

# La gestión del talento humano y su relación con la innovación en las pymes de la industria de alimentos en Barranquilla-Colombia

## Human talent management's relation including pymes innovation generation in Barranquilla, Colombia food processing industry

IGLESIAS-NAVAS, Maria Auxiliadora [1](#); ROSERO Flórez, Katherine [2](#); CASTAÑEDA Villacob, Jairo Orlando [3](#)

Recibido: 27/09/2017 • Aprobado: 20/10/2017

### Contenido

[1. Introducción](#)

[2. Metodología](#)

[3. Resultados](#)

[4. Conclusiones](#)

[Referencias bibliográficas](#)

#### RESUMEN:

Esta investigación determina factores de gestión humana que contribuyen a la generación de innovación en Pymes de la industria alimentaria en Barranquilla, para establecer su relación; el fundamento teórico permitió establecer el panorama conceptual desde la gestión administrativa y la política de CTI como referencia. El enfoque metodológico es mixto, combinando método descriptivo y estudio de caso, que permitieron conocer el contexto de la gestión organizacional, la capacidad de innovación y su relevancia en el sector.

**Palabras clave** Gestión del talento humano, Innovación, Pymes

#### ABSTRACT:

This research determines human management factors that contribute to the generation of innovation in SMEs of the food industry in Barranquilla, to enact their relationship; the theoretical basis allowed to establish the conceptual dimension from the administrative management and the policy of STI as reference. The methodological approach is mixed, combining descriptive method and case study, that allowed to know the context of the organizational management, the capacity of innovation and its relevance in the sector.

**Keywords** Human talent management, Innovation, Pymes

## 1. Introducción

El talento humano es una variable constante, que existe en toda empresa, independiente de la

actividad económica, asu vez la innovación es un factor que debe ser fomentado en las organizaciones de cualquier orden, con el objetivo de generar competitividad y productividad para lograr su sostenibilidad, considerando el entorno cambiante en que se desenvuelve.

En actualidad las pequeñas y medianas empresas colombianas generan más del 50% del empleo nacional que representa el 36% del valor agregado industrial, denotando su relevancia económica y social. Se ha seleccionado específicamente la industria de alimentos, teniendo en cuenta el perfil económico realizado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo para el departamento del Atlántico.

Con base en lo anterior esta investigación pretende analizar los factores de la gestión del talento humano que contribuyen a la generación de innovación en cinco Pymes de la industria de alimentos de la ciudad de Barranquilla, a partir de la caracterización de los procesos de gestión del talento humano y la capacidad de innovación de las Pymes objeto de estudio con el fin de establecer la relación entre las dos variables, talento humano e Innovación.

Basados en fundamentación teórica de la gestión del talento humano y exploración literaria del conocimiento actual relacionado con la innovación se establecen factores de gestión de talento humano que apalanquen el desarrollo de la gestión de la innovación y que se ajusten a las condiciones del sector.

## 1.1. Teorías Administrativas y la gestión del talento humano

Las teorías de la administración a través del tiempo han ostentado diferentes enfoques y variados expositores que dan origen significativo a lo que hoy se conoce como las teorías que constituyen la filosofía administrativa. La tabla 1 presenta las principales corrientes teóricas en materia de administración que se han generado a través del tiempo.

**Tabla 1**  
Principales teorías administrativas especiales y autores relevantes

<b>ENFOQUE</b>	<b>PERIODO</b>	<b>AUTORES</b>
<b>Administración científica</b>	1922-1931	F. Taylor, H. Fayol, M. Parker, L. Gilbreth
<b>Regulación gubernamental</b>	1931-1946	G. Elton Mayo, Berle y Means, C. Barnard, A. Maslow
<b>Mercadotecnia y ventas</b>	1946-1960	H. Simons, P. Drucker, D. Katzy, T. Levitt
<b>Estrategia y cambio social</b>	1960-1972	D. McGregor, F. Herzberg, Lawrence y Lorsch, K. Andreuos
<b>Competitividad y reestructuración</b>	1972-1988	H. Mintzberg, C. Argyris, M. Porter, Peter y Waterman
<b>Globalización y conocimiento</b>	1988-2000	P. Senge, Kaplan y Norton, G. Hamel, C. Prahalad, C. Hondy

Fuente: Adaptado de Torres (2014)

Es importante establecer los orígenes de la administración considerando que son la fuente principal para el manejo de recursos bien sean tangible e intangibles. El esquema resalta la teoría de la globalización y el conocimiento, que desglosa a su vez la teoría de recursos y capacidades, y comprende los diferentes factores a tener en cuenta de acuerdo a la

disponibilidad actual de la empresa para asumir una posición estratégica.

A continuación, se condensa según Calderón, Naranjo y Álvarez (2010), los factores determinantes de las prácticas de gestión humana y su evolución a través de la historia, en la figura 1.

**Figura 1**

Factores determinantes en la gestión del talento humano

P1	P2	P3	P4	P5
Mejoramiento Industrial	Hombre económico racional Movimiento Obrero	Hombre Social Institucionalización	Hombre Organizacional Neoliberalismo	Hombre psicológico Globalización
Trabajo: Creador de valor	Trabajo Como M/cía	RL: Negociac. colectiva	OT: Toyotista	Gestión del Talento
RL: Huelgas	OT: Taylorista	OT: Fordista	Recursos Humanos	OT: Neoliberal
Secretarías de Bienestar	Departamento de Personal	Relaciones Industriales	RL: Reducción Costo	Fin del Trabajo
Administración Sistemática	Administración Científica	Relaciones Humanas	Elección estrat y Gestión de lo cultural	Gestión del Conocimiento
T. Económica Clásica	T. Neoclásica	Modernismo Sistemico (T.O)	Neoinstitucionalismo	Confluencia Teórica
	Psicología Industrial			RL: Flexibilización

Fuente Calderón, Naranjo y Álvarez (2010)

Teniendo en cuenta que la dimensión humana como los demás recursos organizacionales deben estar sujetas a un proceso de gestión por parte del administrador, resaltan las principales competencias que este rol debe adquirir, por ello Katz (citado por Torres, 2014) asegura: "El éxito de un administrador depende más de su desempeño, de cómo trata a las personas y cómo se comporta en los distintos escenarios; es decir, el administrador es mejor visto por lo que logra y no por lo que es. El buen administrador es el que transforma la teoría en acción.". (Katz. citado por Torres, 2014)

El crecimiento económico es un proceso más complejo que la simple expansión del producto de una economía. En la medida en que aumenta el ingreso, se va operando una transformación sectorial que a su vez implica un cambio en la asignación de los factores de producción. Los primeros teóricos en concebir el crecimiento en términos de cambio estructural fueron Fisher (1935 y 1939) y Clark (1940 y 1949). El primero introdujo el concepto de sectores primario, secundario y terciario y observó que las economías podrían ser clasificadas con arreglo a la proporción del total de su fuerza laboral empleada en cada sector. A mayor ingreso, mayor empleo en las actividades secundarias y terciarias.

La transición hacia el sector de servicios también fue estudiada por el teórico francés Jean Fourastié, con base en las diferencias de productividad entre los sectores (Fourastié, 1949 y 1952). Otra contribución importante en esta línea de pensamiento la hizo Simón Kuznets (1953, 1957 y 1966), quien compiló extensas series e hizo cálculos propios detallados del comportamiento histórico de los tres sectores y sus productividades laborales (1807-1960), para un conjunto de doce países desarrollados, entre los cuales incluyó la Unión Soviética.

Del análisis de esta información derivó los siguientes "hechos estilizados", atinentes del cambio estructural:

- Disminución de la participación de la agricultura en el producto y aumento de la manufactura y los servicios.
- En el seno de la manufactura, disminución de la participación de los bienes de consumo no duraderos y aumento de los duraderos.
- Cambios en la dedicación de la fuerza laboral: descenso en la agricultura, aumento moderado en la industria y un aumento acelerado en los servicios.

- Crecimiento en la escala y cambios en el tipo de organización de las empresas (economías de escala): desde los empresarios individuales y la firma no constituida en sociedad a la gran sociedad mercantil industrial.
- Aumento en la demanda por trabajo calificado y merma correlativa de la demanda por trabajo no calificado.
- Aumento del comercio exterior e incremento de las manufacturas en su composición (cambio en la división internacional del trabajo).
- Desplazamiento de la población desde el campo hacia las áreas urbanas (transición rural-urbana).
- Transformaciones culturales, institucionales y políticas.
- Cambios en la estructura de la demanda final, asociados con las altas tasas de crecimiento del producto y las diferentes elasticidades ingreso de la demanda (ley de Engel) y con cambios tecnológicos.

## 1.2. Innovación

A partir de la exposición de Schumpeter (1989) en sus revisiones iniciales cerca de la década de los 30, asociada la innovación con la conducta del empresario innovador (*entrepreneur*), aquel que transforma las ideas en inventos y los inventos en productos rentables y comercializables, demarcando territorios entre los inventos (una mera idea nueva) y las innovaciones (la introducción comercial exitosa de dicha idea).

Desde entonces (1989), la noción de innovación giraba en torno a los innovadores geniales que hicieron una sola cosa de la producción y la tecnología, comprendiendo que la clave del éxito pasaba por la diferenciación de producto y/o proceso (lo que les garantizaría rentas extraordinarias de corte tecnológico), para lo cual tenían que innovar. (Anlló y Suárez, 2008).

Posteriormente, la formalización teórica de la aparición de las unidades de negocio o departamentos de investigación y desarrollo (I+D), que se hizo a través de modelos lineales, en los cuales la gerencia de I+D o un laboratorio público o universitario desarrollaban el nuevo producto y/o proceso y luego era transferido al área especializada en producción (Rossegger, 1987).

Para Drucker (1996) la innovación es una manera de entender el rol del hombre en el universo, ya que al innovar los individuos se anticipan, controlan y gobiernan el cambio. A nivel organizacional, este mismo autor, se refirió al concepto de innovación, como cualquier cambio que permite un mejor desempeño.

La Asociación Española de Normalización y Certificación ([AENOR], 2006), publica el manual de Gestión de la Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i), compuesto por seis principales normas, con la finalidad de promover y sistematizar las actividades de I+D+i en el sector industrial. Entre los aspectos y definiciones fundamentales de dicho manual se encuentran los siguientes:

- *Investigación*: Indagación original y planificada que persigue descubrir nuevos conocimientos y una superior comprensión en el ámbito científico o tecnológico.
- *Desarrollo Tecnológico*: Aplicación de los resultados de la investigación, o de cualquier otro tipo de conocimiento científico, para la fabricación de nuevos materiales, productos, para el diseño de nuevos procesos, sistema de producción o de prestación de servicios, así como la mejora tecnológica sustancial de materiales, productos, procesos o sistemas preexistentes.
- *Innovación*: Actividad cuyo resultado es la obtención de nuevos productos o procesos, o mejoras sustancialmente significativas de los ya existentes.

El Manual de Oslo elaborado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico ([OCDE], 2005), amplía el concepto de innovación más allá de la innovación tecnológica sustentada en la I+D, y la define como: La introducción de un nuevo o significativamente mejorado producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar del trabajo o las relaciones exteriores. ([OCDE], 2005),

Diversos estudios han analizado el proceso de innovación en el contexto empresarial, entre ellos, el estudio de la innovación en México de la OCDE (2009); el análisis estratégico de las Pymes a nivel de Iberoamérica (2009), mismo que fue realizado en diversas regiones de México: Veracruz, Aguascalientes, Durango, Coahuila, entre otros, han proporcionado datos sobre la innovación en cuanto a su grado, barreras, fuentes de información, apoyos financieros, estrategias, entre otros aspectos, que proporciona una visión integral de las Pymes de las regiones estudiadas. Sin embargo, se requiere establecer marcos de análisis adecuados a las necesidades nacionales y regionales, se necesita evaluar a la innovación, más allá de la I+D y de los indicadores de resultados, enfocarse a los esfuerzos y actividades internas desde las funciones que incentivan la innovación y la gestión de los recursos tecnológicos como una área estratégica de las empresas.

### **1.3. Capacidad de Innovación**

Los recursos y capacidades de las organizaciones son determinantes en la arquitectura de la estrategia de negocios que permee sobre los procesos administrativos y propicien la eficiencia en el cumplimiento de los objetivos en aras de mantener el estatus en el mercado y garantizar creación de valor para la empresa y sus inversionistas, al interior de las diferentes capacidades organizacionales la innovación se posiciona como uno de los pilares articulares de la competitividad de las naciones según el Foro Económico Mundial ([WEF, por sus siglas en inglés], 2015) en su reporte global de competitividad, en las Pymes según Fernández (2012) la capacidad innovadora resulta un potenciador de su competitividad en la medida que propicia competencias diferenciadoras en el mercado.

Fernández (2013) manifiesta que la capacidad innovadora de las organizaciones está influenciada por factores endógenos y exógenos, cabe destacar que la innovación en su estricto sentido requiere según Amar y Diazgranados (2006) una coalición de actores (universidades, empresas, el Estado e instituciones sociales) que propicien la pertinente disponibilidad de recursos, proyectos que gestionen diferenciación y un constructo de capacidades en aspectos de prospectiva de tal forma que las ideas innovadoras permeen sobre las condiciones y necesidades del entorno, para ello múltiples modelos como el triángulo de Sábato, el modelo de triple hélice o el modelo de cuatro entornos. En este orden de ideas puede establecerse que la gestión de la innovación comprende una perspectiva analítica y dinámica sobre la administración de los recursos físicos, financieros, intelectuales y relacionales que materializados en proyectos de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i) permitan a las organizaciones lograr un adecuado nivel de competitividad.

Cabe destacar que según Bravo-Ibarra y Herrera (2009) la innovación está fuertemente influenciada por diferentes capacidades, siendo una de las principales el conocimiento y sus diferentes etapas de creación, asimilación, implementación y reinención de tal forma que el conocimiento representa uno de los principales activos en la capacidad innovadora de las organizaciones, ello también se soporta en los recursos del capital humano, las estructuras y sistemas, el liderazgo y la cultura organizacional, de esta forma se configura la capacidad de innovación de las organizaciones.

En contraste con el modelo de Bravo-Ibarra y Herrera (2009), según Fernández (2012) la innovación nace básicamente de la necesidad de cambio aplicado en productos y procesos de las empresas, no obstante esta capacidad de cambio se ve delimitada por: la tecnología que implementa la empresa, los procesos de fomento de la innovación y las habilidades humanas que determinan soluciones e ideas creativas, además de estos importantes aspectos también se incluyen factores exógenos como son las acciones de los actores externos tales como proveedores, clientes y competidores que impulsan la necesidad de innovar a las organizaciones, pero también sobresalen factores internos que determinan la capacidad de innovar como lo son la disponibilidad de los recursos territoriales y los recursos humanos y tecnológicos con los que cuenta la organización.

Teniendo en cuenta que la capacidad de innovación está influenciada por una serie de factores y recursos sobresale que un importante factor radica en el talento humano y los conocimientos y capacidades creativas de las cuales están dotadas las personas, por lo que se puede afirmar que una empresa requiere de talento humano creativo que coopere en la gestión de los procesos de innovación de la organización.

---

## 2. Metodología

El enfoque metodológico de la investigación tiene un componente descriptivo, determinando los aspectos más relevantes de las pymes objeto de estudio y los actores que intervienen en los procesos empresariales y de innovación. Se complementa con un componente explicativo que busca establecer la relación entre el proceso de gestión del talento humano como factor generador de innovación, integrando a su vez los paradigmas cualitativo y cuantitativo, denominado por Hernández, Fernández y Baptista (2010). Como métodos de investigación, se ubica el método descriptivo (Mas, 2012) y el estudio de caso (Mendoza y Porras, 2011).

El levantamiento de información se basa en un enfoque mixto, empleando como técnicas la entrevista en profundidad individual (Gaínza, 2006) y encuestas (Yuni y Urbano, 2006) basadas en cuestionarios en escala Likert, que permitieron determinar el grado de acuerdo de los líderes estratégicos de la industria de alimentos en Barranquilla, como población participante, respecto de los diferentes componentes de las variables de estudio. Para la validación y confiabilidad de los instrumentos de la investigación se empleó la metodología de juicio de expertos (Corral, 2009; Escobar y Cuervo, 2008).

Las variables involucradas en la identificación de los factores tomó como referentes los avances en *gestión del talento humano* (Calderón, 2003) y la *innovación* (Manual de Oslo, [OCDE], 2005), sintetizando variables principales e intermedias: **Gestión de Talento Humano:** Direccionamiento Estratégico, Reclutamiento y selección, Desarrollo personal, clima organizacional, y Seguridad y Salud. **Innovación:** Innovación en Producto, Innovación en Proceso, Innovación organizacional, e Innovación e Marketing.

Las unidades de observación representan los participantes específicos de los cuales en el trabajo de campo se recaba la información necesaria para el desarrollo del estudio (Vivanco, 2005). En el caso particular del proyecto las unidades de observación corresponden a los cinco (5) gerentes de las Pymes: dos Panadería, una productora de productos alimenticios y congelados, una fábrica de confites, y una Pescadería.

---

## 3. Resultados

Para el procesamiento de los datos recopilados se codificaron las empresas participantes en Empresas A, B, C, D y E para conservar la confidencialidad pactada con cada una, se realizó un resumen de la información cualitativa, se crea la unidad hermenéutica, se hace el procesamiento en software especializado y la definición de criterios para interpretación de resultados.

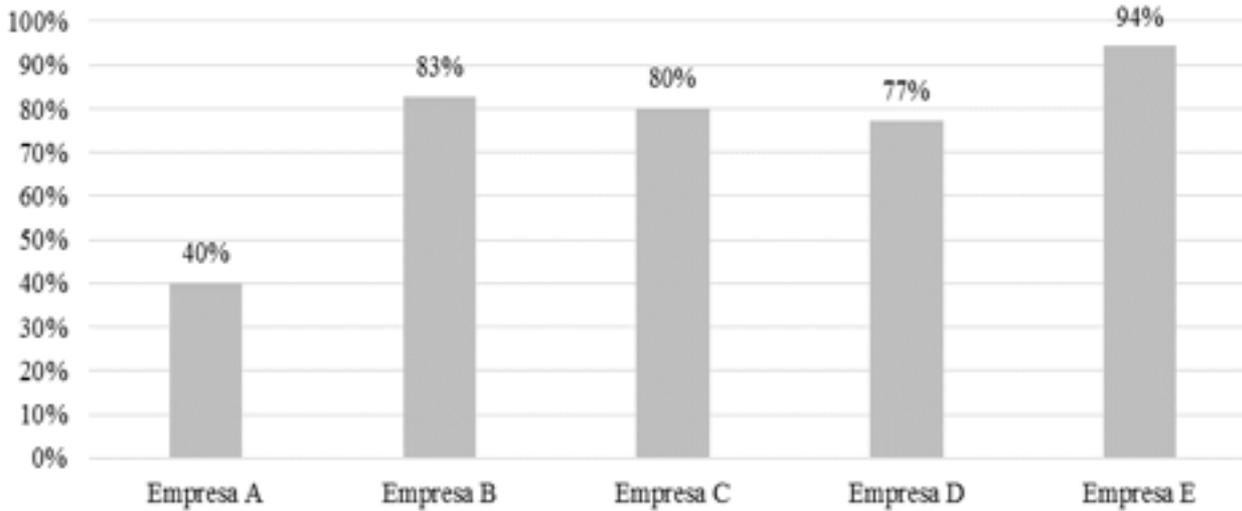
### 3.1. Resultados Descriptivos

#### 3.1.1. Talento humano

La variable independiente gestión del talento humano comprende cinco principales variables intermedias; Direccionamiento Estratégico, Reclutamiento y selección, Desarrollo personal, clima organizacional, y Seguridad y Salud. Las siguientes Figuras presentan los indicadores de cada Aspecto.

**Figura 2**

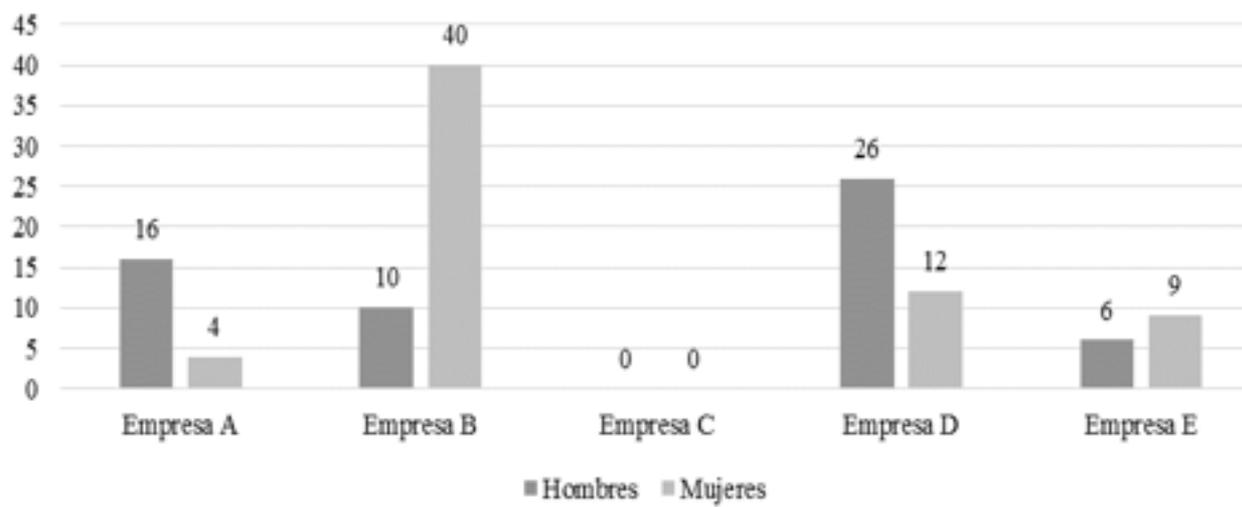
Porcentajes de acuerdo en direccionamiento estratégico



Fuente: Elaboración propia

-----

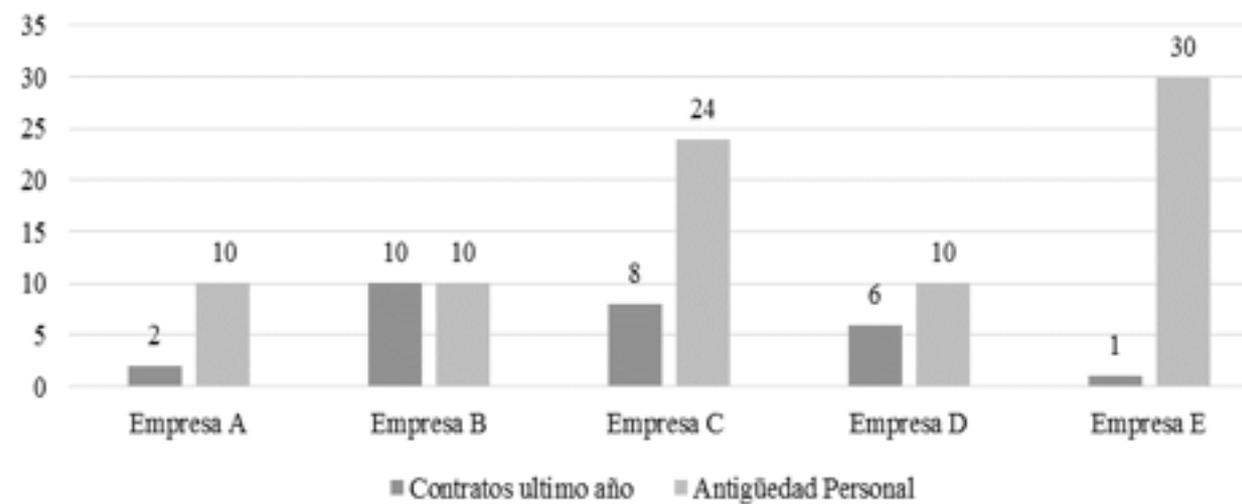
**Figura 3**  
Distribución de empleados por género



Fuente: Elaboración propia

-----

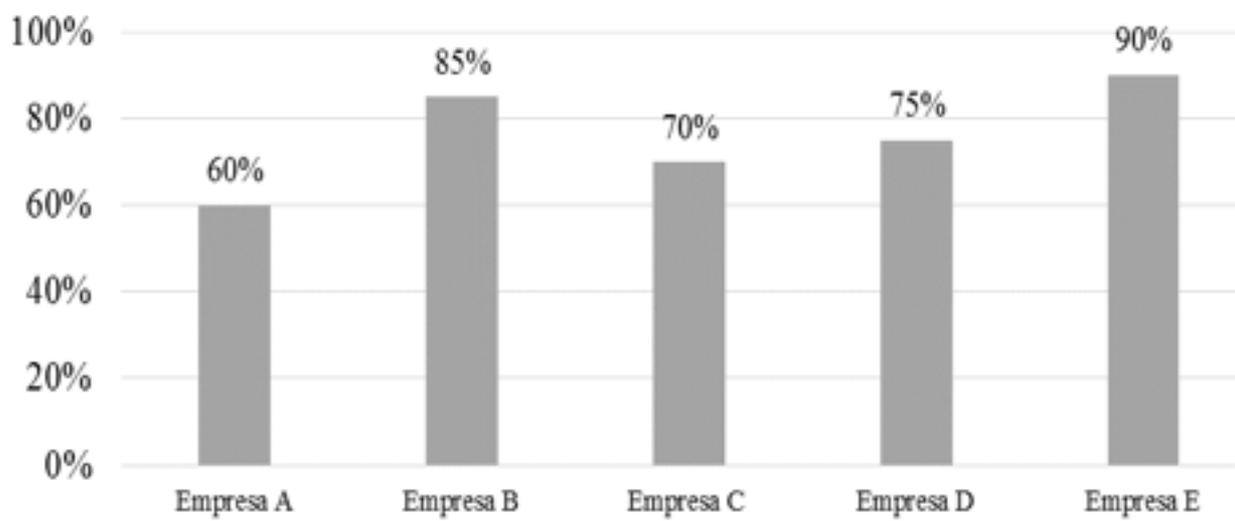
**Figura 4**  
Contratación, permanencia y rotación del personal



Fuente: Elaboración propia

-----

**Figura 5**  
Porcentajes de acuerdo en desarrollo de personal

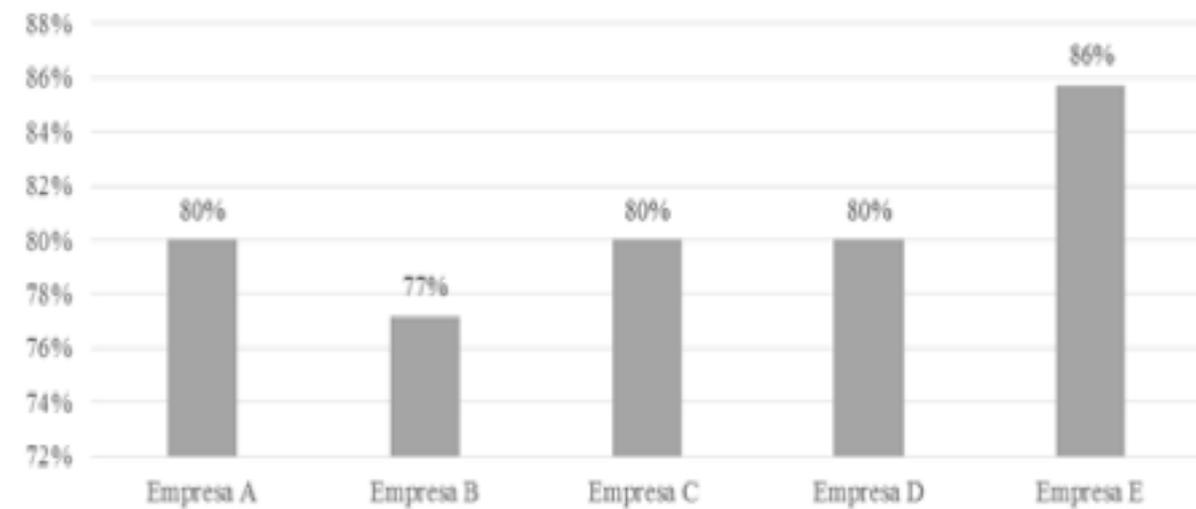


Fuente: Elaboración propia

-----

**Figura 6**

Porcentajes de acuerdo en clima organizacional

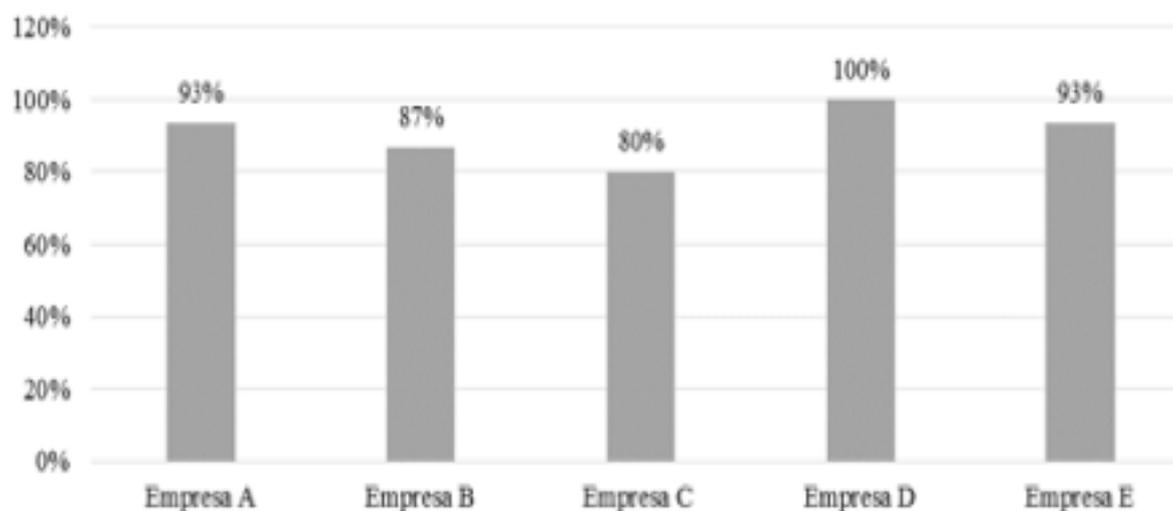


Fuente: Elaboración propia

-----

**Figura 7**

Porcentajes de acuerdo en seguridad y salud



Fuente: Elaboración propia

A partir de los porcentajes de acuerdo proporcionado por los líderes de las organizaciones para cada una de las variables, se presentan los siguientes análisis: La variable de direccionamiento estratégico permitió identificar a la organización y su arquitectura estratégica (figura1).

Con relación a la variable de reclutamiento, selección y retención, que engloban al personal y su procedimiento de vinculación y mantenimiento al interior de la organización, se contempló la distribución por género al interior de las empresas (ver figura 3).

Complementando esta información los resultados obtenidos en la técnica cualitativa denotaron que la vinculación de personal mayormente se da por medio de referidos de trabajadores actuales. Por otra parte, en materia de retención se consideraron aspectos relacionados con la percepción de los gerentes en materia de rotación de personal y la antigüedad de los empleados actuales, por ello la figura 4 presenta los resultados de este componente.

El desarrollo de personal está relacionado con la formación y capacitación del talento humano en aras del fortalecimiento de la competencia interna y mejorar el desempeño en las actividades diarias, como indicadores de esta dimensión formativa en las organizaciones ese contemplaron como indicadores de desarrollo los esfuerzos que las organizaciones han emprendido con la finalidad de capacitar su recurso humano, así mismo se evaluó el acuerdo que presentan los diferentes líderes que participaron en la investigación al respecto de la asociación con las instituciones académicas que propicien una mirada integral a la capacitación y desarrollo del personal, la figura 5 presenta los resultados.

El clima organizacional está directamente vinculado a la cultura corporativa y el ambiente interno de trabajo. A este respecto se evaluaron las dimensiones de comunicación interna y esfuerzos de cada organización por mantener la motivación y el empoderamiento en el ambiente de trabajo, en la figura 6, se presenta el estado de este indicador en las pymes objeto de estudio.

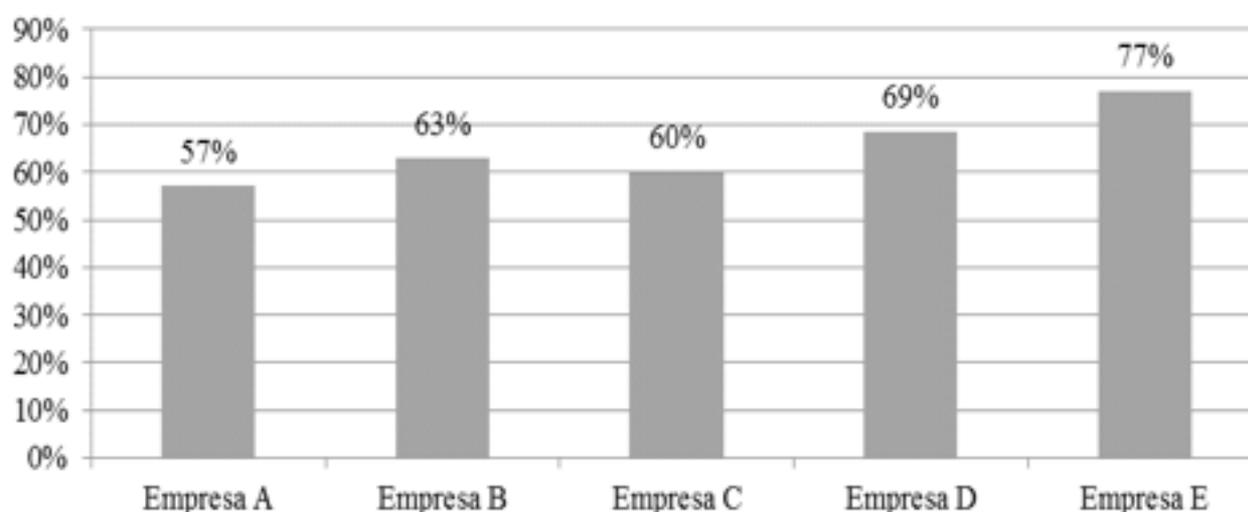
Finalmente los resultados la variable intermedia; la seguridad y salud en el trabajo, considerando las acciones de cada empresa para garantizar el bienestar e integridad laboral en los procesos productivos y organizacionales, se presentan en la figura 7.

Cabe destacar que las empresas C y D presentan incentivos adicionales al salario por el buen desempeño, en el 80% de las empresas el rango salarial está entre uno (1) y dos (2) salarios mínimos mensuales legales vigentes (SMMLV) solo una de las organizaciones establece un rango de pago entre tres (3) y cinco (5) salarios mínimos, adicional a estos aspectos en las empresas A y B se establece el pago por salario fijo y en las empresas C, D y E a esta parte fija se le agrega una parte variable relacionada con las comisiones.

### 3.1.2 Innovación

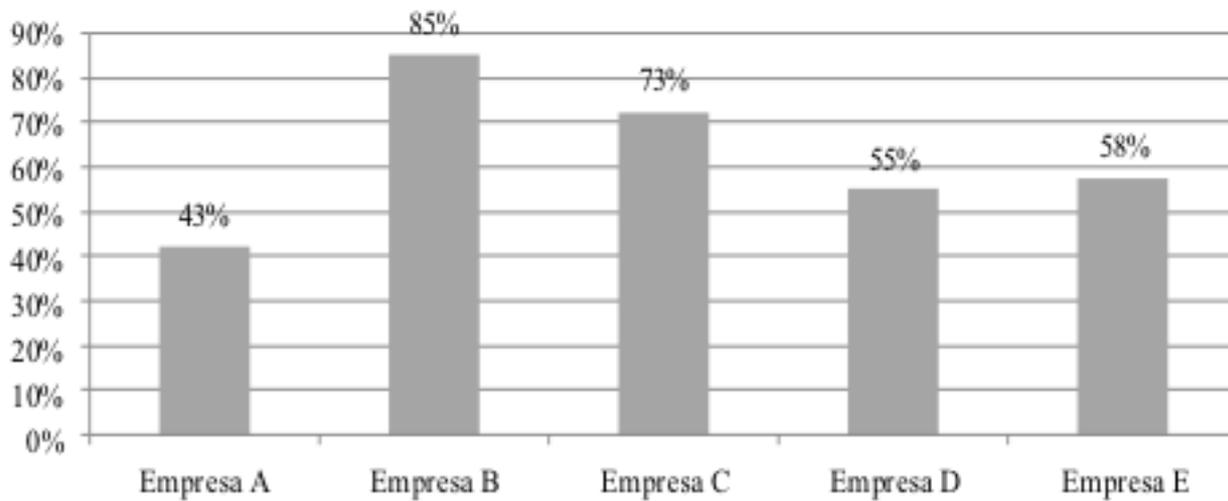
La innovación se subdividió en cuatro variables intermedias relacionadas con los tipos de innovación propuestos por el Manual de Oslo de la OCDE (2005), las apreciaciones de los líderes se representan en las siguientes figuras, donde se muestran los porcentajes de acuerdo referente a cada indicador.

**Figura 8**  
Porcentajes de acuerdo en actividades de innovación



-----

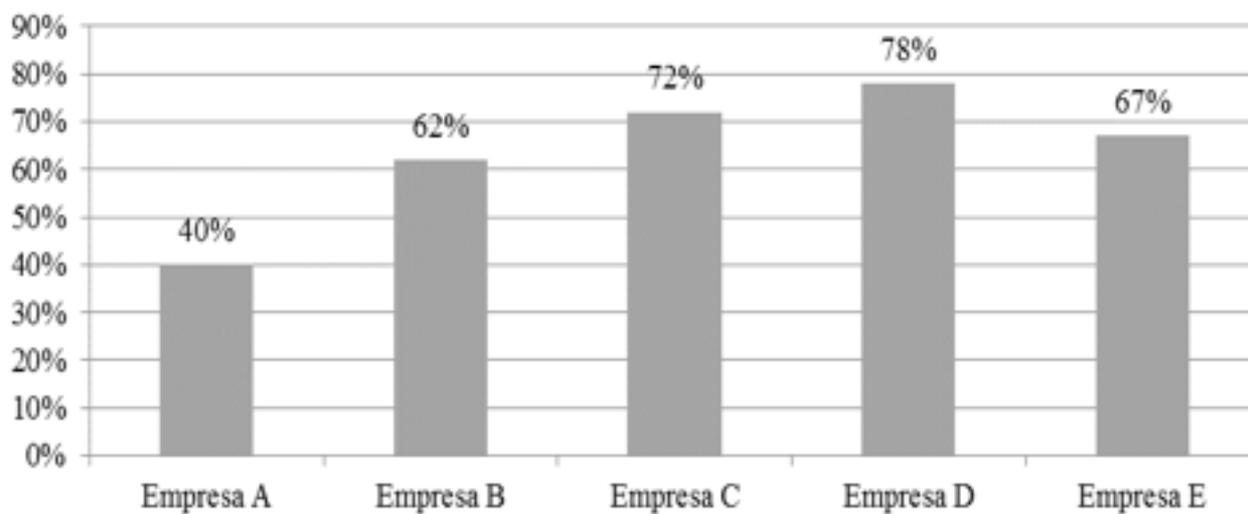
**Figura 9**  
Porcentajes de acuerdo Innovación en Producto



Fuente: Elaboración propia

-----

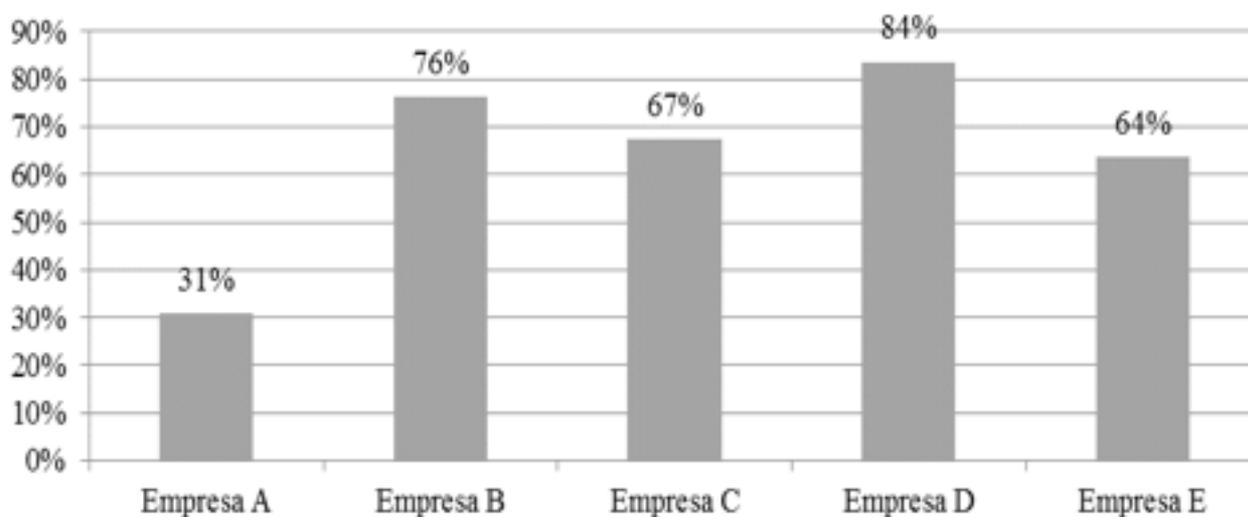
**Figura 10**  
Porcentajes de acuerdo en innovación en procesos



Fuente: Elaboración propia

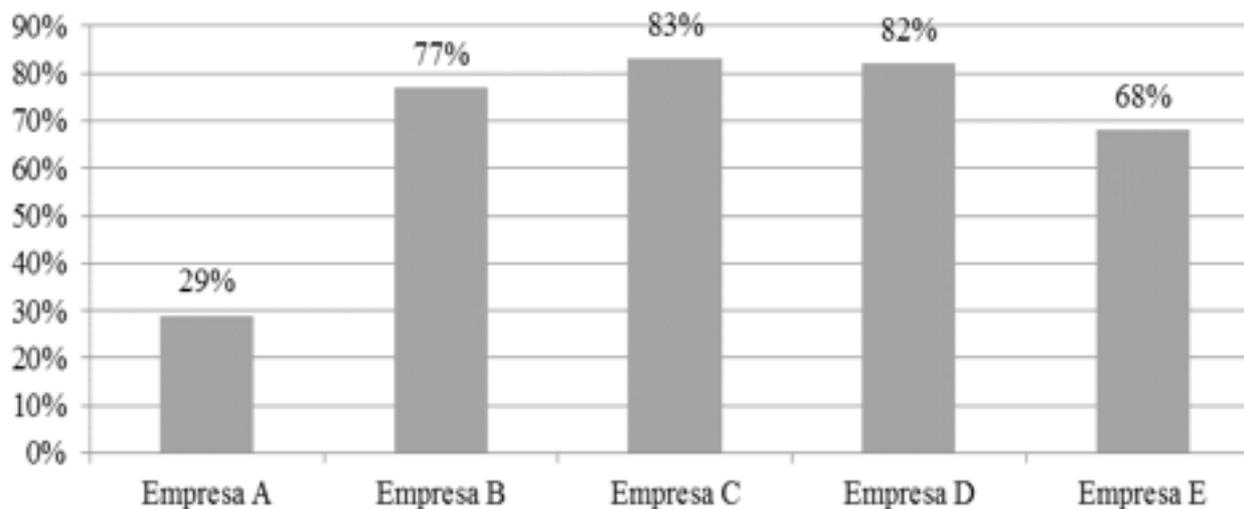
---

**Figura 11**  
Porcentajes de acuerdo en innovación organizacional



-----

**Figura 12**  
Porcentajes de acuerdo en innovación en Marketing



Fuente: Elaboración propia

Como un preámbulo a los resultados puntuales por cada subtipo de innovación, la figura 8, presenta un panorama general acerca del acuerdo de los empresarios con las actividades de innovación a nivel general, ello con la finalidad de generar una idea acerca del contexto actual en las Pymes estudiadas.

La innovación en productos está relacionada con los cambios que se generan en los productos que cada organización oferta, la figura 9 presenta la sistematización de los resultados relacionados con la innovación de producto en las 5 pymes.

La innovación en procesos se refiere con el cambio a nivel organizativo directamente relacionado con las etapas y procedimientos en la elaboración de productos, este cambio suele asociarse con las tecnologías o medios de producción, la figura 10 presenta los resultados de esta variable intermedia.

Las innovaciones organizacionales están mayormente relacionadas con cambios en las prácticas organizativas con la finalidad de mejorar el desempeño corporativo en los procesos gerenciales, en ese sentido la figura 11 presenta los resultados recopilados en esta variable.

La última variable intermedia es la innovación en marketing que resume los principales cambios en materia de mercados y sus principales estrategias y medios en el desempeño de la gestión comercial, la figura 12 relaciona los principales resultados de esta variable.

## 3.2 Resultados Cualitativos

El componente de la información cualitativa representa el abordaje de las características de la realidad conceptual en los fenómenos de estudio, con la finalidad de asumir una perspectiva holística del problema de investigación, por este motivo se hizo necesario contemplar el instrumento de la entrevista para recopilar datos cualitativos que fortalecieran la base cuantitativa de los datos del cuestionario aplicado, para el procesamiento se recurrió al software NVIVO versión 10.0 para Windows, de esta forma se cuenta con un proceso objetivo de acuerdo a criterios generalmente aceptados.

En el análisis de discursos, un indicador muy útil es de la frecuencia y recurrencia de palabras a lo largo del texto de estudio, este tipo de indicador es empleado para conocer aspectos como la motivación, percepción o convicción de quien emite el discurso, no obstante cabe destacar que este tipo de indicadores es de referencia mas no de criterio investigativo debido a que la frecuencia de términos puede deberse a motivos que no es posible deducir del texto

(Heinemann, 2003). A continuación, la figura 13 presenta las 17 principales palabras empleadas a lo largo del documento, siendo las de mayor tamaño las más recurrentes y las de menor tamaño frecuentes pero en menor proporción.

**Figura13**

Top 17 de palabras más empleadas



Fuente: Elaboración propia a partir del software NVIVO

Teniendo en cuenta este criterio es evidente que la presencia del concepto de empresa y los aspectos inherentes a las actividades como: costos, productos, empleados, trabajo priman en el pensamiento administrativo, sin embargo también existe la presencia de una dimensión manifiesta del talento humano y la innovación derivado de la propia naturaleza de las entrevistas ejecutadas.

### **3.3 Discusión de los resultados**

Comprender e interpretar los resultados hace necesaria una postura crítica ante los diferentes escenarios encontrados en los casos de estudio, como primer dato es notable que en los cinco casos existen rezagos en las dimensiones estudiadas, a pesar que las actividades económicas son muy diferentes y por ende sus procesos son distintos, no se ha apreciado la evidencia de una gerencia efectiva en materia de gestión de talento humano e innovación que permita contribuir a la generación de valor para las organizaciones.

Es latente una percepción que presentan los empresarios acerca de la gestión humana, pues relacionan el aspecto con la organización, administración y gestión del personal, se evidencia un cumplimiento de aspectos legales y de condiciones básicas para un adecuado ambiente de trabajo. Así mismo en materia de innovación se presenta una concepción relacionada con la invención o novedades que forman parte de la organización.

Recapitulando los cinco casos de Pymes asociadas a la industria alimentaria en Barranquilla, puede notarse el acuerdo y desacuerdo que presentan sus gerentes y/o representantes legales, pues a pesar que existen intenciones y voluntad de trabajo para mejorar, se evidencia también cierta resistencia al cambio en el componente organizativo.

Esta serie de aspectos que inhiben el cambio y la innovación al interior de las organizaciones estudiadas, se debe a que presentan una característica común, todas las se han originado de

emprendimientos familiares, las organizaciones de carácter familiar se diferencian de una organización convencional en el sentido que la unidad de mando y el principio de subordinación son heredados, desligados plenamente de la facultad o capacitación que ostenten los cargos directivos, dicha situación no es negativa a corto plazo, la mayor parte de las problemáticas se originan cuando llega el momento de la herencia a los sucesores de la generación siguiente, por ello es sugerido que en este tipo de organizaciones se maneje y establezca un protocolo familiar que garantice la sana relación entre las partes de la unidad familiar, así como los deberes y obligaciones correspondientes, funcionando a la vez como garante de una dirección imparcial y que prime por el bienestar colectivo de la organización (Gallego, 2012). En este orden de ideas, en los casos de estudio el relevo generacional ya se ha dado a la segunda generación y con ello la enunciada resistencia al cambio.

Se puede afirmar entonces que a través del desarrollo de cada una de las unidades de estudio ha primado el empirismo y la práctica en los diferentes escenarios organizacionales que han facilitado el asocio de las funciones de gestión humana y de innovación como medios que garanticen buenas prácticas en el componente operativo y le garanticen a la organización el cumplimiento de las normativas legales vigentes y los resultados requeridos por las directivas.

### 3.3.1 Caracterización de los procesos de talento humano

Teniendo en cuenta las diferentes dimensiones de la gestión humana que fueron estudiadas, los procesos relacionados con esta función de las organizaciones, ha estado enmarcado en un enfoque de cumplimiento normativo, pues no se contempla una dimensión más allá de contar con el personal necesario para cumplir funciones operativas, compensarles el trabajo ejecutado y garantizar el bienestar laboral de cada uno de los miembros, cuando la gestión del talento humano implica un componente integral que permite alinear los objetivos individuales de los colaboradores con los objetivos organizacionales.

A continuación se presenta en la tabla 2, un acercamiento al estado actual de cada dimensión de la gestión del talento humano contemplando las principales características de cada caso estudiado, así mismo se propone una imagen posible que de acuerdo al estado del arte puede mejorar y fortalecer los diferentes aspectos contemplados en el estudio.

**Tabla 2**  
Estado de procesos de gestión del talento humano

<b>PROCESO</b>	<b>IMAGEN ACTUAL</b>	<b>IMAGEN POSIBLE</b>
Direccionamiento estratégico	Misión y visión como enunciados que resumen el hoy y mañana de la empresa.  Políticas y valores que representan lineamientos de la organización.  Organigrama y manuales de funciones como evidencia de procesos de diseño y estandarización.	Misión y visión como referencia del horizonte estratégico de la organización.  Políticas y valores que representan la filosofía y el credo de la organización.  Organigrama y manuales de funciones como medio de comunicación de los procesos corporativos.
Reclutamiento y selección	Reclutamiento basado en referencias personales.  Selección de personal basada en capacidad de ejecución de funciones.  Rotación de personal periódicamente.	Reclutamiento basado en la búsqueda de candidatos idóneos  Selección de personal basada en competencias requeridas.  Rotación de personal mínima.
Desarrollo de	Capacitación como medio de	Capacitación como necesidad para el

personal	mejoramiento en la ejecución de tareas. Enfoque hacia las capacidades humanas Convenios con el sector académico como medio de capacitación.	mejoramiento continuo. Enfoque hacia la calificación de las personas Convenios con el sector académico como oportunidad de construcción colectiva de talento humano.
Clima organizacional	Comunicación interna Cultura corporativa basada en la convivencia Incentivos y actividades como oportunidad de interacción del personal	Comunicación efectiva en toda la organización Cultura corporativa fundamentada en principios éticos y relacionales. Incentivos y actividades como oportunidad de motivación y empoderamiento del personal.
Seguridad y salud	Programas de salud y seguridad para evitar riesgos Bienestar en el trabajo como objetivo Periodicidad y forma de pago según la oportunidad	Programas de salud y seguridad para garantizar el bienestar del trabajador y la organización Bienestar en el trabajo como estrategia de gestión Reconocimientos según el desempeño y pertinencia.

Fuente: Elaboración propia

Gestionar el talento humano resulta una de las actividades más complejas, pues los recursos humanos de las organizaciones son muy diferentes, pero con perseverancia puede lograrse una administración adecuada para garantizar un debido cumplimiento de objetivos y un adecuado proceso de gestión orientado hacia el mejoramiento de las organizaciones.

### 3.3.2. Capacidad de innovación de las cinco Pymes asociadas a la industria de alimentos

El referente teórico de Bravo-Ibarra y Herrera (2009) acerca de la capacidad de innovación en las organizaciones sugiere que el cimiento básico de este aspecto es el conocimiento que se sustenta en el capital humano, el liderazgo, estructuras y sistemas de la organización y la cultura organizacional, aterrizando sus condiciones en el contexto de las cinco Pymes objeto de estudio, puede afirmarse que la fragilidad de estos elementos al interior de cada una de las organizaciones hace posible pronosticar que la capacidad de innovación no es del todo factible.

No obstante esto no ocurre en el estricto sentido ya que un proceso de gestión de la innovación comprende diferentes etapas y no se implementa a nivel macro organizacional y se han evidenciado esfuerzos para mejorar los procesos, especialmente en el componente técnico y tecnológico. La tabla 3, presenta un resumen del estado actual de la capacidad de Innovación en las pymes objeto de estudio, y propone unas acciones posibles para el mejoramiento de este indicador.

**Tabla 3**  
Resumen de la capacidad de Innovación y posibles acciones

ASPECTOS DE LA CAPACIDAD	IMAGEN ACTUAL	ACCION POSIBLE

<b>Conocimiento que se sustenta en el capital humano</b>	El capital humano no está capacitado en niveles profesionales, ni se evidencia interés de invertir en formación.	Generación de nuevo conocimiento a través del ejercicio de la investigación, desarrollo e innovación en todos los niveles de la organización.
<b>El liderazgo</b>	Errónea percepción con la que cuentan los directivos de las organizaciones, referente a la concepción de la Innovación.	Redimensionamiento del concepto de innovación y comprender que este proceso va mucho más allá de la invención o la creación de productos que no existen en el contexto.
<b>Estructuras y sistemas de la organización</b>	Fragilidad de estos elementos al interior de cada una de las organizaciones.	La innovación de debe ser de construcción colectiva de recursos y capacidades con el sector público y las universidades que permitan generar una plataforma de gestión y co-creación de planes, programas, proyectos y productos en materia de ciencia, tecnología e innovación que faciliten el crecimiento y desarrollo económico de las empresas participantes.
<b>Cultura organizacional</b>		
<b>Técnico y tecnológico</b>		

Fuente: Elaboración Propia

### 3.3.3. Relación entre la gestión del talento humano y la innovación

Teniendo en cuenta el argumento existente y analizado de la gestión del talento humano y la innovación, puede afirmarse que en las organizaciones ambas dimensiones contemplan a las personas como epicentro del cambio, generación de ideas y contenedores de infinitas capacidades humanas, así mismo como recurso imprescindible para la implementación y desarrollo de las actividades pertinentes de cada uno de estos componentes organizativos.

Recapitulando el escenario de los casos de estudio se puede afirmar que las condiciones no son las más idóneas y que se hace necesario mayor construcción en capacidades empresariales para establecer las estrategias que respondan pertinentemente a las actividades de innovación de las organizaciones y de igual forma permitan el desarrollo personal de los colaboradores de las Pymes, en especial al interior de estas importantes unidades del aparato económico regional y potencializadoras de empleo y desarrollo social.

Tomando como referencia los resultados de la investigación en contraste con la teoría de Bravo-Ibarra y Herrera (2009) puntalmente en el componente del capital humano como parte de la capacidad de innovación, se pueden establecer una serie de aspectos de la gestión del talento humano que contribuye y facilita el desarrollo de la innovación en las organizaciones.

A continuación la tabla 4 presenta el resumen de los principales aspectos de la gestión del talento humano y como contribuye a la generación de la innovación, contemplando la innovación desde la perspectiva integral que facilita el cambio en los conceptos o características en torno a un producto, empresa o idea.

**Tabla 4**  
Relación aspectos de la gestión humana y la innovación

--	--	--

COMPONENTE	PERMITE	A TRAVES DE:
Direccionamiento estratégico	Establecer un panorama claro de la arquitectura estratégica de la organización	Definición clara y coherente de los objetivos, estrategias y demás componentes de la planeación estratégica en el tiempo
Reclutamiento y selección	Contar con el personal calificado y capacitado para los proyectos que surjan en el desarrollo de la innovación	El conocimiento pertinente derivado de la adecuada calificación y capacitación
Desarrollo de personal	Desarrollar habilidades y competencias para la integralidad de los procesos de innovación	Discusión desde diferentes puntos de vista que permitan una construcción transversal de ideas
Clima organizacional	Catalizar la generación de ideas y facilita la interacción de las personas	Un ambiente agradable y que propicie la comunicación y construcciones conjuntas
Seguridad y salud	Garantizar el adecuado desempeño y las condiciones necesarias para los procesos innovadores	Los lineamientos pertinentes para el bienestar laboral de los colaboradores

Fuente: Elaboración propia

Puede afirmarse entonces que los componentes que existen entre la gestión del talento humano con la innovación pueden ser la unidad base para que las empresas implementen mejoras en dichos aspectos y canalizar las capacidades humanas con la gestión de la innovación, en el caso puntual de las cinco Pymes de la industria de alimentos estudiadas, se hace necesaria una mayor disposición de sus líderes y participantes en las actividades pertinentes en la dimensión humana como primer paso para avanzar hacia la innovación, debido a que son las personas y su capital inteligente (conocimientos y capacidades) los que pueden coadyuvar a una adecuada articulación de los actores, recursos, capacidades y base tecnológica para el fomento y desempeño de la innovación.

## 4. Conclusiones

El desarrollo de la investigación ha permitido contemplar desde una mirada crítica la temática de la gestión del talento humano y su relación con la innovación, con la finalidad de establecer las principales relaciones que se presenten en estos dos aspectos y así generar puntos de referencia que permitieran la identificación del marco de acción pertinente para gestionar estos aspectos.

La definición del problema de investigación representó una exploración de la industria de alimentos y del estado actual en investigación de las temáticas; definido el alcance y la participación de las cinco unidades de estudio se establecieron los principales interrogantes de investigación y se trazaron los objetivos que guiaron el interés del proyecto, la principal lección de plantear el problema de estudio radicó en lo relevante e interesante que resulta para la disciplina de la administración contemplar la relación entre la gestión humana y como puede coadyuvar a fomentar la innovación en las organizaciones.

Elaborar el marco conceptual y legal que fundamenta la investigación comprendió dimensionar las teorías existentes sobre las temáticas en primera instancia de la gestión humana y su relación con la gestión administrativa así como también la innovación y sus principales postulados, de igual forma se contempló la normatividad vigente que estableció el marco legal que permitió identificar la reglamentación relacionada con los núcleos de investigación, así mismo como los esfuerzos del estado en materia de ciencia, tecnología e innovación, la realización de esta exploración literaria permitió identificar el estado del arte en cada una de las dimensiones estudiadas y sin duda la trascendencia del tema de la innovación en el contexto actual.

Definido y establecido el marco referencial de la investigación, fue relevante contemplar la manera de abordar el problema, se definió el enfoque de investigación mixto con diseño descriptivo y método de estudios de caso, siendo esta mecánica una perspectiva integral y que permitió recopilar la información cuantitativa y cualitativa necesaria a través de las técnicas de la encuesta y la entrevista respectivamente. Así mismo este proceso requirió definir las variables e indicadores específicos a estudiar y permitió mejorar el instrumento que fue aplicado, diseñar la metodología sin duda representó la herramienta necesaria para abordar el problema de estudio y definir el cómo se realizaría la investigación.

Ejecutado el trabajo de campo y la tabulación de la información recopilada en este proceso, se precedió al procesamiento de datos en software especializado, las principales conclusiones de esta fase sin duda radicaron en el rezago de las unidades de observación en materia de talento humano e innovación, contemplándose un enfoque de cumplimiento y transacciones día a día y no como parte de la estructura orgánica y el ejercicio propio de la organización, de igual forma se encontró la poca receptividad que los líderes de las pymes estudiadas tienen para trabajar con la academia, puesto que consideran que es una alianza que no les ha traído beneficios significativos.

Los hechos mencionados anteriormente impactan en la capacidad de innovación de estas empresas, así mismo este aspecto va ligado a la disposición de los empresarios de gestionar las acciones pertinentes en materia de gestión humana e innovación, los cinco participantes presentan fortalezas sí, pero también la necesidad de mejorar.

Una característica común que manifestaron las pymes objeto de estudio es el poco o nulo interés en realizar exportaciones, argumentando que es un proceso difícil, desconocen los tramites y beneficios que ofrece el gobierno para la realización de esta actividad, consideran que no existen las garantías para el éxito de las transacciones y tienen miedo de perder la inversión que se requiere para realizar el proceso.

Como proposiciones se contempló un proyecto de intervención en las unidades de observación, con el fin de garantizar la formación y capacitación del talento humano para enfrentar cada uno de los retos de la organización y la vinculación de los sucesores para que el negocio sea sostenible en el tiempo.

De igual forma se plantea un esquema de relaciones entre las dimensiones estudiadas del talento humano y su relación con los procesos de innovación, concluyendo también que este último ítem requiere no solo esfuerzos del sector productivo, sino de igual forma participación de la academia y el sector público que faciliten la co-creación de proyectos de ciencia, tecnología e innovación.

---

## Referencias bibliográficas

Amar, P. y Diazgranados, J. (2006). Modelo de relación estado-mercado para el fomento de la innovación. *Investigación y Desarrollo*. 14(1) pp. 200-225.

Anlló, G. y Suarez, D. (2008). Innovación: algo más que I+D. Evidencias iberoamericanas a partir de las encuestas de innovación: construyendo las estrategias empresarias competitivas. Obtenido desde la Organización de Estados Iberoamericanos, disponible en:

<http://www.oei.es/salactsi/innova.pdf>

- Asociación Española de Normalización y Certificación. (2006). *Manual de Gestión de la I+D+I*. Madrid: AENOR
- Bravo-Ibarra, E. y Herrera, L. (2009). Capacidad de innovación y configuración de los recursos organizativos. *Intangible Capital* 5(3) pp. 301-320.
- Calderón, G. (2003). Dirección de recursos humanos y competitividad. *Innovar* 13(22) pp. 157-172.
- Calderón, G. Naranjo, J. y Álvarez, C. (2010) *Gestión humana en Colombia: retos, prácticas, retos y limitaciones*. Bogotá: Edición Luna Libros.
- Camelo, C., Martín, F., Romero, P. y Valle, R. (2000). La estrategia empresarial y la gestión de los recursos humanos: un estudio del caso español. *Estudios financieros*. 213, 149-186.
- COLCIENCIAS (2015). *Sobre COLCIENCIAS*. Disponible en: [http://www.colciencias.gov.co/sobre\\_colciencias](http://www.colciencias.gov.co/sobre_colciencias)
- Corral, Y. (2009). Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación para la recolección de datos. *Ciencias de la educación* 19(33) pp. 228-247.
- DANE. (2006). *Gran encuesta Integrada de Hogares*. Documento obtenido desde el Departamento Administrativo Nacional de Estadística.
- Díaz, S.A., Mendoza, V.M. y Porras, C.M. (2011). Una guía para la elaboración de estudios de caso. *Razón y palabra* (75) pp. 1-25.
- Drucker, P. F. (1996). *Drucker, su visión sobre: la administración, la organización basada en la información, la economía, la sociedad*. Barcelona: Ed. Norma.
- Escobar, J. y Cuervo, A. (2008). Validez de contenidos y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. *Avances en medición* (6) pp. 27-36.
- Fernández, C.M. (2012). Determinantes de la capacidad de innovación en las PYMES regionales. *Revista de administração da USFM* 5 pp. 749-766.
- Foro Económico Mundial (2014). *Reporte Global de Competitividad*. Ginebra: WEF.
- Gaínza, A. (2006). *La entrevista en profundidad individual*. En Canales, M. (coord.) Metodologías de la investigación social. Santiago de Chile: Lom Ediciones.
- Gallego, I. (2012). *La empresa familiar, su concepto y delimitación jurídica*. Disponible en: [http://www.uco.es/estudia/catedras/catedra\\_prasa/img/0\\_x11\\_1339578030.pdf](http://www.uco.es/estudia/catedras/catedra_prasa/img/0_x11_1339578030.pdf)
- Heinemann, K. (2003). Introducción a la metodología de la investigación empírica en las ciencias empíricas. Barcelona: Ed. Paidotribo
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. (6a ed.). México: McGraw-Hill.
- Hernández, S. y Martí, L. (2006). Conocimiento organizacional: la gestión de los recursos y el capital humano. *Acimed*. 14(1). Disponible en: [http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14\\_1\\_06/aci03106.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_1_06/aci03106.htm)
- Hewitt, N. (2006). Resource and capability constraints to innovation in small and large plants. *Small Business Economics*, 26(3) pp. 257-277.
- Jiménez, E. (2012). *La importancia de las PYMES*. Obtenido desde ASOPYMES, disponible en: <http://asopymescolombia.org/blog/la-importancia-de-las-pymes/>
- Mas, J. F. (2012). *Temas de investigación comercial*. (6ª ed.). Alicante: Ed. Club Universitario.
- Meneses, J. et al. (2014). *Psicometría*. Barcelona: Ed. UOC.
- Monroy, S. (2005). La organización sistémica de la ciencia, tecnología e innovación en Colombia, una visión estratégica del sistema nacional. *Revista de Tecnología* 4(2) pp. 19-26.
- OCDE (2005). *Manual de Oslo, directrices para la recogida e interpretación de información*. Noruega: Comisión de la OCDE

OCDE (2009). Estudios de la OCDE de Innovación Regional: 15 estados mexicanos. España: Eurostat.

Parise, S. (2007). Knowledge management and human resource development: An application in social network analysis methods. *Advances in Developing Human Resources*. 9(3) pp. 359-383.

Rossegger, G. (1987). *The economics of production and innovation. An industrial perspective*. Oxford: Pergamon Press.

Schumpeter, J. A. (1989). *Economic theory and entrepreneurial history*. Cambridge: Harvard University Press.

Semana Educación (2004). *Yaneth Giha le apuesta al desarrollo científico*. Semana. Disponible en: <http://www.semana.com/educacion/articulo/quien-es-la-directora-de-colciencias/406627-3>

Torres, Z. (2014). *Teoría general de la administración*. (2ª ed.). México: Grupo Editorial Patria.

Vivanco, M. (2005). *Muestreo estadístico, diseño y aplicaciones*. Santiago de Chile: Editorial Universitaria.

Yin, R. K. (2003). *Applications of case study research methods*. Stanford: SAGE Publications.

Yuni, J. A. y Urbano, C. (2006). *Técnicas para investigar, recursos metodológicos para la preparación de proyectos de investigación*. Córdoba: Ed. Brujas.

---

1. Magister en Administración de Empresas e Innovación e Ingeniera de Mercados de la Universidad Simón Bolívar. Coordinador de Investigación de la Facultad de Ingenierías de La Universidad Simón Bolívar. [miglesias1@unisimonbolivar.edu.co](mailto:miglesias1@unisimonbolivar.edu.co)

2. Magister Gestión del talento humano, Administradora de empresas, Coordinadora de formación del programa de administración de Empresas de la Universidad Simón Bolívar. [krosero@unisimonbolivar.edu.co](mailto:krosero@unisimonbolivar.edu.co)

3. Magister en Administración de empresas e Innovación, Ingeniero Industrial, director del centro de transferencia de conocimiento e innovación-CIENTECH. [jcv.proyectos@gmail.com](mailto:jcv.proyectos@gmail.com)

---

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015  
Vol. 39 (Nº 06) Año 2018

[Index]

[En caso de encontrar un error en esta página notificar a [webmaster](#)]

©2018. revistaESPACIOS.com • ®Derechos Reservados