3uccRf3D&sig=U_7lrFyyvT6-QPe7BYMN32PXVIQ&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false).
- Urrea, F., y Mejía, C. A. (2000). *Innovación y cultura de las organizaciones en el Valle del Cauca*. Bogotá, Colombia: Colciencias y Corporación Calidad. Recuperado de https://books.google.com.co/books/about/Innovaci%C3%B3n_y_Cultura_de_Las_Organizacio.html?id=BOuyAAAAIAAJ&redir_esc=y.
- Vinding, A. (2006). Absorptive Capacity and Innovative Performance: a Human Capital Approach. *Economics of Innovation and New Technology*, 15(4/5), 507-517. DOI: <https://doi.org/10.1080/10438590500513057>.
- Wolfe, R. A. (1995). Human Resource Management Innovations: determinants of their adoption and implementation. *Human Resource Management*, 34(2), 313-327. DOI: <https://doi.org/10.1002/hrm.3930340208>.
- Wood, S. (1999). Human Resource Management and Performance. *International Journal of Management Reviews*, 1(4), 367-413. DOI: <https://doi.org/10.1111/1468-2370.00020>.