

**CAPACIDAD DE INNOVACIÓN Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA
ORGANIZACIÓN RADIAL OLÍMPICA DE LA CIUDAD DE BARRANQUILLA**

BETSY AQUINO VANEGAS

**UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
MAESTRÍA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
BARRANQUILLA**

2015

GTH0010

015

J.1

1323896

**CAPACIDAD DE INNOVACIÓN Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA
ORGANIZACIÓN RADIAL OLÍMPICA DE LA CIUDAD DE BARRANQUILLA**

BETSY AQUINO VANEGAS

Trabajo de Grado para obtener el título de Magister en Gerencia del Talento Humano

DIRECTOR: KARELIS BARRIOS HERNÁNDEZ
Magister en Administración de Empresas e Innovación

UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
MAESTRÍA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
BARRANQUILLA

2015

 **UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR**
BIBLIOTECA
INSTITUTO DE POSTGRADO

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	16
1.1.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	19
1.2.PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	21
1.3.OBJETIVOS	22
1.3.1. Objetivo General	22
1.3.2. Objetivos Específicos	22
1.4.JUSTIFICACIÓN	23
2. MARCO TEÓRICO	26
2.1.CAPACIDADES DINÁMICAS	26
2.1.1. Jerarquía de las Capacidades Dinámicas	30
2.2.CAPACIDAD DINÁMICA DE INNOVACIÓN	30
2.3.GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	33
2.3.1. Ba	38
2.3.2. Liderazgo Transformacional	40
2.3.3. Apoyo tecnológico a la innovación	43
2.4.DESARROLLO DE LA CAPACIDAD DINÁMICA DE INNOVACIÓN Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	44
2.4.1. Creatividad Empresarial	50
2.4.2. Selección de innovadores	51
2.4.2.1.Equipos innovadores	54
2.4.2.2.Rol de los innovadores en un grupo	55

2.4.3. Motivación intrínseca	56
2.4.4. Innovación abierta	56
2.5.Efecto sobre los resultados empresariales de la gestión del talento humano y Capacidad de Innovación	60
2.6. MARCO ESPACIAL	61
2.7. MARCO TEMPORAL	63
3. METODOLOGÍA	64
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	64
3.2. UNIVERSO	64
3.3. POBLACIÓN	64
3.4. MUESTRA	64
3.5. FUENTES DE INFORMACIÓN	65
3.5.1. Fuentes primarias.	65
3.5.1.1.Descripción del Cuestionario.	66
3.6 VARIABLES	67
3.6.1. Control de Variables	69
3.6.1.1. Validación del instrumento de investigación	70
3.5.2. Fuentes secundarias.	71
3.7.METODOLOGÍA DE ANÁLISIS	71
3.7.1. Análisis preliminar	72
3.7.2. Análisis descriptivo	72
4. RESULTADOS	73
4.1.ANÁLISIS PRELIMINAR	73

4.2. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE RESULTADOS	74
4.2.1. Resultados Objetivo Especifico 1: Caracterizar la capacidad de innovación	77
4.2.1.1. Variable: Capacidad de innovación	77
4.2.1.1.1 Subvariable: Exploración	77
4.2.1.1.2. Subvariable: Ambidestreza Organizacional	82
4.2.2. Resultados objetivo específico 2: Identificar las condiciones de la gestión humana que favorecen el desarrollo de la capacidad de innovación.	84
4.2.2.1. Variable: Gestión del Talento Humano	84
4.2.2.1.1. Subvariable: Creatividad Empresarial	84
4.2.2.1.2. Subvariable: Ba	86
4.2.2.1.3. Subvariable: Apoyo tecnológico a la innovación	89
4.2.2.1.4. Subvariable: Motivación	91
4.2.2.1.5. Subvariable: Liderazgo transformacional	97
4.2.3. Resultados objetivo específico 3: Identificar el perfil de los empleados innovadores.	98
4.2.3.1. Variable: Gestión del Talento Humano	98
4.2.3.1.1. Subvariable: Selección de innovadores	98
5. CONCLUSIONES	104
5.1. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	106
6. RECOMENDACIONES	108
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	114

LISTA DE FIGURAS Y GRAFICOS.

Lista de figuras

Figura 1. Niveles de Capacidades.	27
Figura 2. Ubicación de la Organización Radial Olímpica	63

Lista de graficos

Grafico 1. La empresa mantiene relaciones efectivas con el entorno que le permiten obtener conocimiento externo con el fin de desarrollar innovaciones	78
Gráfico 2. La empresa desarrolla innovaciones a partir de sus relaciones con el entorno	79
Gráfico 3. La empresa descubre nuevas oportunidades de negocio mediante las relaciones con el entorno.	80
Grafico 4. La empresa ha innovado en su forma de gestión administrativa	81
Grafico 5. La empresa protege sus activos intangibles con patentes o registros de marca	82
Grafico 6. La empresa desarrolla de forma constante innovaciones, basándose en las habilidades y recursos propios, así como también en la de los actores externos.	83
Grafico 7. Los productos y servicios ofrecidos por la empresa responden a las necesidades del mercado.	84
Grafico 8. En la empresa se fomenta la creatividad y se aprovecha todo el potencial de sus directivos y trabajadores	85
Grafico 9. En la empresa se aprovechan las sugerencias y los conocimientos de sus	86

proveedores y clientes para generar innovaciones de producto o de proceso	
Grafico 10. Los integrantes de la organización comparten entre sí sus experiencias y conocimientos individuales conformando equipos de innovadores.	87
Grafico 11. El nivel de formación de los integrantes de la empresa permite asimilar fácilmente nuevos conocimientos y asumir cambios tecnológicos de distinta intensidad.	88
Grafico 12. Las soluciones y recomendaciones propuestas por los individuos son utilizadas para desarrollar nuevas prácticas, procesos, productos, servicios, etc., de la empresa	89
Grafico 13. La empresa invierte regularmente en tecnología de punta para el servicio del negocio.	90
Grafico 14. Los empleados disponen de los medios y recursos suficientes para la realización de su trabajo.	92
Grafico 15. En la organización se procura transmitir a los empleados que se desea favorecer su desarrollo profesional y su bienestar profesional y humano	93
Grafico 16. La dirección de las personas que integran la organización se realiza a través de un programa formalizado.	94
Grafico 17. La empresa realiza inversiones de adquisición de conocimiento que sirven para realizar actividades muy específicas	95
Grafico 18. La empresa entrega incentivos económicos a los empleados que propongan el desarrollo de procesos, productos o servicios innovadores	96
Grafico 19. La empresa desarrolla una política de reconocimiento a los empleados que desarrollen procesos, productos o servicios innovadores	97

Grafico 20. El líder faculta a los empleados para actuar, fomentando seguidores proactivos, trabajo en equipo y desafiando el cambio.	98
Grafico 21. Las personas que trabajan en la organización tienen alto nivel de desarrollo de la imaginación.	
Grafico 22. En la selección de un nuevo empleado se tienen en cuenta su perfil innovador	100
Grafico 23. Las personas que trabajan en la organización tienen alto nivel de desarrollo de la imaginación.	101
Grafico 24. Las personas que trabajan en la organización evalúan racionalmente todas las ideas y las ejecutan libremente.	102

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Principales aportaciones sobre capacidades dinámicas	28
Tabla 2. Jerarquía de capacidades dinámicas	30
Tabla 3. Perfil de los campeones de la innovación.	53
Tabla 4. Rol de los miembros de un grupo en la innovación	55
Tabla 5. Componentes de la motivación intrínseca.	57
Tabla 6. Principios de la innovación abierta.	58
Tabla 7. Ficha técnica de la investigación.	65
Tabla 8. Operacionalización de variable “Capacidad de Innovación”	67
Tabla 9. Operacionalización de la variable “Gestión del Talento Humano”	68
Tabla 10. Codificación y descripción de las variables	73
Tabla 11. Análisis descriptivo de los resultados, frecuencia y mediana. Variable “Capacidad de Innovación”	75
Tabla 12. Análisis descriptivo de los resultados, frecuencia y mediana. Variable “Gestión del Talento Humano”	76
Tabla 13. La empresa mantiene relaciones efectivas con el entorno que le permiten obtener conocimiento externo con el fin de desarrollar innovaciones	77
Tabla 14. La empresa desarrolla innovaciones a partir de sus relaciones con el entorno	78
Tabla 15. La empresa descubre nuevas oportunidades de negocio mediante las relaciones con el entorno.	79
Tabla 16. La empresa ha innovado en su forma de gestión administrativa	80

Tabla 17. La empresa protege sus activos intangibles con patentes o registros	81
Tabla 18. La empresa desarrolla de forma constante innovaciones, basándose en las habilidades y recursos propios, así como también en la de los actores externos	82
Tabla 19. Los productos y servicios ofrecidos por la empresa responden a las necesidades del mercado	83
Tabla 20. En la empresa se fomenta la creatividad y se aprovecha todo el potencial de sus directivos y trabajadores.	85
Tabla 21. En la empresa se aprovechan las sugerencias y los conocimientos de sus proveedores y clientes para generar innovaciones de producto o de proceso	86
Tabla 22. Los integrantes de la organización comparten entre sí sus experiencias y conocimientos individuales conformando equipos de innovadores.	87
Tabla 23. El nivel de formación de los integrantes de la empresa permite asimilar fácilmente nuevos conocimientos y asumir cambios tecnológicos de distinta intensidad.	88
Tabla 24. Las soluciones y recomendaciones propuestas por los individuos son utilizadas para desarrollar nuevas prácticas, procesos, productos, servicios, etc., de la empresa.	89
Tabla 25. La empresa invierte regularmente en tecnología de punta para el servicio del negocio.	90
Tabla 26. Los empleados disponen de los medios y recursos suficientes para la realización de su trabajo.	91
Tabla 27. En la organización se procura transmitir a los empleados que se desea favorecer su desarrollo profesional y su bienestar profesional y humano	92

Tabla 28. La dirección de las personas que integran la organización se realiza a través de un programa formalizado que recoge los objetivos, competencias, responsabilidades y desarrollo del puesto.	93
Tabla 29. La empresa realiza inversiones de adquisición de conocimiento que sirven para realizar actividades muy específicas	94
Tabla 30. La empresa entrega incentivos económicos a los empleados que propongan el desarrollo de procesos, productos o servicios innovadores	95
Tabla 31. La empresa desarrolla una política de reconocimiento a los empleados que desarrollen procesos, productos o servicios innovadores	96
Tabla 32. El líder faculta a los empleados para actuar, fomentando seguidores proactivos, trabajo en equipo y desafiando el cambio.	98
Tabla 33. Las personas que trabajan en la organización están motivadas a expresar libremente sus ideas, sin miedo al rechazo.	99
Tabla 34. En la selección de un nuevo empleado se tienen en cuenta su perfil innovador	100
Tabla 35. Las personas que trabajan en la organización tienen alto nivel de desarrollo de la imaginación.	101
Tabla 36. Las personas que trabajan en la organización evalúan racionalmente todas las ideas y las ejecutan libremente.	102

LISTADO DE ANEXOS.

Anexo 1. Cuestionario sobre la capacidad de innovación y gestión del talento humano en la Organización Radial Olímpica de la ciudad de Barranquilla	124
Anexo 2. Ficha técnica	127

A mis padres Orlando Aquino y Betsy Vanegas de Aquino.
A mi esposo Jorge Luis Moreno y a mis hijos Alan y Samuel Moreno

Betsy

AGRADECIMIENTOS

A Dios por acompañarme en este proceso de verdadero aprendizaje.

Al Doctor Pedro Segre, Gerente General y Hamilton Mercado, Gerente Financiero de la Organización Radial Olímpica, por su voto de confianza, por creer en mí y darme la oportunidad de generar nuevos y valiosos conocimientos y de canalizar estos a través del desarrollo de este trabajo.

A mis tutores Mg. Karelis Barrios Hernández y el PhD(c) José María Mendoza, por sus aportes en este trabajo, su confianza y disciplina para que llevara a feliz término esta investigación.

A mis compañeros de la Organización Radial Olímpica quienes me dedicaron parte de su tiempo de manera desinteresada para que pudiera cumplir los objetivos de investigación.

Y por último a mis amigos y familiares, especialmente a mis padres, mi esposo, e hijos, por su apoyo, motivación constante y creer siempre en mí.

INTRODUCCIÓN

Este capítulo trabajo aborda un análisis de la capacidad de innovación y la gestión del talento humano en la Organización Radial Olímpica con el fin de identificar cuáles son las condiciones facilitadoras para su desarrollo al tiempo que se caracteriza la capacidad de innovación y se reconoce el perfil de los innovadores de esta organización.

La investigación reviste su mayor importancia porque se constituye en aporte significativo para avanzar en el tema de capacidad dinámica de innovación, del cual existen escasas evidencias.

La población beneficiada con los resultados de este trabajo será la organización radial olímpica debido a que la innovación en la actualidad se constituye en fuente fundamental para la generación de valor.

El trabajo inicia con el planteamiento del problema los objetivos y la justificación de la investigación para posteriormente abordar el marco conceptual sobre las capacidades dinámicas, que justifica como la innovación se puede constituir en un tipo de capacidad dinámica que le permita a las organizaciones adaptarse o responder a los cambios permanentes del entorno y que rol juega la gestión del talento humano en los procesos de innovación.

En este sentido se parte del enfoque de las capacidades dinámicas, para entender como la innovación es una fuente clave para poder adaptarse y responder a los cambios y como se constituye en una fuente de ventaja sostenible (Acemoglu & Robinson, 2012; Aguilar & Yepes, 2006; Bravo, 2005; Teece, 2009). Por tanto las organizaciones en la actualidad no solo se preocupan por generar nuevo conocimiento, sino por monitorear permanentemente el medio, establecer relaciones que le permitan desarrollar nuevas estrategias que se reflejen en innovaciones de procesos o productos que respondan rápidamente a los cambios y que garanticen su permanencia en el mercado.

Se abordará inicialmente el constructo capacidades dinámicas, realizando una revisión sobre la creación y desarrollo de capacidades como fuente de ventaja competitiva y las principales aportaciones de diferentes autores del constructo, para posteriormente revisar las definiciones de capacidad dinámica de innovación y entender que condiciones de la gestión del talento humano facilitan su desarrollo.

Seguidamente se explican los pasos para el diseño de la investigación: el tipo de investigación, el universo, la población, la muestra, el método utilizado para la obtención de datos y la elección de las técnicas de análisis de estos datos.

Se trata de una investigación descriptiva y exploratoria, que pretende analizar el rol de la gestión del talento humano en el desarrollo de la capacidad de innovación en la Organización Radial Olímpica de la ciudad de Barranquilla, además explica el comportamiento de las variables (dependiente: capacidad de Innovación e independientes: gestión del talento humano) y su posible relación.

El universo objeto de estudio es la Organización Radial Olímpica. La población está conformada por los trabajadores de esta organización y la muestra está constituida por los empleados con contratación directa. La metodología para el desarrollo de la investigación, implica las siguientes técnicas estadísticas:

- Una descripción de la recogida de datos a través de un instrumento previamente validado.
- La descripción del cuestionario, el cual está conformado por 24 ítems, medido en una escala Likert.
- La metodología de análisis, que corresponde con un análisis descriptivo de las variables estudiadas. Los resultados obtenidos serán descritos en el capítulo 4.

Por último se presentan las principales conclusiones de la investigación que dan evidencia del análisis del rol de la gestión del talento humano, en el desarrollo de la capacidad de innovación.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el ámbito empresarial se ha reconocido recientemente el papel estratégico que juega el talento humano en la creación de valor de las organizaciones, al tiempo que los cambios del entorno, están obligando a transformar la realidad empresarial, poniendo de relieve la importancia de la gestión del talento humano, como la fuente principal de adaptación al entorno.

La forma como cada organización asume el dinamismo del entorno, depende de la rapidez de adaptación, la generación de ideas novedosas y el desarrollo de nuevas rutinas organizacionales que propicien procesos innovadores para responder a la turbulencia de este entorno (Barrios & Olivero, 2015).

Siguiendo a Acosta & Fischer (2013) en un mundo donde los mercados, productos, tecnología, competidores cambian de manera vertiginosa, la gestión del talento humano en las empresas se convierte en un elemento clave de su éxito. Por tanto, los procesos mediante los cuales se crea y se gestiona el conocimiento y por ende el talento humano, constituyen la fuente de capacidades dinámicas y de ventaja competitiva sostenible (Camisón, 2002; Teece, Pisano, & Shuen, 1997)

En este trabajo en particular se abordará la capacidad dinámica de innovación y su relación con la gestión del talento humano en una organización radial de la ciudad de Barranquilla, partiendo del hecho, que este tipo de organizaciones disponen de capacidades organizacionales para convertir la información y el *know-how* en productos y servicios comercialmente viables (Barrios & Olivero, 2015).

De acuerdo a Barrios & Olivero (2015) las organizaciones construyen capacidad dinámica de innovación, cuando logran configurar y coordinar una serie de rutinas que propicien los procesos de transformación organizacional que requiere la innovación (Aguilar & Yepes,

2006). Por tanto la capacidad de innovación de una empresa es la habilidad que posee para cambiarse a sí misma, repetida y rápidamente (Shapiro, 2005), con el fin de seguir generando valor, transformando los procesos empresariales, para dar lugar a organizaciones más competitivas, ágiles y eficaces (Mathison et al., 2007; Barrios & Olivero, 2015)

Se selección como objeto de la investigación a la Organización Radial Olímpica de la Ciudad de Barranquilla, la cual es una compañía 100% colombiana, que impulsa el desarrollo de las comunicaciones a través de la tecnología y la innovación. Además hacen de la radio el escenario propicio para resaltar la diversidad cultural de las regiones, convirtiendo la comunicación publicitaria en plataforma para alcanzar el desarrollo sostenible de la industria y el comercio en nuestro país.

La historia de esta organización se remota a los inicios de la década de 1970, cuando los hermanos Char vieron en la radio un medio capaz de representar la expresión cultural y musical de quienes la escuchaban; generando la identidad necesaria para comunicar mensajes publicitarios exitosos, alcanzando rápida aceptación y ampliando su cobertura a las principales capitales del país, las cuales dieron paso al primer sistema de radio musicalailable del país. El liderazgo innovador de este nuevo proyecto impulsó el crecimiento del mercado de la radio musical de entretenimiento en Colombia.

Asimismo con la adaptación de los avances tecnológicos al servicio de las comunicaciones, Organización Radial Olímpica ha llevado sus marcas a internet, siendo pioneros en ofrecer a los oyentes el audio streaming de todas las emisoras, de tal manera que se valore la identidad de cada uno de los oyentes y se amplíe la cobertura de los mensajes de los anunciantes. El desarrollo creativo de los contenidos está ideado para llegar con mejor y más atractivos servicios a los oyentes y clientes.

Teniendo en cuenta la evolución anterior, la elección de esta organización como objeto de investigación, estuvo motivada por el interés de saber el rol que juega la gestión del talento humano en el desarrollo de la capacidad de innovación, y su relación con los resultados empresariales en este tipo de organización.

No obstante, hay que tener en cuenta que la gestión del talento humano se materializa en condiciones tanto internas como externa. Las condiciones internas se relacionan con aspectos cuyo gobierno facilita que el talento humano se convierta en una fuente de capacidad de innovación para la organización (Acosta, 2010; Acosta & Ficher, 2013) . Las condiciones externas por su parte hacen referencia al entorno competitivo, es decir como responden al dinamismo del entorno (Porter , 1980; Teece D., 2009; Johnson et ál.,2006; Acosta & Fischer, 2013). Debido que la Organización Radial Olímpica se enfrenta a dos grandes grupos como competidores principales RCN y CARACOL.

Con base en lo anterior, la investigación pretende analizar el rol de la gestión del talento humano en el desarrollo de la capacidad de innovación en la Organización Radial Olímpica de la ciudad de Barranquilla, además de identificar cuales condiciones de la gestión humana favorecen su desarrollo.

1.1. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Qué rol juega la gestión del talento humano en el desarrollo de la capacidad de innovación en la Organización Radial Olímpica?

1.2.OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo General

Analizar el rol de la gestión del talento humano en el desarrollo de la capacidad de innovación en la Organización Radial Olímpica de la ciudad de Barranquilla.

1.2.2. Objetivos Específicos

Caracterizar la capacidad de innovación

Identificar las condiciones de la gestión humana que favorecen el desarrollo de la capacidad de innovación.

Determinar el perfil de los innovadores de la Organización Radial Olímpica

1.3. JUSTIFICACIÓN

Uno de los factores que inciden en la dinámica de las organizaciones son las personas. Es por eso, que la gestión del talento humano se ha convertido en un pilar estratégico de la gestión empresarial moderna.

Una de las fases claves de la gestión del talento humano, es la dirección del conocimiento. Bierly y Chakrabarti (1996) afirman que la capacidad de obtener conocimiento puede ser considerada la única ventaja competitiva sostenible de la empresa. Dicha ventaja deriva de la adquisición, generación, transferencia y obtención de nuevos conocimientos en la organización, que deben ser materializados en la generación de innovaciones, como resultados superiores que permitan a la empresa mejorar su posición competitiva (Bravo, 2005; Acosta, 2010).

Dentro de este proceso, la capacidad de innovación juega un papel muy importante, porque permiten la mejora o creación de nuevos productos y servicios que neutralicen las amenazas y exploten las oportunidades que ofrece el entorno. Es decir, reflejan la capacidad de la empresa para transformar y explotar el conocimiento a través de su talento humano.

En esta investigación nos centramos tanto en el análisis del rol de la gestión del talento humano en el desarrollo de la capacidad de innovación en la Organización Radial Olímpica de la ciudad de Barranquilla, como en la identificación de las condiciones de la gestión humana que favorecen el desarrollo esta capacidad.

La elección de la Organización Radial Olímpica estuvo motivada por la necesidad de analizar la capacidad dinámica de innovación en este tipo de organización y de conocer las condiciones de la gestión humana que facilitan su desarrollo, teniendo en cuenta su evolución desde su creación.

La Organización Radial Olímpica fue pionera en frecuencia modula en la ciudad y ha basado su gestión en la adaptación de los avances tecnológicos al servicio de las comunicaciones, llevando sus marcas a internet y convirtiéndose en los primeros en ofrecer a los oyentes el audio *streaming*¹.

Además se ha caracterizado por el desarrollo creativo de un portafolio de servicios, entre los que incluye la realización de actividades *BTL*² complementadas con activación de marca en medios digitales. La preferencia de los oyentes a través de los portales Web, redes sociales y móviles confirma la aceptación de propuestas creativas con espacios novedosos y atractivos, haciendo que los mensajes publicitarios se conviertan en un dialogo de asociación que genera acciones de visibilidad y un gran índice de *engagement*³ entre el cliente y la marca a través del medio.

A lo anterior sumado que en su direccionamiento estratégico afirma que el valor de su compañía se define por la calidad de quienes la conforman y su capacidad de trabajar en beneficio de la comunidad a la que se sirve, brindando los mecanismos apropiados para que los empleados alcancen el máximo de su potencial, alentando a la creatividad en un ambiente de fraternidad y compañerismo. El éxito y continuo crecimiento de la compañía es el fruto del constante aprendizaje en equipo, construyendo cada día con disciplina el desarrollo de una visión compartida.

Esta investigación reviste gran importancia, porque permite avanzar en el estudio de la gestión del talento humano y de la capacidad de innovación, ambos temas necesarios para

¹ Distribución digital de multimedia a través de una red de computadoras de manera que el usuario consume el producto, generalmente archivo de video o audio, en paralelo mientras se descarga. La palabra *streaming* se refiere a una corriente continuada, que fluye sin interrupción.

² *Below the line*: Literalmente significa Bajo la línea empleo de formas no masivas de comunicación para mercadeo dirigidas a segmentos de mercado específicos

³ *Engagement* es el arte de crear una relación de amor incondicional hacia una marca

garantizar la sostenibilidad de una organización en el entorno altamente cambiante en el que se encuentran sumergidas hoy.

No obstante este trabajo reviste importancia para la sociedad en general, porque se constituye en una fuente de consulta, para investigaciones futuras que pretendan potenciar la capacidad innovadora del activo más importante de una organización: su talento humano.

Los resultados en esta oportunidad benefician a los miembros de la Organización Radial Olímpica y podrían generalizarse en la medida que la investigación se amplíe a otras organizaciones. Además el trabajo realiza aportes relevantes para que la organización comprenda cuales son las condiciones facilitadoras de la gestión humana que favorecen el desarrollo de la innovación, teniendo en cuenta que en la actualidad una empresa que desee desarrollar ventaja competitiva sostenible solo lo logra a través de la generación de procesos servicios y productos innovadores.

Además dado la falta de estudios previos respecto a la capacidad de innovación y la gestión del talento humano en organizaciones radiales, se ha considerado centrar la investigación en solo una organización; teniendo en cuenta que en las últimas décadas, las organizaciones en Colombia han tenido que afrontar decisiones de cambio, el papel de la innovación como capacidad dinámica es trascendental.

En este sentido la Organización Radial Olímpica requieren apoyo para el desarrollo de la capacidad dinámica de innovación y la gestión del talento humano, acorde al dinamismo que propone el entorno, por lo que se ofrecieron a colaborar en la investigación.

2. MARCO TEÓRICO

2.1.CAPACIDADES DINÁMICAS

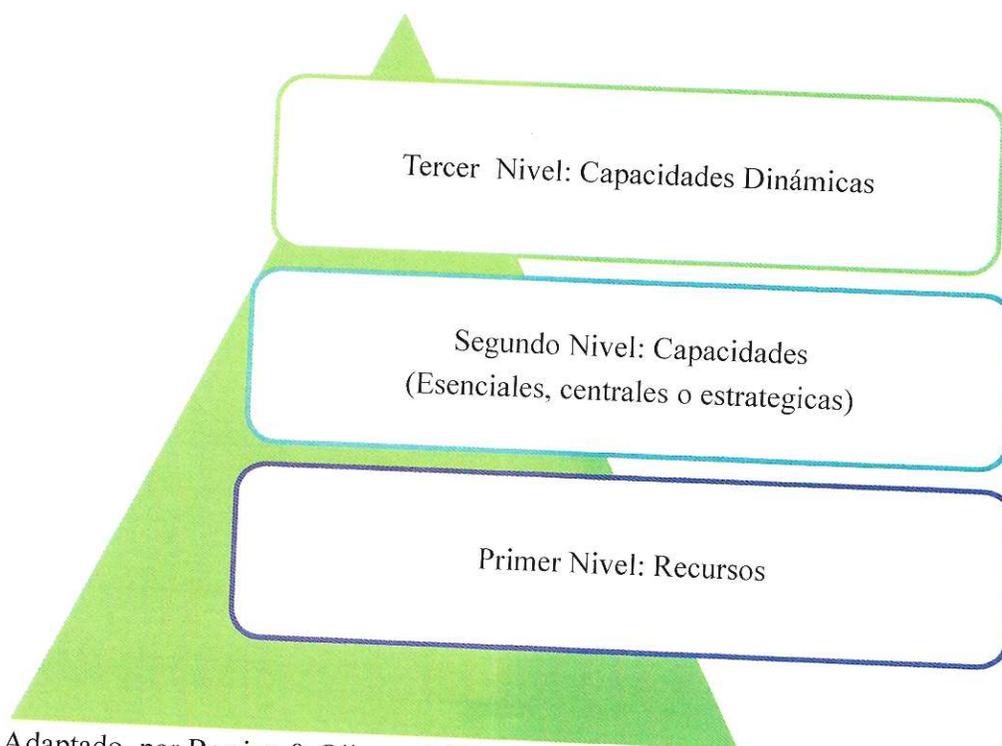
El estudio sobre las capacidades dinámicas está en continua evolución, el fundamento de ellas se encuentra en el enfoque de recursos y capacidades. Por una parte están los recursos, los cuales fueron definidos por autores como Penrose (1959), Schumpeter (1978), Barney (1991) y Wernerfelt (1984).

Por su parte Penrose (1959) señala que el recurso más importante de una firma es la gerencia. Schumpeter (1978) considera que la función central de una empresa en el desenvolvimiento económico es hacer nuevas combinaciones de recursos y para Barney (1991) los recursos son heterogéneos e inmóviles entre las empresas, y propone que para que estos puedan tener el potencial de generar ventaja competitiva, deben ser: valiosos, raros, imperfectamente imitables e insustituibles.

Por otra parte están las capacidades las cuales se pueden concebir como la construcción de la sabiduría colectiva en cualquier organización (Garzón, 2013), y nacen a lo largo del tiempo mediante las interacciones que surgen entre los recursos de la empresa. Es así como, una organización posee una capacidad cuando hace algo que es apreciado, y lo hace de manera efectiva, comparado con otras organizaciones menos capaces de obtener una solución. (Dávila, 2013; Barrios & Olivero 2015).

Existen tres niveles de jerarquía de capacidades, en primer nivel se sitúan los recursos, en el nivel siguiente las capacidades y en el último nivel las capacidades dinámicas que en última son las que dirigen a la organización a desarrollar ventaja competitiva sostenible en el largo plazo (Barrios & Olivero, 2015; Aguilar & Yepes, 2006; Winter, 2003; Garzón, 2013). Para mayor ilustración ver la figura 1.

Figura 1. Niveles de Capacidades.



Fuente: Adaptado por Barrios & Olivero (2015) con base a Monte Ferrer (2011).

Barrios & Olivero (2015) manifiestan que para entender cómo se crean ventajas competitivas sostenibles en entornos turbulentos, la literatura (Barney, 1991; Teece, Pisano, & Shuen, 1997; Teece, 2007; Teece, 2009; Zott, 2003) ha demostrado que esto es posible a través del desarrollo de las capacidades dinámicas, las cuales permiten a la empresa reconfigurar su base de recursos y adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado, con el objetivo de lograr una ventaja competitiva (Zahra & George, 2002).

Para Mendoza (2013) las capacidades dinámicas se ubican entre lo interno y lo externo, es decir en lo interno están los recursos y capacidades de la organización y en lo externo, el entorno para la adaptación a las condiciones cambiantes del entorno (Barrios & Olivero, 2015).

El enfoque de las capacidades dinámicas según Acosta, Longo-Samoza, & Fischer, (2013) establece que aquellas capacidades que favorecen la adaptación y desarrollo de las empresas, responden a un determinado conjunto de criterios que explican su valor y escasez, fruto de la heterogeneidad entre empresas y de su imperfecta movilidad, y son, al mismo tiempo, insustituibles, difíciles de imitar e intransferibles (Barney, 1991).

En la tabla 1. Se evidencia las principales aportaciones sobre las capacidades dinámicas para esta investigación.

Tabla 1. Principales aportaciones sobre capacidades dinámicas

Autor	Definiciones Principales
Teece & Pisano (1994)	"subconjunto de competencias o capacidades que permiten a la empresa crear nuevos productos y procesos, respondiendo así a circunstancias cambiantes del mercado"(p.541)
Teece, Pisano, & Shuen	"Habilidad de la empresa para integrar, construir y reconfigurar sus competencias internas y externas para adecuarse a entornos de rápido cambio" (p.516)
Helfat (1997)	"Las capacidades dinámicas permiten a las empresas crear nuevos productos y procesos y responder a las condiciones cambiantes del mercado" (p.339)
Zahra & George, (2002)	"Permiten a la empresa reconfigurar su base de recursos y adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado con el objetivo de lograr una ventaja competitiva" (p.185)
Helfat & Peteraf (2003)	"Por definición, las capacidades dinámicas implican adaptación y cambio, porque construyen, integran o reconfiguran otros recursos o capacidades" (p. 997)
Augier & Teece (2007)	"Capacidad (inimitable) con la que cuenta la empresa para formar, reformar, configurar y reconfigurar su base de activos para poder responder a los cambios en mercados y tecnologías" (p.179)
Wang & Ahmed (2007)	"Orientación en el comportamiento de la empresa a la continua integración, reconfiguración, renovación y recreación de sus recursos y capacidades y, más importante, al incremento y reconstrucción de sus capacidades esenciales en respuesta a un entorno cambiante para conseguir mantener la ventaja competitiva" (p. 35)
Oliver & Holzinger (2008)	"Se refieren a la habilidad de las empresas de mantener o crear valor mediante el desarrollo y despliegue de competencias internas que maximicen la congruencia con los requerimientos de un entorno cambiante" (p.497)
Eisenhardt & Martin (2000)	"Consisten en procesos estratégicos y organizativos específicos (como desarrollo de productos, alianzas, o toma de decisiones estratégicas) que crean valor en empresas que operan en mercados dinámicos mediante la manipulación de recursos hacia nuevas estrategias de creación de valor" (p. 1106)
Teece (2009)	"La particular (inimitable) capacidad que poseen las empresas de negocio para conformar, reconformar, configurar y reconfigurar los activos, de tal manera que puedan responder a los mercados y tecnologías cambiantes y escapar del beneficio cero" (p.94)

Fuente: (Barrios & Olivero, 2015)

Es así como las capacidades dinámicas suponen un despliegue de capacidades insustituibles, intransferibles y difíciles de imitar como proceso estratégico de conformación, reconformación, configuración, reconfiguración y protección de la base de recursos y capacidades esenciales de una empresa, para la adaptación a las condiciones cambiantes del entorno y la generación de ventaja competitiva sostenible (Barrios & Olivero, 2015).

Por eso, en ocasiones la formación de capacidades dinámicas puede ser afectada por la cultura, la estructura y la estrategia desarrollada en el pasado, creando rigideces centrales⁴ (Aguilar & Yepes, 2006; Leonard-Barton, 1992; Mendoza, 2013; Barrios & Olivero, 2015)

De acuerdo a Teece (2009), las capacidades dinámicas pueden ser desagregados en la capacidad de:

- a) Detección y configuración de oportunidades y amenazas (*Sensing*):
- b) Aprovechar oportunidades (*Seizing*):
- c) Gestión de amenazas y reconfiguración (*Managing threats/transformig*):

En este sentido, Acosta, Longo-Samoza, & Fischer, (2013) argumentan que las capacidades dinámicas consisten en procesos estratégicos y organizacionales específicos (como desarrollo de productos, alianzas, o toma de decisiones estratégicas), en empresas que operan en mercados dinámicos mediante la manipulación de recursos hacia nuevas estrategias de creación de valor (Eisenhardt & Martin, 2000).

⁴ Las rigideces centrales según Langlois & Robertson (2000) se presentan debido a situaciones que suceden al interior de la organización, como pueden ser: la homogeneidad de los procesos de control que hace que las reglas establecidas se conviertan en mecanismos de restricción a la posibilidad de crear nuevas capacidades; los criterios de control gerencial orientados tradicionalmente al manejo de comportamientos homogéneos, que pueden inhibir lo heterogéneo, por considerarlo anomalías que deben evitarse, y las dificultades de coordinación operativa para transformar recursos y procesos en nuevas formas organizacionales. Estas situaciones pueden dificultarse más si existen inercias que generen aversión al cambio por parte de los recursos de la organización. (Barrios & Olivero, 2015)

2.1.1. Jerarquía de las Capacidades Dinámicas

La funcionalidad de la capacidad dinámica descansa en la posibilidad de reconfigurar los recursos y capacidades, y aunque estas se relacionan con la respuesta al entorno, no toda respuesta puede considerarse capacidad dinámica, por eso, existen diferentes jerarquías acorde a los diferentes estudiosos del tema. (Ver Tabla 2. Jerarquía de capacidades dinámicas)

Tabla 2. Jerarquía de capacidades dinámicas

Autor	Capacidades Dinámicas
Teece (2009)	Capacidad de aprendizaje organizacional, la innovación, el diseño de modelo de negocio, decisiones heurísticas de asignación de recursos, orquestación (adaptación, reemplazo y reconfiguración) de activos, negociación y transacción, gobierno y alineación
Eisenhardt & Martin (2000)	Equipos de I&D transfuncionales, rutinas de desarrollo de nuevos productos, rutinas de control de calidad y rutinas de transferencia de conocimiento y tecnología.
Zollo & Winter (2002); Winter (2003); Wang & Ahmed (2007) Garzón, (2013)	Capacidad de absorción, capacidad de innovación, capacidad de aprendizaje y capacidad de adaptación.
Mendoza (2013)	Capacidad dinámica de ripostar.

Fuente. Elaborado por la autora con base a la revisión bibliográfica.

En este sentido, las empresas que logran éxito en un ambiente competitivo son las que demuestran capacidad de respuesta en el momento y disposición para una rápida y flexible innovación. Las capacidades dinámicas son, por tanto, factores claves en la innovación y la optimización del curso estratégico global del futuro de la empresa.

2.2. CAPACIDAD DINÁMICA DE INNOVACIÓN

En el contexto empresarial se puede afirmar que la "innovación es poner en el mercado un producto o servicio nuevo o mejorado atendiendo a las demandas de la sociedad" (Castrillón, 1998). Esta le permite a una organización crear valor a través del desarrollo de un nuevo conocimiento o por uso del conocimiento existente, mediante un proceso que comprende la

definición de un problema o necesidad que debe ser atendida, la concepción de la idea que dará la solución, su adopción, su implementación y su comercialización (Becerra & Álvarez, 2011).

Por tanto, la innovación implica un momento de destrucción creativa de conocimiento y de competencias existentes sobre todo cuando se trata de cambios radicales (Langlois; Robertson, 2000). Esto no significa romper con toda la memoria organizacional, sino con algunos de sus aspectos. La disyuntiva que se presenta para la organización es explotar las rutinas existentes o bien, explorar nuevas rutinas.

Es así como la innovación implica imaginación y creatividad de los individuos, empresas y sociedad en su conjunto, para predecir y enfrentar los retos del cambio (Mejía & Jaramillo, 2006). Este proceso se materializa en nuevos productos o servicios, o por nuevos modelos de negocios, técnicas administrativas y estructuras organizacionales (Becerra & Álvarez, 2011) que respondan a los cambios impuestos por el entorno, para desarrollar la innovación como capacidad dinámica.

Para Wang & Ahmed (2007) la capacidad dinámica de innovación es la habilidad de la empresa para el desarrollo de nuevos productos y servicios, el desarrollo de nuevos métodos de producción, la identificación de nuevos mercados, el descubrimiento de nuevas fuentes de suministro y el desarrollo de nuevas formas organizativas (Barrios & Olivero, 2015).

Siguiendo a Garzón (2013), la capacidad de innovación incluye a toda la organización, porque se logra en su conjunto que las organizaciones, vuelvan explícito el conocimiento individual, lo acumulen, codifiquen y almacenen en memorias organizacionales y patentes para el uso colectivo presente y futuro.

Acosta & Fischer (2013) definen la capacidad dinámica de innovación como una habilidad de la empresa intensiva en conocimiento para movilizar y gestionar aquellos recursos

científicos y técnicos (Nonaka & Takeuchi, 1995; Grant, 1996) mediante procesos de exploración, explotación y ambidestreza organizacional⁵ (Teece, 2009) que permiten el desarrollo de ideas, procesos o productos con éxito, para la implantación de estrategias competitivas generadoras de resultados empresariales superiores en condiciones de entornos inciertos y dinámicos (Acosta & Fischer, 2013)

Además estos mismos autores expresan que un alto nivel de capacidad de innovación indica una respuesta a las cambiantes condiciones del mercado, siendo la empresa capaz de desarrollar nuevas ideas y transformarlas en nuevos productos, procesos o sistemas. Es así como la capacidad de innovación es la aplicación del conocimiento relevante para obtener valor en el mercado y la implementación exitosa de ideas creativas dentro de una organización (Zhao et ál., 2005).

Por tanto, la capacidad de innovación no sólo requiere la explotación de conocimientos que implican la búsqueda de la novedad y la asunción de riesgo o, la exploración de conocimientos que pueden llegar a ser conocidos. También supone mantener un desarrollo simultáneo entre los procesos de exploración y explotación, lo cual es explicado a través de la ambidestreza organizacional (Duncan, 1976) que deberá poseer la empresa para facilitar la innovación (Acosta & Fischer, 2013)

De esta manera la capacidad de innovación se configura como un elemento clave para la obtención de resultados empresariales a través de los procesos de explotación, exploración y ambidestreza organizacional (Acosta & Ficher, 2013). La innovación como capacidad dinámica debe permitir un equilibrio entre las actividades de exploración y explotación de recursos y capacidades (Vivas, 2013). Ya que una empresa puede generar muchas innovaciones de una pequeña cantidad de nuevos conocimientos o por el contrario, puede carecer de la capacidad para

⁵ La alineación de los procesos de exploración y explotación dan lugar a la ambidestreza organizacional (Duncan, 1976); es decir la empresa es capaz de desarrollar procesos simultáneos para explorar y explotar y lograr rendimientos superiores (Acosta & Ficher, 2013; Barrios & Olivero, 2015).

explotar una gran base de conocimientos que ha generado y mantenido (Lane, Koka, & Pathak, 2006; Barrios & Olivero, 2015).

En este sentido, los procesos de exploración y explotación, y la alineación de ambos como resultado de la ambidestreza organizacional, son procesos de intercambio entre los estímulos del entorno, los conocimientos que existen en la organización y las acciones de sus integrantes (Acosta & Fischer, 2013).

En definitiva, la capacidad dinámica de innovación es la capacidad de una empresa para cambiarse a sí misma, repetida y rápidamente, con el fin de responder o adaptarse a los cambios del entorno y seguir generando valor, transformando los procesos empresariales, para dar lugar a organizaciones más competitivas, ágiles y eficaces (Mathison, Gándara, Primera, & García, 2007; Barrios & Olivero, 2015) por tanto, es el resultado de un proceso de acumulación de conocimiento en la organización y de la gestión del talento de las personas que la conforman, para responder a entornos de rápido cambio y que puede verse afectado por condiciones facilitadores e inhibidoras de dicha capacidad (Cohen & Levinthal, 1990).

2.3.GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

En la era actual del conocimiento y la información, el factor estratégico de competitividad sostenible de las organizaciones es el talento humano. Los conocimientos de las personas son la clave de la empresa y explican buena parte de la valoración que el mercado concede a una organización (Mejía & Jaramillo, 2006).

En otras palabras, significa que lo más importante y estratégico para el desarrollo de una empresa es utilizar el talento humano como factor de generación de conocimiento productivo; finalmente este conocimiento se constituye en la base de la innovación y la productividad y, además, en fuente directa de la ventaja competitiva sostenible (Mejía & Jaramillo, 2006)

La gestión del talento humano se refiere a la capacidad de desarrollar las habilidades y competencias de los miembros de su equipo, planificando actividades de desarrollo efectivas, relacionadas con los cargos actuales y futuros (Mejía & Jaramillo, 2006).

La importancia del talento humano en el éxito de las empresas es ampliamente reconocida en la literatura (Becerra & Álvarez, 2011; Fabi, Raymond y Lacoursie, 2007). Aspectos como las capacidades y competencias distintivas de las personas que laboran en la organización resultan cruciales para la competitividad empresarial (Becerra & Álvarez, 2011).

De esta forma, el objetivo principal de una empresa debe ser potenciar el desempeño del trabajador, tratando de que su acción tenga efectos en toda la cadena productiva (Mejía, Bravo, & Montoya, 2013). Por tanto, la gestión del talento humano humana tiene la oportunidad de ser protagonista en los procesos de transformación organizacional, ya que estos hacen posible que sea el colectivo de los miembros de la organización quienes propicien los cambios que permitirán mejorar los resultados de la organización, para responder a la dinámica del mercado. (Calderon, Cuartas, & Álvarez, 2009)

Por eso, la gestión del talento humano debe mantener una visión de futuro, para anticipar los cambios y evaluar las consecuencias de ellos, de modo que pueda retransmitir esta visión a todas las personas que gestiona y desempeñar un papel importante como facilitador de la innovación, lo cual puede lograr por una parte a través del *liderazgo transformacional*, para permitirle a los empleados descubrir y emplear el conocimiento, animando a su vez *el trabajo en equipo* para promover la *co-innovación*, de modo que se desarrolle el aprendizaje a través de conocimientos multidisciplinarios (Laursen, 2002).

Y por otra parte en la gestión del talento humano, influye el nivel de *formación académica* de los empleados dentro de las empresas, como una condición fundamental para

impulsar el uso de nuevas habilidades para la innovación (Li *et al.*, 2006). Teniendo en cuenta que la formación también incrementa el nivel de especialización en el conocimiento de los empleados, dicho conocimiento, adquirido dentro o fuera de la firma, promueve la innovación empresarial (Hewitt, 2006; Becerra & Álvarez, 2011).

Es así como los empleados con mayor conocimiento son recursos importantes para la firma y ellos deben obtener continuamente nuevos conocimientos y habilidades para mantenerse al ritmo del desarrollo de las tecnologías y facilitar la innovación (Li *et al.*, 2006). Los empleados con alto grado de educación son los principales contribuyentes al *know-how* debido a que estarán en mejor posición para reconocer y valorar el nuevo conocimiento externo (Becerra & Álvarez, 2011) y propiciar innovaciones.

En este sentido, no se puede dejar de considerar los *incentivos económicos y no económicos* para las transformaciones en el ejercicio de la innovación, en los que la gestión administrativa juega un rol cada vez más importante (Murillo, 2009)

Por eso la administración de recursos humanos ha mostrado tener vínculos positivos con el desempeño innovador de las empresas (Becerra & Álvarez, 2011). Uno de los cambios que enfrentan los profesionales de la administración de recursos humanos es la transferencia de conocimiento explícito y tácito entre empleados, equipos, departamentos y divisiones (Parise, 2007) que mediante un área especializada y un plan de recursos humanos puede ser direccionado de mejor manera para los intereses de la empresa (Becerra & Álvarez, 2011)

Además de propiciar una *cultura* innovadora, donde la alta dirección asume riesgos e incentiva la *creatividad empresarial* para promover la innovación (Pavón & Hidalgo, 1997). Por tanto, el talento humano no puede desarrollarse de manera espontánea, se necesita de la valoración del potencial de las personas, además de un espacio para la generación de ideas

ampliamente conocido en la literatura como *Ba* (Bueno, Rodríguez y Salmador, 2008; Acosta, 2010), de tal manera que se pueda potenciar el talento del trabajador, independientemente del lugar que ocupe dentro de la jerarquía laboral (Mejía & Jaramillo, 2006).

Son pocas las investigaciones en organizaciones radiales, tales como la del objeto de este estudio, sin embargo la literatura demostró que en la investigación realizada por Bravo & Herrera (2009) se busca contribuir a un mejor entendimiento de los recursos involucrados en el proceso de innovación continua en las empresas de base tecnológica del sector audiovisual. En este trabajo se identifican un conjunto de buenas prácticas, las cuales integradas, forman actividades innovadoras que ayudan a las organizaciones a adquirir la capacidad para innovar continuamente por medio de los proyectos de desarrollo de nuevos productos. Además, en un esfuerzo por comprender como está conformada la capacidad de innovación.

Además la investigación presenta un modelo conceptual basado en la perspectiva de las capacidades dinámicas, el cual muestra esta capacidad como el resultado de cuatro procesos: creación de conocimiento, absorción de conocimiento, integración de conocimiento y reconfiguración de conocimiento. Estos procesos están soportados por cuatro tipos de recursos: capital humano, liderazgo, estructuras y sistemas y la cultura organizativa.

Finalmente, el desarrollo del modelo, así como la identificación de las buenas prácticas, es realizada por medio de un estudio de casos exploratorio, el cual es aplicado a dos empresas de base tecnológica del sector audiovisual (EIBT). El análisis de las EIBT indica que para sostener el proceso de desarrollo de nuevos productos, las organizaciones deberían construir capacidades dinámicas de la combinación de sus principales recursos organizativos, que permitan la creación, absorción, integración y reconfiguración simultánea y continua de conocimiento.

Como resultados se muestra que en las EIBT la creación de conocimiento está apoyada en una amplia experiencia en el desarrollo de proyectos de I+D⁶ en el ámbito interno para la renovación de sus productos y en el ámbito externo para la evolución del *Know How* por medio de alianzas estratégicas con empresas del sector audiovisual Europeo.

La habilidad para adquirir conocimiento está directamente asociada a la presencia de conocimiento previo relacionado, lo que refleja la importancia de las inversiones hechas por las EIBT en capacidades técnicas que les han permitido absorber conocimiento externo. Además, la investigación ha encontrado la necesidad de nutrir las capacidades por medio de la identificación de los recursos y la combinación de estos. Los cuales deben adaptarse continuamente a la evolución de mercado.

Este proceso de transformación de las capacidades está apoyado en las EIBT por la continua distribución de roles y objetivos organizativos que ocurre cuando un empleado es asignado a un nuevo grupo de I+D que le exigirá desarrollar nuevas habilidades resultado de la combinación de su conocimiento y la adaptación de este para la generación de respuestas creativas.

En las empresas estudiadas se observó que el liderazgo y sus buenas prácticas asociadas son un pilar fundamental en la construcción de la capacidad de innovación. La investigación concluye que para construir la capacidad de innovación en determinadas industrias se deben potenciar específicamente alguno de los cuatro tipos de recursos que soportan el proceso de innovación (Bravo & Herrera, 2009).

Teniendo en cuenta la revisión de la literatura, propongo al definición de gestión el talento humano como la capacidad para liderar de manera efectiva, prácticas que buscan

⁶ I+D, Investigación y desarrollo

potenciar las habilidades de los individuos y de los equipos de trabajo, con el fin de generar valor para la empresa.

2.3.1. Ba

El concepto *Ba* fue originalmente propuesto por Nishida (1921) y posteriormente desarrollado por Shimizu (1995), definido como un contexto en el cual el conocimiento es compartido, creado y utilizado (Acosta, Zárate, & Fischer, 2014).

El *ba* se refiere a un espacio de conocimiento físico, virtual y mental o una combinación de todos estos para la generación de ideas nuevas y originales, desarrollada por personas o equipos de trabajo potencialmente relevantes para la organización (Nonaka y Konno, 1998).

Por tanto el *ba* o espacio de conocimiento constituye una ayuda para la solución de problemas dentro de una organización o un equipo de trabajo cuyo resultado es la innovación (Bueno, Rodríguez y Salmador, 2008; Acosta, 2010).

Nonaka y Konno (1998) señalan que el *ba* surge en una organización por el intercambio de datos, información y opiniones, así como por la capacidad de resolución de problemas que favorece la creatividad y confianza mutua (Acosta, 2009).

Siguiendo a Nonaka *et al.*, (2000), las organizaciones desarrollan y dinamizan procesos encaminados a la creación de conocimiento a través de las interrelaciones de los individuos y grupos que generan innovaciones. Estos autores señalan que cuando el conocimiento queda separado del *ba* es sólo información.

Desde esta perspectiva, el *ba* puede considerarse como un nivel de conciencia tanto individual como colectivo, que se desarrolla a través de las interacciones de las personas dentro de un grupo y entre éste y su entorno (Bueno, Morcillo y Salmador, 2006; Acosta, 2010).

En este sentido, el *ba* debe favorecer el talento creativo de los individuos incrementando su grado de participación y esfuerzo para resolver los problemas y situaciones relevantes de la organización (Acosta, , 2010).

Se trata de crear un espacio de interacción entre la persona, el trabajo y el contexto de la empresa o institución. Por tanto, gestionar a la persona significa comprender su talento y alinearlo a los objetivos organizacionales para promover la innovación (Acosta, 2010). A mayor número de ideas creativas generadas, mayor será el número de opciones disponibles para su implantación a la hora de innovar, mayores serán las posibilidades de generación de nuevo conocimiento y de combinaciones del conocimiento existente y mayor será la flexibilidad de la organización para responder a las demandas y oportunidades externas.

El *ba* debe favorecer el talento creativo de los individuos incrementando su grado de participación y esfuerzo para resolver los problemas y situaciones relevantes de la organización (Eskildsen et al., 1999).

No obstante, gestionar un espacio de conocimiento implica construir un contexto en el que las pautas de comportamiento, el clima o las características del trabajo estimulen la creatividad, la confianza y el compromiso de las personas o equipos de trabajos (Nonaka, 1994)

Es así como el *ba* no es solo el resultado de un espacio compartido –físico, virtual y mental- sino también la expresión de un conjunto de roles y habilidades de los directivos que permite una gestión eficiente del conocimiento. En este caso, el *liderazgo* articula la visión y anima a los miembros de la organización a que se involucren activamente en proyectos innovadores (Acosta, 2010).

2.3.2. Liderazgo Transformacional

A lo largo de la historia el liderazgo se asociado con el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o del equipo de trabajo, haciendo que este contribuya alcanzar los objetivos de la empresa con entusiasmo. Por eso al hablar de liderazgo, se hace referencia a la capacidad directiva de gestiona el talento de individuos únicos.

La responsabilidad más grande que tiene el directivo es ayudar a los individuos a aprender. Es ahí donde reside la base esencial de su liderazgo. El líder no necesita conocer todas las respuestas sino entender cuestiones clave como los límites y el potencial del conocimiento, los recursos técnicos, organizativos y económicos que requiere su desarrollo, la dirección y la velocidad del cambio y su riesgo (Acosta, 2010)

Es necesario que el líder guie y propicie la generación de ideas y de conocimientos que se obtiene en el espacio compartido *Ba*, gracias a las habilidades del líder se puede transformar y promover el cambio mediante la gestión del talento, a fin que este proceso creativo sea útil a la organización y favorezca el desarrollo de la innovación.

El liderazgo transformacional se define generalmente como una teoría del poder, es la influencia con la que el líder actúa de manera mutua con sus seguidores, apelando a sus mayores necesidades, e inspirando y motivando para avanzar hacia un propósito particular, (Acosta, Zaraté, & Garzón, 2014).

Un líder transformacional asiste a las necesidades individuales de los seguidores y ofrece la inspiración para alcanzar el crecimiento de una organización y de sus componentes; proceso en el cual proporciona sentido a su trabajo en lugar de una recompensa.

Cardona (2005) expresa que:

“El liderazgo transformacional es atrayente y motiva a la gente. Es un líder inconformista, visionario, capaz de apreciar holísticamente el proceso, con una amplia visión de sus objetivos de vida, con una actitud positiva y sobre todo un estratega, flexible, emprendedor e innovador. Transforma tanto el estado de las cosas en la empresa como las mismas aspiraciones e ideales de los seguidores” (p. 61).

Burns (1978) ha sido uno de los primeros autores en estudiar este tipo de liderazgo, manifestando que este liderazgo motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan, produciendo cambios en los grupos, organizaciones y en la sociedad, acoplándose perfectamente en la dinámica del entorno. Además este mismo autor asocia cuatro elementos de un líder transformacional: la consideración individual, la estimulación intelectual, la motivación inspiradora y el papel y modelo de identificación (Acosta, Zaraté, & Garzón, 2014).

Siguiendo a Acosta, Zaraté, & Garzón (2014) la consideración individual se refiere al grado en que el líder atiende a las necesidades de cada seguidor, actúa como un mentor o entrenador para el que sigue, y escucha las preocupaciones de los seguidores y sus necesidades. El líder da la empatía y apoyo, mantiene abierta la comunicación y libra desafíos ante los seguidores. Ello abarca también el respeto y celebra la contribución individual que cada seguidor como alguien que puede aportar al equipo (Burns, 1978).

La estimulación intelectual es el grado en que el líder toma riesgos y solicita los seguidores de las ideas. Los líderes con este rasgo estimulan y fomentan la creatividad en sus seguidores, estimulando el desarrollo personal y motivando el pensamiento independiente. Para este tipo de líder, el aprendizaje es un valor y situaciones inesperadas son vistos como oportunidades para aprender. Los seguidores están motivados a preguntar, pensar profundamente acerca de las cosas y descubrir mejores maneras de ejecutar sus tareas (Burns, 1978; Acosta, Zaraté, & Garzón, 2014)).

La motivación inspiradora es el grado en que el líder articula una visión que es atractiva y estimulante para los seguidores. Los seguidores ven un desafío de inspiración con un alto nivel de motivación, transmiten optimismo acerca de los objetivos de futuros, y proporcionan el significado de la tarea a mano. El líder genera la necesidad de tener un fuerte sentido de propósito para que puedan actuar (Burns, 1978; Acosta, Zaraté, & Garzón, 2014).

Finalmente el papel y el modelo de identificación se refieren a que el líder proporciona un diseño común de la visión y propósito, los valores y normas que le dan sentido a la obra. El orgullo del líder planta sentimientos de la misión en las partes interesadas, proporciona un sentimiento de mejora de sus capacidades de rendimiento dando un ejemplo personal (Burns, 1978; Acosta, Zaraté, & Garzón, 2014).

Además la literatura demuestra que los líderes transformacionales poseen la capacidad de desafiar los procesos, es decir desarrollan la habilidad de estar constantemente desafiando el cambio, asumiendo el riesgo de los procesos administrativos y operativos, así como su dinámica interna y externa, promoviendo el trabajo en equipo (Burns, 1978).

El trabajo en equipo se refiere a la capacidad de desenvolverse y relacionarse eficazmente con otras personas para alcanzar las metas de la organización, contribuyendo y generando un ambiente armónico que permita el consenso (Mejía & Jaramillo, 2006) y la co-innovación.

Para promover el trabajo en equipo, se requiere de un líder transformacional que inspire una visión compartida y de su capacidad de imaginación de los posibles escenarios futuros, con el fin que pueda señalar a la organización y sus miembros la dirección clara hacia dónde dirigirse. Este tipo de líder también se caracteriza por la capacidad de facultar a otros para actuar, llevando a cabo, de forma persistente, un proceso participativo y cooperativo en la toma de decisiones y comportamientos que incidan favorablemente en fomentar seguidores proactivos.

En este sentido es necesario que el líder transformacional, predique con el ejemplo de manera constante, tanto en sus valores profesionales como en sus inseparables estimaciones personales. Esta práctica se refiere a que los líderes son los que muestran el camino a seguir, son los que dan la pauta a seguir en cuanto a valores y comportamiento al interior de la organización (Acosta, Zaraté, & Garzón, 2014).

Igualmente, es indispensable fomentar un nivel adecuado de confianza para establecer los procesos de interacción, de comunicación y de acción que implica la generación de conocimientos (Scott, 2000; Peña, 2002). Por eso es conveniente transmitir a los individuos la sensación de que sus propios intereses importan y que son compatibles con los intereses de los demás y de la propia organización (Acosta, 2010).

La confianza facilita que la información y el conocimiento sean compartidos de manera efectiva, promueve la discusión y el diálogo sobre sus implicaciones técnicas, organizativas o políticas y anima la combinación de conocimientos y el desarrollo de capacidades para la organización (Nonaka y Konno, 1998; Von Krogh, 1998; Acosta, 2010).

2.3.3. Apoyo tecnológico a la innovación

Las tecnologías de la información y comunicación constituyen en la actualidad una fuente de apoyo para el desarrollo de la innovación, facilitando las relaciones con el entorno. Siguiendo a (Acosta, 2010) las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) son un conjunto de conductas propias de la acción humana y componen un acto instrumental. Así, desde esta acepción del término, las TIC se entienden como conocimiento y éste es el responsable de transformar los *inputs* en *outputs* (Massey y Montoya-Weiss, 2000; Acosta, 2010).

En este sentido, las TIC constituyen un elemento clave para la gestión del talento humano en la medida en que permiten adquirir, almacenar y distribuir conocimiento y ser

capaces de mantener la riqueza y la actualización de la información (Acosta, 2010). Las TIC constituyen un espacio social, a través de canales múltiples, permanentes y veloces que permiten conectar la organización con su entorno y las distintas unidades organizativas (Benavides y Quintana, 2003), a fin de favorecer la gestión del talento humano y el desarrollo de capacidades organizativas.

Es así como el papel más valioso de las TIC en la gestión del talento, consiste en expandir el alcance y mejorar la velocidad de la transferencia del conocimiento, permitiendo extraer y estructurar el conocimiento de una persona o grupo, para que posteriormente éste sea usado en todos los niveles de la organización (Davenport y Prusak, 2001; Acosta, 2010).

2.4. DESARROLLO DE LA CAPACIDAD DINÁMICA DE INNOVACIÓN Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La capacidad de innovación constituye la variable dependiente de esta investigación. El reto consiste en analizar qué rol juega la gestión del talento humano en el desarrollo de esta capacidad. Teniendo en cuenta que un factor de éxito de las organizaciones, en el contexto global que se vive actualmente en el mundo, es su capacidad para cambiar de manera apropiada, esto es, desarrollar la capacidad para modificar no sólo estructuras, sino también para replantearse en su portafolio de productos y servicios, modelo de negocio y su forma de gestión manteniendo una actitud de renovación y aprendizaje permanente (Calderon, Cuartas, & Álvarez, 2009).

Para que las transformaciones trasciendan la idea de cambio y den paso a la innovación se requiere que actúen sobre supuestos enraizados en los colectivos humanos, para modificar actitudes y comportamientos de las personas (Calderon, Cuartas, & Álvarez, 2009).

Es así como la gestión del talento humano juega un papel preponderante en el desarrollo de la capacidad dinámica de innovación. De acuerdo a la literatura (Bravo, 2005; Bravo &

Herrera, 2009) esta capacidad requiere de la gestión del talento humano a través de la creación de conocimiento (Nonaka & Takeuchi, 1995), la absorción de conocimiento (Cohen & Levinthal, 1990; Zahra & George, 2002), la integración de conocimiento (Grant 1996) y la reconfiguración de conocimiento (Galunic, 1998; Lavie, 2006).

La creación y la absorción del conocimiento, indica que el talento humano se gestiona en la medida que los individuos que conforman la organización permanezcan en contacto permanente con su entorno, de tal manera, que la percepción organizacional se oriente hacia el medio (Barrios & Olivero, 2015).

La vigilancia del entorno supone que la organización por un lado, analiza y busca señales sobre innovaciones potenciales, amenazas y oportunidades de cambio e identifica aquellos factores o variables que constituyen oportunidades para la empresa, con el propósito de tomar ventaja de ellas y aprovecharlas para el desarrollo de la organización y, por otro lado, contrarrestar las posibles amenazas que enfrenta o deberá enfrentar la organización, con el fin de neutralizar y minimizar su impacto negativo. Estas oportunidades y amenazas pueden presentarse en el contexto jurídico o normativo, económico, social, político, ambiental y cultural (Banguero, 2008; Barrios & Olivero, 2015)

Es así como las personas pueden reconocer las tendencias, potencialidades y rupturas que afectaran el desarrollo futuro de la empresa, por lo que se requiere del conocimientos y las habilidades de estas para *captar o desarrollar nuevas ideas y explorar el medio* y a su vez establecer contacto efectivo y relaciones de colaboración con los actores del entorno (Mendoza, 2013; Barrios & Olivero, 2015).

Por un lado la captación y desarrollo de ideas novedosas implican que la gestión del talento humano fomenta la transformación y el cambio, a través del *ba*, la creatividad empresarial y

mediante el uso de TIC. Mientras la exploración del medio según Levinthal & March (1993) supone la búsqueda de conocimientos que pueden llegar a ser conocidos, es decir, gestionar el talento humano, generando nuevo conocimiento externo. Por tanto la exploración implica la innovación, es decir, la búsqueda de la novedad y la asunción de riesgos, así como la realización de todas aquellas actividades orientadas hacia el descubrimiento de nuevas oportunidades (Acosta & Fischer, 2013; Barrios & Olivero, 2015).

Y por otro lado la colaboración tiene lugar en dos niveles dentro de la organización: entre individuos y entre la organización y sus redes de socios. La colaboración entre individuos es la base para la socialización de conocimiento (Nonaka & Takeuchi, 1995) y para la co-innovación. Es decir, la creación de conocimiento es un proceso que incrementa y hace disponible el conocimiento creado por los individuos por medio del desarrollo de nuevos productos o servicios, creación de alianzas estratégicas, relaciones cercanas con el sector externo etc. (Bravo & Herrera, 2009).

Sobre la absorción de conocimiento varios estudios sobre la innovación consideran la capacidad de absorción como un elemento influyente en la capacidad para innovar (Knudsen & Roman, 2004). Debido a que se constituye como la habilidad y motivación de los empleados para obtener conocimiento externo y utilizarlo para el desarrollo de la capacidad de innovación. El concepto de capacidad de absorción fue introducido por Cohen & Levinthal (1990) quienes mencionan que la absorción del conocimiento hace referencia a la habilidad para reconocer el valor de nueva información, assimilarla y aplicarla a fines comerciales.

Sin embargo, para gestionar el talento humano, es necesario integrar el conocimiento de los individuos y de la organización, es decir se requiere de una previa interacción y colaboración entre las personas y el medio (Hung, Kao, & Chu, 2008). La interacción enfatiza la utilización e

intercambio de información entre unidades funcionales. La colaboración se fundamenta en el trabajo colectivo entre departamentos o entre organizaciones facilitando la capacidad de relacionamiento (Grant, 1996; Mendoza, 2013; Barrios & Olivero, 2015). Por eso las capacidades internas existentes y su interacción con fuentes de conocimiento externo pueden afectar positivamente el nivel de innovación de las compañías (Cohen & Levinthal 1990; Bravo & Herrera, 2009).

Es así como la organización gestiona su talento humano, en la medida que establezca relaciones de cooperación tanto externa como interna. Para Becerra & Álvarez, (2011) la cooperación se manifiesta por la capacidad que tienen las empresas para constituir grupos o redes de conocimiento en las que se anima el aprendizaje interactivo y la sinergia (Hotz-Hart, 2000).

En este sentido el paradigma de *Open innovation* ofrece la perspectiva de que el conocimiento es ampliamente distribuido y que las organizaciones, incluso las que tienen mayores capacidades para la investigación y el desarrollo deben identificar, conectarse y aprovechar las fuentes externas de conocimiento como un elemento central de los procesos de innovación (Chesbrough, 2006) y fortalecer sus relaciones internas para propiciar un ambiente ameno para la innovación.

Por último, gestionar el talento humano indica que se debe reconfigurar constantemente el conocimiento. Schumpeter (1934) observó que algunas innovaciones consisten en extender las re combinaciones de recursos. En este sentido la reconfiguración de conocimiento se define como el proceso de generación de nuevas alternativas de configuración de recursos y capacidades con el fin de crear valor (Bravo & Herrera, 2009).

De tal manera que del resultado de una gestión eficiente del talento humano, se preparen respuestas creativas frente a los cambios del medio, esta respuesta se asocia también con la

capacidad dinámica de innovación, porque se puede hablar de una respuesta incremental o radical (Mendoza, 2013).

No obstante, esta respuesta requiere de la gerencia, la cual es considerada por Penrose (1959) como el recurso fundamental de una organización. De tal manera que fomente la aportación de nuevas ideas, que propicie la sinergia entre las áreas como una forma de motivar al personal y promover el cambio interno, esto implica enfrentarse a rigideces centrales (Leonard-Barton, 1992).

Según Hamel & Breen (2007)

La práctica de la gerencia implica lo siguiente: fijar y programar objetivos, motivar y alinear el esfuerzo, coordinar y controlar actividades, desarrollar y asignar el talento, acumular y aplicar el conocimiento, amansar y asignar los recursos, construir y cultivar las relaciones, equilibrar y satisfacer las exigencias de los actores interesados.(p.24)

Lo anterior se relaciona con lo expuesto por Dávila (2013), quien menciona que la gerencia debe establecer una estructura de gobierno y unas condiciones de gobernabilidad que le permitan orientar, administrar e integrar las actividades de las unidades operativas, monitorear su desempeño y tomar las decisiones sobre la asignación de recursos que aseguren la supervivencia de la organización.

Sin embargo para que las acciones contribuyan a la generación de ventajas competitivas sostenible, es necesario que la gerencia tome conciencia de su papel en el desarrollo de capacidades distintivas, la mayoría de ellas asociadas con activos intangibles (Muñoz & Calderón, 2008), en algunos casos modificando como los gerentes hacen lo que hacen para mejorar el desempeño de la organización (Hamel & Breen, 2007).

Esta reconfiguración del conocimiento, analiza diversos aspectos del conocimiento externo e interno, para determinar cuánto conocimiento externo es capaz de asimilar la empresa en función de sus conocimientos actuales, y qué conocimientos pueden llegar a ser útiles para

poder adaptarse de la mejor manera posible, a los cambios que se produzcan en el sector en el que la empresa está (Cohen & Levinthal, 1990). Es así como se supone el desarrollo de la ambidestreza organizacional, es decir la organización es capaz de desarrollar procesos de exploración y explotación simultáneamente.

La explotación se refiere al uso de los conocimientos existentes e implica el perfeccionamiento de la tecnología, el mejoramiento de la división del trabajo y la búsqueda de la eficiencia (Acosta & Fischer, 2013). Mientras la exploración fue explicada anteriormente, haciendo referencia a la búsqueda externa de nuevo conocimiento y nuevas oportunidades.

Por ello la reconfiguración del conocimiento en la gestión de talento humano, requiere de la integración de los conocimientos internos de la empresa y del conocimiento adquirido de fuentes externas (Fernández, 2005).

En definitiva, la gestión del talento humano juega un papel preponderante en el desarrollo de la capacidad de innovación, porque supone la creación y absorción de nuevo conocimiento a través de entornos colaborativos que propicien la co-innovación, por tanto, supone la integración y reconfiguración de recursos, para generar cambios significativos en el mercado o ajustes positivos en los procesos, productos y servicios existentes (Teece, 2009).

Para una empresa mantenga como objetivo estratégico la innovación, se debe gestionar mediante un liderazgo transformacional, que propicie la creatividad empresarial, fomentando un espacio desde el cual se generen ideas y se utilicen tecnologías de la información y comunicación que faciliten el proceso.

Además gestionar el talento humano para desarrollar capacidad innovadora, supone tener en cuenta la propuesta por Lepak y Snell (1999): la especificidad del capital humano, es decir

que determinados empleados posean conocimientos propios de la empresa, generados en ella y difícilmente transferibles o imitables por parte de otras (Lepak y Snell, 1999).

En este sentido, gestionar el talento humano para propiciar la innovación, requiere del conocimiento profundo de cada persona, para determinar los perfiles del personal y conformar equipos creativos innovadores, pero a su vez es necesario propiciar los espacios para la generación de la innovación por fuera de la compañía, propiciando la innovación abierta, esto requiere de un esfuerzo de los encargados de la gestión humano, por fortalecer la motivación del personal. Detallemos a continuación cada una de estas condiciones que pueden contribuir al desarrollo de la capacidad de innovación:

2.4.1. Creatividad Empresarial

La creatividad es una condición indisoluble de las personas. Por eso, la dirección debe procurar atraer trabajadores creativos animando su grado de participación y esfuerzo. Para ello es necesario originar un contexto de trabajo que refuerce la capacidad de aplicar la creatividad de los individuos a los problemas y situaciones relevantes de la organización.

Pero las ideas, sugerencias y pensamientos de los empleados pueden quedar en sus cabezas sin dar lugar a posibles intercambios y conexiones, si no encuentran el ambiente propicio que los anime a explicitar sus aportaciones. Más aún, no basta con que los empleados aporten ideas rompedoras, será necesario su reconocimiento y difusión para maximizar su impacto en la innovación (Subramaniam y Youndt, 2005).

Por eso las ideas creativas constituyen en gran medida la materia prima a partir de las cuales se consiguen las innovaciones, y las empresas que presentan simultáneamente mucha creatividad y elevada capacidad de gestión de las innovaciones son las que tienen más probabilidades de éxito (Escorsa & y Valls, 2005)

La creatividad es entonces la acción de generar ideas nuevas y comunicarlas (De la Torre, 1997), por lo se concibe como la capacidad de crear, producir, formar, dar nacimiento, dar origen o representar algo por primera vez. Robbins y Judge (2009) manifiestan que la creatividad es una capacidad que permite la combinación de ideas nuevas y útiles, distintas a lo que se ha hecho antes, pero que sirvan para resolver los problemas que se presentan (Barroso, 2012). Mientras que Clegg y Birch (2001) la consideran un factor de supervivencia ya que permite a las organizaciones adaptarse a su medio. Por su parte, De Bono (1996), afirma que la creatividad desempeña un papel importante en la construcción de alternativas de solución, pues si no hay creatividad entonces sólo es posible usar conceptos estandarizados que pueden no ser la mejor alternativa para las organizaciones (Barroso, 2012).

En este sentido la gestión del talento humano, juega un papel fundamental en el desarrollo de la creatividad empresarial, teniendo en cuenta que se requiere de un clima laboral favorable, que fomente el cambio y la confianza. Además aunque hoy día se reconoce la necesidad de contar con gente creativa pero no se le prepara adecuadamente para ello (Barroso, 2012). Falta estimular el pensamiento intuitivo mediante sesiones de resolución de problemas en las que se propicie la libre asociación y el uso de analogías, como indican Robbins y Judge (2009) y De Bono (1996), pero también el pensamiento crítico, ya que los buenos pensadores críticos suelen estar mejor preparados y equipados para la toma de decisiones y la resolución de problemas.

2.4.2. Selección de innovadores

Siguiendo Mendoza (2000) el hombre es el ser de la naturaleza con mayor potencial, el cual está contenido en las seis dimensiones fundamentales del ser humano: física, intelectual, afectiva, volitiva, ética y estética, elementos que cuando interactuar producen una considerable

capacidad para transformar la naturaleza y la sociedad. Teniendo en cuenta que las organizaciones son grandes núcleos humanos, estas poseen un potencial muy alto de transformación, pero con frecuencia se ve despreciado este valor, porque operamos con capacidad humana ociosa. Jack Welch, presidente de la General Electric dice que dada la competencia, la alternativa de permitir el desperdicio de cerebros y que la gente sea perezosa no es aceptable.

No obstante, hay que reconocer que la capacidad innovadora no se encuentra repartida de manera uniforme en todos los seres humanos. Debido a que existe un pequeño grupo de personas de baja capacidad innovadora que podemos denominar rutinarios, hay un contingente de personas que poder hacer innovación incremental y finalmente existe un pequeño grupo de campeones de innovación. Sin embargos estos tres tipos son necesarios en la empresa, pues se requiere de personas que mantengan las operaciones corrientes, también se requiere de personas que mejoren las existentes y finalmente es menester poseer un grupo que esté preocupado por innovar significativamente (Mendoza, 2000).

Para este mismo autor, los campeones de la innovación son personas especiales en su comportamiento, a quienes por tanto hay que saber diferenciar para aprovechar mejor su elevado potencial y las empresas deben establecer la forma de atraer y seleccionar los innovadores que la organización requiere. Ver Tabla 3. Perfil de campeones de la innovación.

Tabla 3. Perfil de los campeones de la innovación.

Perfil	Características
Imaginación	Gran capacidad imaginaria Imaginación creadora Puesta en práctica e introducción y ajuste Capacidad de acción.
Amor a la Libertad	Le gusta que le otorguen libertad para llevar a cabo sus proyectos Fobia a las reglas burocráticas En ambientes poco propicios para la innovación requieren de un padrino ⁷ Son llamados desadaptados o locos
Autonomía	Actúan de forma independiente Toman distancia y exponen de manera libre sus ideas Aprovechan las capacidades personales Cuestionan el pensamiento convencional y mantienen en forma sostenida su punto de vista Permite direccionar su capacidad imaginativa, de acuerdo con las posiciones propias.
Orientación al logro	Necesidad de logro y realización Se proponen metas asequibles pero desafiantes Metas integradas en el largo plazo, concentradas, enfocadas y cuantificables.
Toma moderada de riesgo	Riesgo personal alto Riesgo moderado en los negocios Evaluación objetiva de proyectos Optimista Afrontan el fracaso Sopesan resultados
Gusto por el cambio	El cambio es una norma Aprovechan las oportunidades Se enfrentan a problemas de poder en las organizaciones
Administrador General	No trabajan con un criterio de especialista Una vez consiguen lo nuevo trabajan por crear mercado Desarrollan su propia investigación de mercado Se preocupan por conseguir los recursos financieros Operan el proyecto en su etapa de iniciación hasta la etapa de estabilidad, cuando abandonan para comprometerse con otro proyecto, al menos que el proyecto siga siendo retador.
Psicológicamente difícil	No aceptan ordenes o sugerencias de otros Necesidad de controlar lo que hacen Desconfían de los demás Este lado negativo es compensado por sus grandes aportes a las empresas. Además sus desviaciones pueden ser controladas si el sistema gerencial promueve el cambio.
Tenacidad	Persistentes Trabajan por mucho tiempo en la consecución de sus proyectos.

Fuente: Elaborado con base a Mendoza (2000)

⁷ El padrino, es un ejecutivo con suficiente poder dentro de la organización, el cual le facilita la consecución de los recursos y ayuda al campeón de la innovación a superar las barreras organizacionales.

Este perfil demuestra la importancia de la gestión del talento humano en el desarrollo de la capacidad innovadora en una organización en tres aspectos fundamentales: El primero es la selección de personal, se trata de vincular a la empresa personas innovadoras o con alto potencial para desarrollar la capacidad de innovación.

El segundo es la capacitación, debido a que esta incrementa el nivel de especialización en el conocimiento de los empleados, dicho conocimiento, adquirido dentro o fuera de la firma, promueve la innovación empresarial (Hewitt, 2006; Becerra & Álvarez, 2011). Y como se mencionó anteriormente, los empleados con mayor conocimiento son recursos importantes para la firma y ellos deben obtener continuamente nuevos conocimientos y habilidades para mantenerse al ritmo del desarrollo de las tecnologías y facilitar la innovación (Li *et al.*, 2006). Los empleados con alto grado de educación son los principales contribuyentes al *know-how* debido a que estarán en mejor posición para reconocer y valorar el nuevo conocimiento externo (Carter, 1989; Becerra & Álvarez, 2011) y propiciar innovaciones.

Finalmente la detección de innovadores es importante con el fin de desarrollar la gerencia innovadora para inventariar quienes son los que realmente realizan innovaciones y poder gestionar constantemente su talento, conformando equipos integrales de innovación.

2.4.2.1. Equipos innovadores

Siguiendo a Mendoza (2000) las empresas no solo tiene que aprovechar el potencial individual de innovación, sino que deben aprovechar el trabajo en equipo. La integración de personas tiene un efecto mayor que la operación aisladas de cada individuo. Por eso puede hablarse de una creatividad colectiva que se manifiesta tanto a nivel organizacional como grupal.

Por el hecho que un grupo esté compuesto por un número finito de personas con distintas características, se espera que haya creatividad, pero además de crear, el mismo grupo puede dirigir la acción específica para llegar a la innovación.

Este autor señala que un primer aspecto que se debe tener en cuenta al tratar el tema de la innovación en grupo es la autopista de la espontaneidad, a través de la tormenta de ideas, lo cual consiste que en colectivo cada persona lance sus ideas de manera libre, de tal manera que se prohíbe que se evalúen las propuestas sin ser debidamente presentadas. Dicho esto lo que propone el autor es que la espontaneidad en los grupos innovadores se da en dos momentos. Un primer momento divergente, en el que sólo se plantearían las propuestas de los miembros, evitando todo tipo de evaluación y otro momento convergente según el cual se procede a analizar cada propuesta para seleccionar las de mayor rendimiento.

2.4.2.2. Rol de los innovadores en un grupo

Frente al tema de la innovación es conveniente clasificar los diferentes miembros del grupo con el fin de ver cuales papeles desempeñan. En este sentido (Mendoza, 2000) propone la categoría de la tabla 4.

Tabla 4. Rol de los miembros de un grupo en la innovación

Rol	Características
Imaginativos	Alto nivel de desarrollo de la imaginación Altamente creativas Aportan nuevas propuestas Desarrollan desplazamiento ⁸ de manera cotidiana
Razonadores	Fundamentalmente evaluadores Priorizan en la razón La evaluación la realizan desde la lógica, contratación y la práctica.
Ejecutores	Se preocupan por la acción
Intuitivos	Ven las cosas como evidentes, pero no dan razones o argumentos para sustentar sus apreciaciones
Investigadores	Buscan datos e información para defender una posición.

⁸ El desplazamiento es una de las funciones más importantes de la imaginación, su tarea central es apartarse de lo convencional, de la rutina o de lo común. Por tanto, frente al hecho que los resultados logrados disten mucho de los esperados, la imaginación comienza actuar en búsqueda de nuevas alternativas, mediante el desplazamiento. Este puede graduarse y su giro depende del esfuerzo creativo realizado.

Fuente: Elaborado con base a Mendoza (2000)

Lo anterior sustenta que altos niveles de innovación se puedan generar en equipos conformados por personas que con diversos estilos o roles. Porque un grupo integral está conformado por personas con diferentes perfiles. La idea es aprovechar los aportes especializados de cada uno de ellos, de tal forma que puedan complementarse.

Sin embargo un grupo integralmente conformado debe asegurarse que a pesar de sus diferencias en perfiles, sus conflictos sean superables. Para ellos es necesario que se compartan los objetivos y metas de los grupos, para que se entienda por parte de cada miembro el papel que debe desempeñar y que haya cierta afinidad, dentro de esto juega un papel fundamental la motivación intrínseca.

2.4.3. Motivación intrínseca

La motivación humana es un proceso psicológico vinculado a la activación, dirección y persistencia de la conducta para el logro de determinados objetivos. En el ámbito organizacional se puede diferenciar dos grupos de motivadores: “extrínsecos” e “intrínsecos”. Los “extrínsecos” están fuera del sujeto y pertenecen al ámbito material y social. Los “intrínsecos” se presentan al ejecutar el trabajo y dependen de las características propias del puesto y las del trabajador (Solf, 2006).

Siguiendo a (Amabile, 1983) la motivación intrínseca se refiere a la motivación que procede del interior de una persona frente a las cualidades de la tarea misma. Esta autora estudió empíricamente que la motivación surgida desde nuestro interior es la que influenciará positivamente nuestra producción creativa. Lo cual no quiere decir que la motivación extrínseca como los incentivos económicos, no sean necesarias, sino que no seremos más creativos por el hecho de recibir un incentivo económico. Además menciona que existen tres factores que influyen en la motivación intrínseca. Ver Tabla 5. Componentes de la motivación intrínseca.

Tabla 5. Componentes de la motivación intrínseca.

COMPONENTES	APORTES	CARACTERÍSTICA	DEPENDENCIA
Habilidades Relativas al dominio	Constituyen el rango completo de respuestas posibles al que puede acudir el individuo.	Conocimiento y Habilidades técnicas	Habilidades cognitivas innatas
			Capacidades perceptivas y motoras innatas.
			Educación formal e informal
Procesos relativos a la creatividad	Se refiere a lo que el individuo puede hacer de manera extra, que se sale de lo que comúnmente realiza.	Conocimiento implícito y explícito para generar nuevas ideas	Entrenamiento
			Experiencia en la generación de ideas
			Características de personalidad
Motivación por la tarea	Constituye los esfuerzos realizados para fomentar el desempeño creativo.	Actitudes hacia las tareas	Nivel inicial de motivación intrínseca hacia la tarea
		Percepción sobre la propia motivación para emprender la tarea	Presencia o ausencia de motivación extrínseca
			Habilidad cognitiva individual para minimizar los constreñimientos externos

Fuente. Elaborado con base a Amabile (1983)

Por tanto la motivación intrínseca será una respuesta cognitiva y/o afectiva como consecuencia de la ejecución del trabajo (Solf, 2006). Thomas (2000) indica que la motivación intrínseca se presentará si el trabajador considera significativo su trabajo, tiene alternativas para ejecutarlo y es consciente de los avances hacia el objetivo deseado (Solf, 2006).

La motivación intrínseca se presentará si los estados afectivos positivos o negativos del sujeto varían según la calidad percibida en la ejecución del puesto, de manera que una persona presentará motivación intrínseca si experimenta sentimientos positivos cuando ejecute bien sus tareas, y sentimientos negativos si rinde mal (Solf, 2006).

Es así como al gestión del talento humano juega un papel fundamental en descubrir el valor que los empleados le dan a su trabajo, para reconocer que sentimientos experimentan cuando ejecutan sus tareas y así determinar los espacios propicios para la innovación. No obstante esta innovación se debe desarrollar a través de la generación de espacios de colaboración y relacionamiento tanto interno como externo, promoviendo en gran medida la innovación abierta.

2.4.4. Innovación abierta

La innovación abierta se refiere a la combinación del conocimiento interno y externo para maximizar la creación de valor de la organización, se constituye como un paradigma según el cual para conseguir el avance de sus tecnologías, las compañías pueden y deben utilizar ideas externas, así como ideas internas y también vías internas y externas hacia el mercado (Chesbrough, 2006).

Se trata entonces de desarrollar capacidad de relacionamiento, para explorar y explotar, y convertir a la organización en ambidiestra, debido a que la innovación abierta combina las ideas internas y externas para crear estructuras y sistemas cuyos requerimientos son definidos por un modelo de negocio, para generar valor, al tiempo que define mecanismos internos para reclamar alguna porción de ese valor (Chesbrough, 2006). Ver Tabla 6. Principios de la innovación abierta.

Tabla 6. Principios de la innovación abierta.

Variable	Principios
Personal	No todos los mejores trabajan para nosotros.
	Necesitamos trabajar con gente brillante tanto fuera como dentro de la compañía
I+D	La I+D externa es necesaria para crear valor
	La I+D interna es necesaria para reclamar parte de ese valor.
	No es necesario que generemos las investigaciones para sacar provecho de ellas

Modelo de Negocio	Edificar un mejor modelo de negocio es preferible a ser los primeros en el mercado
Ambidestreza Organizacional	Si hacemos un mejor uso de las ideas internas y externas, venceremos
Propiedad Intelectual	Debemos sacar provecho del uso que otros hacen de nuestra propiedad intelectual, y debemos comprar la propiedad intelectual de otros cada vez que haga progresar nuestro propio modelo de negocio.

Fuente: Elaborado por la autora con base a Chesbrough (2006)

La innovación abierta presupone que las ideas internas también pueden ser conducidas al mercado a través de canales externos, por fuera, de los negocios actuales de la firma afín de crear valor adicional. Es así como la lógica de la innovación abierta se basa en un escenario general de abundante conocimiento, que debe ser utilizado con eficacia si ha de proporcionar beneficios a la compañía que lo ha creado (Chesbrough, 2006).

Es así como la organización gestiona su talento humano, en la medida que establezca relaciones de cooperación tanto externa como interna que le permitan desarrollar innovación abierta. En este sentido el paradigma de *Open innovation* ofrece la perspectiva de que el conocimiento es ampliamente distribuido y que las organizaciones, incluso las que tienen mayores capacidades para la investigación y el desarrollo deben identificar, conectarse y aprovechar las fuentes externas de conocimiento como un elemento central de los procesos de innovación (Chesbrough, Vanhaverbeke & West, 2006) y fortalecer sus relaciones internas para propiciar un ambiente ameno para la innovación.

En otras palabras, se asume que las empresas, si quieren maximizar la creación de valor, pueden y deben hacer uso tanto del conocimiento externo como del interno, y deben utilizar los diferentes medios existentes para el acceso al mercado (Chesbrough *et al.*, 2006).

2.5.EFECTO SOBRE LOS RESULTADOS EMPRESARIALES DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y CAPACIDAD DE INNOVACIÓN

Para Acosta (2010) sólo las organizaciones capaces de dirigir eficientemente su talento humano podrán modificar su base de recursos y rutinas en función de los requerimientos estratégicos y de su entorno.

Es necesario que se analice el rol de la gestión del talento humano en el desarrollo de la capacidad dinámica de innovación, para favorecer la adaptación o respuestas a las condiciones cambiantes del entorno, mediante acciones que repercuten directamente sobre los resultados de la empresa. Se trata de dar a la organización la posibilidad de evolucionar permanentemente.

Esta situación es la consecuencia de la presencia y desarrollo de talento humano en los distintos niveles de la organización que conduce a la creación de un capital valioso, por medio de la producción y distribución de productos y servicios con alto valor para los clientes externos e internos de la organización (Acosta, 2010).

Los resultados empresariales, se pueden medir como económicos y no económicos. Por un lado, para medir los resultados no económicos derivados de gestionar el talento de las personas y por los que se demuestra que si la organización es o no capaz de utilizar las oportunidades ofrecidas por la dirección y desarrollo de sus conocimientos, habría que referirse a medidas o indicadores relacionados, como por ejemplo, la satisfacción de los clientes, la satisfacción de los miembros de la organización o la eficiencia de los procesos organizativos, valorada en términos de calidad o reputación de la empresa (Acosta, 2010).

Desde nuestro punto de vista la valoración de los resultados no económicos de la gestión del talento humano y el desarrollo de la capacidad de innovación consiste en evaluar si la gestión del talento humano contribuye al desarrollo de la capacidad de innovación y es fuente de

creación de valor, que se refleja en resultados superiores, además de analizar si existe una conexión entre la capacidad de innovación y el éxito de la organización.

Dicho lo anterior, la gestión del talento humano juega un papel estelar en el desarrollo de la innovación como capacidad dinámica. Estas dotan a la empresa del talento de individuos únicos capaces de desarrollar una serie de actividades que contribuyen al desarrollo de productos y servicios comercialmente viables que responden a los cambios del entorno.

Sin embargo, es preciso aclarar que medir el efecto de la gestión del talento humano en el desarrollo de la capacidad de innovación, en términos no económicos, no es una tarea fácil. Por ello, es acertado que sean la organización las que, subjetivamente, valore los posibles efectos y se utilicen escalas subjetivas de valoración de los resultados, que se considera están significativamente correlacionadas con las medidas objetivas correspondientes (Acosta, 2010).

En cuanto a la medición de los resultados económicos, pues esta es mucho más fácil, porque se analizara el efecto sobre la facturación, el beneficio neto y el capital social.

2.6. MARCO ESPACIAL

La investigación se llevó a cabo en la Organización Radial Olímpica, la cual es una compañía 100% colombiana que impulsa el desarrollo de las comunicaciones a través de la tecnología y la innovación. Hacen de la radio el escenario propicio para resaltar la diversidad cultural de las regiones, convirtiendo la comunicación publicitaria en plataforma para alcanzar el desarrollo sostenible de la industria y el comercio en nuestro país.

En los inicios de la década de los 70's, Los hermanos Char vieron en la radio un medio capaz de representar la expresión cultural y musical de quienes la escuchaban; generando la identidad necesaria para comunicar mensajes publicitarios exitosos, alcanzando rápida aceptación y ampliando su cobertura a las principales capitales del país las cuales dan paso al

primer sistema de radio musicalailable del país. El liderazgo innovador de este nuevo proyecto impulsa el crecimiento del mercado de la radio musical de entretenimiento en Colombia.

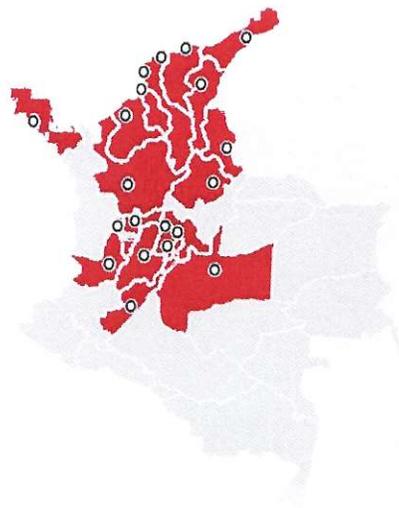
Con la adaptación de los avances tecnológicos al servicio de las comunicaciones, Organización Radial Olímpica lleva sus marcas a Internet, siendo pioneros en ofrecer a nuestros oyentes el audio streaming de todas las emisoras, así valoran la identidad de cada uno de los oyentes y amplían la cobertura de los mensajes de los anunciantes.

El desarrollo creativo de los contenidos está ideado para llegar con mejor y más atractivos servicios a los oyentes y clientes, es así como Organización Radial Olímpica ofrece además de un amplio portafolio en radio, la realización de actividades BTL complementadas con activación de marca en medios digitales. Todo orientado a llevar de forma agradable y efectiva a los oyentes y usuarios los servicios de nuestros clientes.

La preferencia de los oyentes en medios offline se traslada a medios digitales a través de las portales Web, redes sociales y móviles, utilizando el Internet como una plataforma para el conocimiento de la marca de la organización y de sus clientes.

Organización Radial Olímpica S.A, está presente a lo largo y ancho de la geografía nacional en 17 Ciudades con 27 emisoras a nivel nacional y 2 emisoras en Panamá, brindando la mejor música y entretenimiento a nuestros oyentes. Su sede principal se encuentra ubicada en la Ciudad de Barranquilla en la Calle 72 No. 48 – 37. (Ver figura 2. Ubicación de la Organización Radial Olímpica)

Figura 2. Ubicación de la Organización Radial Olímpica



Finalmente, esta Organización radial está presente a lo largo y ancho de la geografía nacional en 17 Ciudades con 27 emisoras a nivel nacional y 2 emisoras en Panamá, por lo que la muestra a la que se le aplicaría nuestro instrumento sería suficiente para soportar la investigación.

2.7.MARCO TEMPORAL

Esta investigación sobre capacidad de innovación y la gestión del talento humano en la Organización Radial Olímpica se desarrolló durante los meses comprendidos entre Noviembre de 2014 y Septiembre de 2015.

El trabajo se desarrollo de la siguiente manera, inicialmente se planteó el problema de investigación, así como los objetivos y la justificación durante el periodo de Noviembre y Diciembre de 2014.

Posteriormente durante los meses de Enero a Mayo de 2015, se hizo una revisión exhaustiva de la literatura, que demostró que existen escasas investigaciones sobre el tema específico, además la mayoría de los autores han escrito basándose en literaturas anteriores, es por ello que se consideró apropiado continuar con la investigación, porque se constituye como un avance al respecto.

Seguidamente en el mes de Junio de 2015 se elaboró el cuadro de variables, así como el instrumento de investigación, el cual fue enviado a tres expertos para su respectiva validación.

El trabajo de campo de aplicación del instrumento se realizó durante el mes de Julio y en Agosto se realizó el análisis de los datos, sus resultados, se establecieron las respectivas conclusiones y recomendaciones. En el mes de septiembre se hizo una revisión general del trabajo para realizar sus respectivos ajustes.

3. METODOLOGÍA

3.1.TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación desarrollada fue de tipo Descriptiva y exploratoria puesto permitió aplicar un conjunto de métodos y procedimientos científicos para recolectar datos puros, y generar estructuras de datos que describen el rol de la gestión del talento humano en el desarrollo de la capacidad de innovación.

Este tipo de investigación es útil para identificar características del universo de la investigación, señalando formas de conducta, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba asociaciones entre las variables (Méndez, 2013).

Además el carácter de investigación exploratoria se debe a que existen pocas evidencias de estudios al respecto y este trabajo servirá para la formulación de investigaciones con mayor nivel de profundidad.

3.2.UNIVERSO

El universo objeto de estudio es la Organización Radial Olímpica de Barranquilla.

3.3 POBLACIÓN

Para el caso de esta investigación: Capacidad de innovación y gestión del talento humano en la Organización Radial Olímpica, la población está conformada por los empleados de la Organización Radial Olímpica de Barranquilla, los cuales son 77 empleados, de los cuales 9% ocupan cargos Directivos, 45% administrativos y 46% operativos.

3.4.MUESTRA

En la investigación se tomó como muestra a los 77 empleados con contrato directo a la fecha de aplicación del instrumento en la sede Barranquilla, que ocupan cargos Directivos,

Administrativos y operativos. Por tanto la muestra se constituye por el 100% de la población.

Ver tabla 7. Ficha técnica de investigación.

Tabla 7. Ficha técnica de la investigación.

Universo de la Investigación	Organización Radial Olímpica
Ámbito geográfico	Barranquilla, Departamento del Atlántico
Población	77 empleados entre directivos, administrativos y operativos
Muestra	100% de la población
Técnica de recolección de la información	Encuesta
Procesamiento de muestreo	Cuestionario enviado a empleados.
Número de cuestionarios	77
Tasa de respuesta	100%
Periodo de Trabajo de campo	Julio de 2015 – Agosto de 2015

Fuente: Elaboración propia

3.5.FUENTES DE INFORMACIÓN

3.5.1. Fuentes primarias.

Para el logro de los objetivos propuestos se hizo necesaria la recolección de datos que permitieron obtener información útil y exacta, mediante la utilización de técnicas e instrumentos apropiados y confiables, los cuales fueron aplicados a los empleados de la Organización Radial Olímpica.

La técnica utilizada para la recolección de datos de esta investigación es la encuesta es una herramienta para recolectar información mediante la elaboración de un cuestionario y con ella se pretendió analizar el rol que juega la gestión del talento humano en el desarrollo de la capacidad de innovación en la Organización Radial Olímpica de Barranquilla.

3.5.1.1. Descripción del Cuestionario.

El instrumento elegido para la recopilación de la información ha sido un cuestionario. El cuestionario se compone de 24 ítems (Ver anexo 1.) Para ello, han sido determinantes aspectos como la claridad y brevedad. Asimismo con el fin de evitar el sesgo en las respuestas, estos ítems fueron organizados en un orden específico, de tal manera que los empleados respondieran en secuencia a las afirmaciones.

Previo a la presentación del cuestionario final, se realizó la Operacionalización de las variables en el cuadro metodológico, donde se establecieron las variables a medir por la investigación con sus respectivos indicadores.

En lo referente a la medición del concepto capacidad de innovación y gestión del talento humano, la redacción de las variables se ha basado en los resultados obtenidos de la revisión del marco teórico. De esta forma, se ha pretendido analizar el rol de la gestión humana en el desarrollo de la capacidad de innovación.

Se utilizó una escala tipo Likert en el cuestionario (Siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca). De acuerdo a Padua, (1979), este tipo de escala corresponde con un nivel de medición ordinal, consistente en una serie de ítems o juicios ante los cuales se solicita la reacción del sujeto. El estímulo (ítem o sentencia), que se presenta al sujeto, representa la propiedad que el investigador está interesado en medir (Garzon, 2013).

3.6.VARIABLES

Las variables de la investigación se plantearon en dos grupos a partir de la revisión exhaustiva de la literatura: por una parte está la variable capacidad de innovación y por otra la variable gestión del talento humano. En ambos casos se elaboró el respectiva operacionalización para facilitar su estudio, tal como se evidencia en la tabla 8 y 9.

Tabla 8. Operacionalización de variable “Capacidad de Innovación”

Variable	Capacidad de Innovación			
Variable	Objetivo Especifico	Dimensión	Indicadores	Índices
Capacidad de Innovación	Caracterizar la capacidad de innovación	Exploración	La empresa mantiene relaciones efectivas con el entorno que le permiten obtener conocimiento externo con el fin de desarrollar innovaciones	Siempre (5) Casi siempre (4) Algunas veces(3) Casi nunca (2) Nunca (1)
			La empresa desarrolla innovaciones a partir de sus relaciones con el entorno	
			La empresa descubre nuevas oportunidades de negocio mediante las relaciones con el entorno.	
			La empresa ha innovado en su forma de gestión administrativa	
		Ambidestreza Organizacional	La empresa protege sus activos intangibles con patentes o registros de marca	
		Ambidestreza Organizacional	La empresa desarrolla de forma constante innovaciones, basándose en las habilidades y recursos propios, así como también en la de los actores externos	
Los productos y servicios ofrecidos por la empresa responden a las necesidades del mercado.				

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 9. Operacionalización de la variable “Gestión del Talento Humano”

Variable	Gestión del talento humano			
Variable	Objetivo Específico	Dimensión	Indicadores	Índices
Gestión del talento humano	Identificar las condiciones de la gestión humana que favorecen el desarrollo de la capacidad de innovación.	Creatividad Empresarial	En la empresa se fomenta la creatividad y se aprovecha todo el potencial de sus directivos y trabajadores	Siempre (5) Casi siempre (4) Algunas veces(3) Casi nunca (2) Nunca (1)
			En la empresa se aprovechan las sugerencias y los conocimientos de sus proveedores y clientes para generar innovaciones de producto o de proceso	
		Ba	Los integrantes de la organización comparten entre sí sus experiencias y conocimientos individuales conformando equipos de innovadores.	Siempre (5) Casi siempre (4) Algunas veces(3) Casi nunca (2) Nunca (1)
			El nivel de formación de los integrantes de la empresa permite asimilar fácilmente nuevos conocimientos y asumir cambios tecnológicos de distinta intensidad.	
			Las soluciones y recomendaciones propuestas por los individuos son utilizadas para desarrollar nuevas prácticas, procesos, productos, servicios, etc., de la empresa.	
			La empresa invierte regularmente en tecnología de punta para el servicio del negocio.	
		Apoyo tecnológico a la innovación	Los empleados disponen de los medios y recursos suficientes para la realización de su trabajo.	Siempre (5) Casi siempre (4) Algunas veces(3) Casi nunca (2) Nunca (1)
			En la organización se procura transmitir a los empleados que se desea favorecer su desarrollo profesional y su bienestar profesional y humano.	
		Motivación	La dirección de las personas que integran la organización se realiza a través de un programa formalizado que recoge los objetivos, competencias, responsabilidades y desarrollo del puesto.	Siempre (5) Casi siempre (4) Algunas veces(3) Casi nunca (2) Nunca (1)
			La empresa realiza inversiones de adquisición de conocimiento que sirven para realizar actividades muy específicas	
			La empresa entrega incentivos económicos a los empleados que propongan el desarrollo de procesos, productos o servicios innovadores	
			La empresa desarrolla una política de reconocimiento a los empleados que desarrollen procesos, productos o servicios innovadores	
		Selección de Innovadores	Las personas que trabajan en la organización tienen alto nivel de desarrollo de la imaginación.	Siempre (5) Casi siempre (4) Algunas veces(3) Casi nunca (2) Nunca (1)
			En la selección de un nuevo empleado se tienen en cuenta su perfil innovador	
Las personas que trabajan en la organización tienen alto nivel de desarrollo de la imaginación.				
Liderazgo Transformacional	Las personas que trabajan en la organización evalúan racionalmente todas las ideas y las ejecutan libremente.	Siempre (5) Casi siempre (4) Algunas veces(3) Casi nunca (2) Nunca (1)		
El líder faculta a los empleados para actuar, fomentando seguidores proactivos, trabajo en equipo y desafiando el cambio.				

Fuente: Elaboración propia.

3.6.1. CONTROL DE VARIABLES

	¿QUE?	¿CÓMO?	¿POR QUÉ?
En los sujetos	Empleados directos	Selección de empleados con contrato directo en la Organización.	Los que no poseen contrato directo se encuentran como aprendices o realizando licencias.
En el ambiente	En las oficinas de la Organización Radial Olímpica de Barranquilla	Aplicación de los instrumentos	Aumenta la confianza de las personas y evita que al diligenciar en un lugar diferente al puesto de trabajo se sesguen las respuestas.
En los instrumentos	Validez y Confianza	Validez de tres expertos Prueba de confiabilidad de ítems con el alfa de Cronbach	Aumenta valor científico y el instrumento es confiable.
En los investigados	Unidad de criterio	Brindando las mismas instancias	Evitar sesgos y confusiones.

Fuente Elaboración propia.

3.6.1.1. Validación del instrumento de investigación

A fines de lograr la validez y confiabilidad del instrumento de investigación, se utilizó el método de expertos y un estudio piloto. En el diseño del Instrumento se cumplieron varias fases, en primer lugar se elaboró un banco de ítems o preguntas, con posibilidades a ser utilizados en el instrumento final a aplicar.

En segundo lugar, se realizaron los filtros pertinentes por parte del tutor asignado, para finalmente obtener una propuesta establecida del posible instrumento a aplicar a la población objeto de estudio.

En tercer lugar y con el propósito de determinar la confiabilidad se aplicó el alfa de Cronbach. La fiabilidad se centra en proporcionar resultados consistentes a lo largo de repetidas mediciones. El análisis de la fiabilidad permite averiguar la consistencia de una medida, es decir, la parte de dicha medida que está libre de error aleatorio. El método utilizado para medir la fiabilidad es el coeficiente “alfa de Cronbach”, que analiza la homogeneidad de las cuestiones planteadas, es decir la intercorrelación entre ellas y cuyo valor mínimo aceptable es 0,70 para poder afirmar que un factor multi-ítems es fiable (Cronbach, 1951, Acosta, 2010, Barrios & Olivero, 2015).

Por otra parte siguiendo a Sampieri, Fernandez, & Baptista (2010) la validez, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir. Existen diferentes tipos de validez, tales como validez de contenido; de criterio y de constructo (Barrios & Olivero, 2015). Para el caso de esta investigación se realizó la validez de contenido a través del juicio de tres expertos.

El análisis efectuado por los expertos incluyó la evaluación de la pertinencia o no pertinencia de los objetivos específicos y su relación con: las variables, las dimensiones, las sub dimensiones, los indicadores y los ítems. Asimismo evaluaron la redacción del instrumento elaborado.

Según las sugerencias, hallazgos y recomendaciones expuestas por el comité de expertos, se procedió a realizar los cambios pertinentes en el instrumento de investigación, obteniendo

como resultado el instrumento final aplicado a los empleados de la Organización Radial Olímpica.

Además con el fin de confirmar la confiabilidad y validez del instrumento se aplicó un estudio piloto al 20% del total de la población, es decir a 15 empleados, el cual tuvo como propósito, además de determinar el nivel de confiabilidad del instrumento de investigación, validar la claridad, la lógica y la apariencia del mismo.

3.6.2. Fuentes secundarias.

Dentro de las fuentes secundarias que se emplearon están: libros, textos y revistas orientadas al análisis de información sobre el rol de la gestión del talento humano en las empresas, así como también sobre capacidad de innovación.

Además se elaboró una ficha técnica para recoger información sobre las innovaciones realizadas por la empresa así como también evidenciar los documento de políticas de reconocimiento a empleados innovadores, políticas de incentivos económicos a empleados innovadores, programas o actividades realizadas para el fomento de la innovación, perfil para la selección de personal innovador, marcas registradas además de la revisión de hojas de vida para obtener datos del nivel académico. Ver anexo 2.

3.7.METODOLOGÍA DE ANÁLISIS

La metodología utilizada se subdivide en dos secuencias

- Análisis preliminar
- Análisis descriptivo

3.7.1. Análisis preliminar

El primer paso de este análisis es realizar la respectiva validación y edición, es decir se verifica que los cuestionarios se han realizado de acuerdo a las instrucciones y que se han rellenado de forma apropiada y completa. Asimismo se revisa la codificación de las variables.

En el segundo paso se graban los datos en el paquete estadístico SPSS. En tercer lugar se hace una verificación final de errores con el paquete SPSS antes de proceder al análisis estadístico de los resultados.

3.7.2. Análisis Descriptivo

Para la organización de los datos se utilizó el paquete estadístico SPSS, en el cual se grabaron los datos y se precodificaron, de tal manera que se obtiene: las tablas de ordenamiento y distribución de frecuencias las cuales se representan por medio de tablas y gráficos.

4. RESULTADOS

4.1. ANÁLISIS PRELIMINAR

El cuestionario para la recolección de la información, se aplicó a 77 empleados de la Organización Radial Olímpica de la sede Barranquilla, los cuales respondieron a los 24 ítems planteados, por lo que no fue necesaria la eliminación de ningún cuestionario. En cuanto a la codificación, los ítems ya estaban precodificados en el propio cuestionario.

A continuación, en la tabla 10, se presenta la codificación de las variables y su descripción

Tabla 10. Codificación y descripción de las variables

VARIABLES OBSERVADAS	
CODIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
RELAENT1	La empresa mantiene relaciones efectivas con el entorno que le permiten obtener conocimiento externo con el fin de desarrollar innovaciones
RELAENT2	La empresa desarrolla innovaciones a partir de sus relaciones con el entorno
RELAENT3	La empresa descubre nuevas oportunidades de negocio mediante las relaciones con el entorno.
INNADM	La empresa ha innovado en su forma de gestión administrativa
PATENMAR	La empresa protege sus activos intangibles con patentes o registros de marca
AMBIDEST1	La empresa desarrolla de forma constante innovaciones, basándose en las habilidades y recursos propios, así como también en la de los actores externos
AMBIDEST2	Los productos y servicios ofrecidos por la empresa responden a las necesidades del mercado.
CREATIV1	En la empresa se fomenta la creatividad y se aprovecha todo el potencial de sus directivos y trabajadores
CREATIV2	En la empresa se aprovechan las sugerencias y los conocimientos de sus proveedores y clientes para generar innovaciones de producto o de proceso
INTEGR1	Los integrantes de la organización comparten entre sí sus experiencias y conocimientos individuales conformando equipos de innovadores.
INTEGR2	El nivel de formación de los integrantes de la empresa permite asimilar fácilmente nuevos conocimientos y asumir cambios tecnológicos de distinta intensidad.
INTEGR3	Las soluciones y recomendaciones propuestas por los individuos son utilizadas para desarrollar nuevas prácticas, procesos, productos, servicios, etc., de la empresa.
TECNOL	La empresa invierte regularmente en tecnología de punta para el servicio del negocio.
RECURS1	Los empleados disponen de los medios y recursos suficientes para la realización de su trabajo.
BIENEST1	En la organización se procura transmitir a los empleados que se desea favorecer su desarrollo profesional y su bienestar profesional y humano
BIENES2	La dirección de las personas que integran la organización se realiza a través de un programa formalizado que recoge los objetivos, competencias, responsabilidades y desarrollo del puesto.
INVERS1	La empresa realiza inversiones de adquisición de conocimiento que sirven para realizar actividades muy específicas
INCENT1	La empresa entrega incentivos económicos a los empleados que propongan el desarrollo de procesos, productos o servicios innovadores

INCENT2	La empresa desarrolla una política de reconocimiento a los empleados que desarrollen procesos, productos o servicios innovadores
MOTIV1	Las personas que trabajan en la organización tienen alto nivel de desarrollo de la imaginación.
PERFI1	En la selección de un nuevo empleado se tienen en cuenta su perfil innovador
ROLCRE1	Las personas que trabajan en la organización tienen alto nivel de desarrollo de la imaginación.
ROLCRE2	Las personas que trabajan en la organización evalúan racionalmente todas las ideas y las ejecutan libremente.
LIPROA	El líder faculta a los empleados para actuar, fomentando seguidores proactivos, trabajo en equipo y desafiando el cambio.

Fuente: Elaboración propia

La grabación y validación de los datos se hizo con el programa SPSS para posteriormente realizar un análisis descriptivo. En primer lugar se realizó el análisis de fiabilidad el alfa de Cronbach.

La fiabilidad se centra en proporcionar resultados consistentes a lo largo de repetidas mediciones. El análisis de la fiabilidad permite averiguar la consistencia de una medida, es decir, la parte de dicha medida que está libre de error aleatorio. El método utilizado para medir la fiabilidad es el coeficiente “alfa de Cronbach”, que analiza la homogeneidad de las cuestiones planteadas, es decir la intercorrelación entre ellas y cuyo valor mínimo aceptable es 0,70 para poder afirmar que un ítems es fiable (Cronbach, 1951, Acosta, 2010, Barrios & Olivero, 2015). El alfa de Cronbach para el caso de esta investigación arrojó un valor de 0,961, demostrando que la escala es fiable.

4.2. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados de la investigación, por medio de Tablas y Gráficos, de acuerdo a los objetivos específicos planteados, con sus respectivas variables, subvariable e indicadores, los cuales han sido objeto de estudio.

Tabla 11. Análisis descriptivo de los resultados, frecuencia y mediana. Variable “Capacidad de Innovación”

Variable	Objetivo Específico	Sub-Variable	Afirmación	N	Validos	Perdidos	Mediana
Capacidad de Innovación	Caracterizar la capacidad de innovación	Exploración	La empresa mantiene relaciones efectivas con el entorno que le permiten obtener conocimiento externo con el fin de desarrollar innovaciones	77	77	0	4,00
			La empresa desarrolla innovaciones a partir de sus relaciones con el entorno	77	77	0	4,00
			La empresa descubre nuevas oportunidades de negocio mediante las relaciones con el entorno.	77	77	0	4,00
			La empresa ha innovado en su forma de gestión administrativa	77	77	0	4,00
			La empresa protege sus activos intangibles con patentes o registros de marca	77	77	0	4,00
			La empresa desarrolla de forma constante innovaciones, basándose en las habilidades y recursos propios, así como también en la de los actores externos	77	77	0	4,00
		Ambidestreza Organizacional	Los productos y servicios ofrecidos por la empresa responden a las necesidades del mercado.	77	77	0	5,00

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 12. Análisis descriptivo de los resultados, frecuencia y mediana. Variable “Gestión del Talento Humano”

Variable	Objetivo Específico	Sub- Variable	Afirmación	N	Validos	Perdidos	Mediana
Gestión del talento humano	Identificar las condiciones de la gestión humana que favorecen el desarrollo de la capacidad de innovación.	Creatividad Empresarial	En la empresa se fomenta la creatividad y se aprovecha todo el potencial de sus directivos y trabajadores	77	77	0	4,00
			En la empresa se aprovechan las sugerencias y los conocimientos de sus proveedores y clientes para generar innovaciones de producto o de proceso	77	77	0	4,00
		Ba	Los integrantes de la organización comparten entre sí sus experiencias y conocimientos individuales conformando equipos de innovadores.	77	77	0	3,00
			El nivel de formación de los integrantes de la empresa permite asimilar fácilmente nuevos conocimientos y asumir cambios tecnológicos de distinta intensidad.	77	77	0	4,00
			Las soluciones y recomendaciones propuestas por los individuos son utilizadas para desarrollar nuevas prácticas, procesos, productos, servicios, etc., de la empresa.	77	77	0	4,00
		Apoyo tecnológico a la innovación	La empresa invierte regularmente en tecnología de punta para el servicio del negocio.	77	77	0	5,00
			Los empleados disponen de los medios y recursos suficientes para la realización de su trabajo.				
		Motivación	En la organización se procura transmitir a los empleados que se desea favorecer su desarrollo profesional y su bienestar profesional y humano	77	77	0	4,00
			La dirección de las personas que integran la organización se realiza a través de un programa formalizado que recoge los objetivos, competencias, responsabilidades y desarrollo del puesto.	77	77	0	4,00
			La empresa realiza inversiones de adquisición de conocimiento que sirven para realizar actividades muy específicas	77	77	0	4,00
			La empresa entrega incentivos económicos a los empleados que propongan el desarrollo de procesos, productos o servicios innovadores	77	77	0	2,00
			La empresa desarrolla una política de reconocimiento a los empleados que desarrollen procesos, productos o servicios innovadores	77	77	0	3,00
			Las personas que trabajan en la organización están motivadas a expresar libremente sus ideas, sin miedo al rechazo.	77	77	0	3,00
			En la selección de un nuevo empleado se tienen en cuenta su perfil innovador	77	77	0	4,00
		Selección de Innovadores	Las personas que trabajan en la organización tienen alto nivel de desarrollo de la imaginación.	77	77	0	4,00
			Las personas que trabajan en la organización evalúan racionalmente todas las ideas y las ejecutan libremente.	77	77	0	4,00
		Liderazgo Transformacional	El líder faculta a los empleados para actuar, fomentando seguidores proactivos, trabajo en equipo y desafiando el cambio.	77	77	0	3,00
	77		77	0	4,00		

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se contrasta los resultados de cada objetivo:

4.2.1. Resultados Objetivo Especifico 1: Caracterizar la capacidad de innovación

Acorde la revisión de la literatura realizada en el capítulo 2 del presente trabajo, la capacidad de innovación se caracteriza por la exploración y el desarrollo de la ambidestreza organizacional.

4.2.1.1. Variable: Capacidad de innovación

4.2.1.1.1 Subvariable: Exploración

Se indagó en la Organización Radial Olímpica sobre esta variable y se obtuvieron los resultados representados en la tabla 13, 14, 15, 16 y 17; gráficos 1, 2, 3,4 y 5:

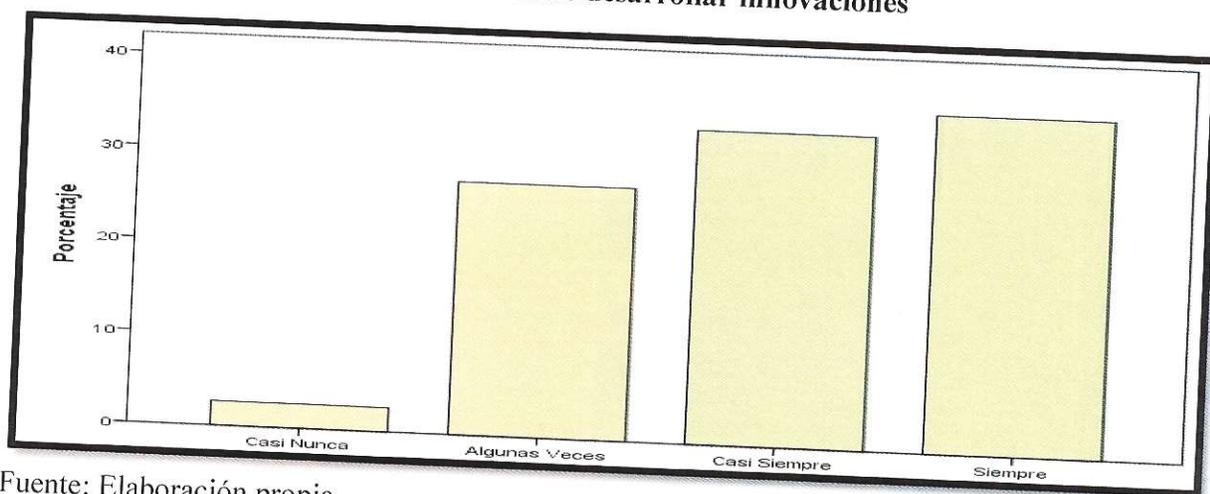
En la Tabla N° 13 y el Grafico N° 1, se observa que de los 77 encuestados, el 36.4% considera que la empresa siempre mantiene relaciones efectivas con el entorno que le permiten obtener conocimiento externo con el fin de desarrollar innovaciones, el 33.8% considera que casi siempre mantienen este tipo de relaciones, mientras el 27.3% manifiesta que algunas veces, el 2.6% casi nunca y el 0% que nunca.

Tabla 13. La empresa mantiene relaciones efectivas con el entorno que le permiten obtener conocimiento externo con el fin de desarrollar innovaciones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi Nunca	2	2,6	2,6	2,6
	Algunas Veces	21	27,3	27,3	29,9
	Casi Siempre	26	33,8	33,8	63,6
	Siempre	28	36,4	36,4	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Grafico 1. La empresa mantiene relaciones efectivas con el entorno que le permiten obtener conocimiento externo con el fin de desarrollar innovaciones



Fuente: Elaboración propia.

Lo anterior nos permite analizar que la Organización Radial Olímpica mantiene entre sus políticas, la relaciones efectivas con el entorno, debido que los resultados demostraron que ha desarrollado la capacidad para explorar conocimientos que pueden llegar a ser conocidos (March, 1991; Levinthal & March, 1993). Es decir que la empresa posee la capacidad establecer contacto efectivo con los actores del entorno (Mendoza, 2013).

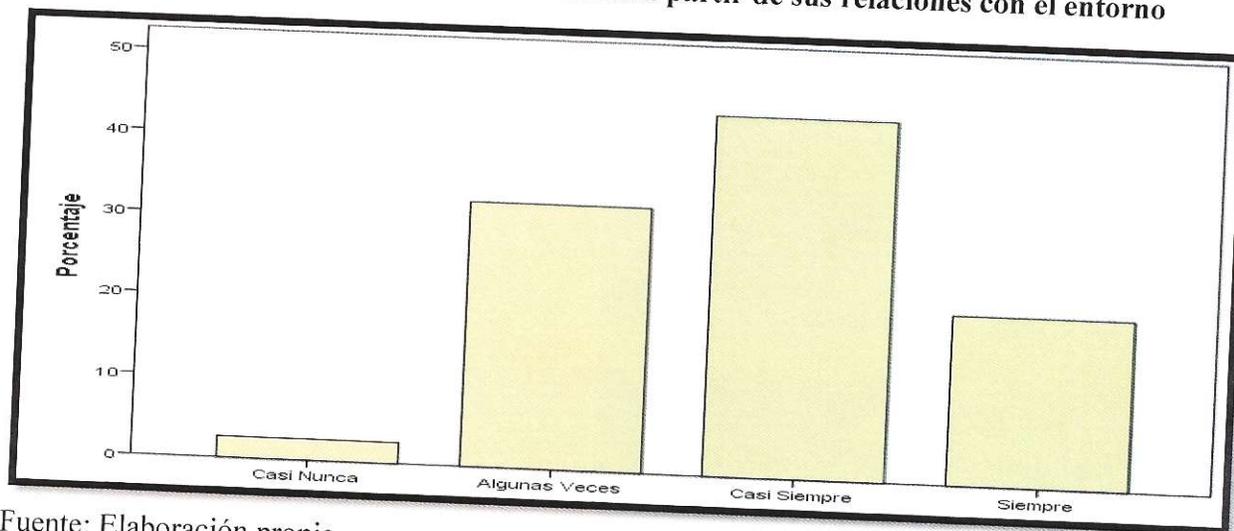
En la Tabla N° 14 y el Grafico N° 2, se observa que de los 77 encuestados, el 20.8% considera que la empresa desarrolla innovaciones a partir de sus relaciones con el entorno, el 44.2% considera que casi siempre las innovaciones las desarrolla a partir de las relaciones con el entorno, el 32.5% manifiesta que algunas veces, el 2,6% que nunca.

Tabla 14. La empresa desarrolla innovaciones a partir de sus relaciones con el entorno

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Casi Nunca	2	2,6	2,6	2,6
Algunas Veces	25	32,5	32,5	35,1
Casi Siempre	34	44,2	44,2	79,2
Siempre	16	20,8	20,8	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 2. La empresa desarrolla innovaciones a partir de sus relaciones con el entorno



Fuente: Elaboración propia.

Es así como, la empresa descubre nuevas oportunidades a partir de los entornos colaborativos. En la Tabla N° 15 y el Gráfico N° 3, se observa que de los 77 encuestados, el 27.3% considera que la empresa siempre descubre nuevas oportunidades de negocio mediante las relaciones con el entorno, el 41.6% considera que casi siempre lo hace, mientras el 28.6% manifiesta que algunas veces, el 2.6% que casi nunca.

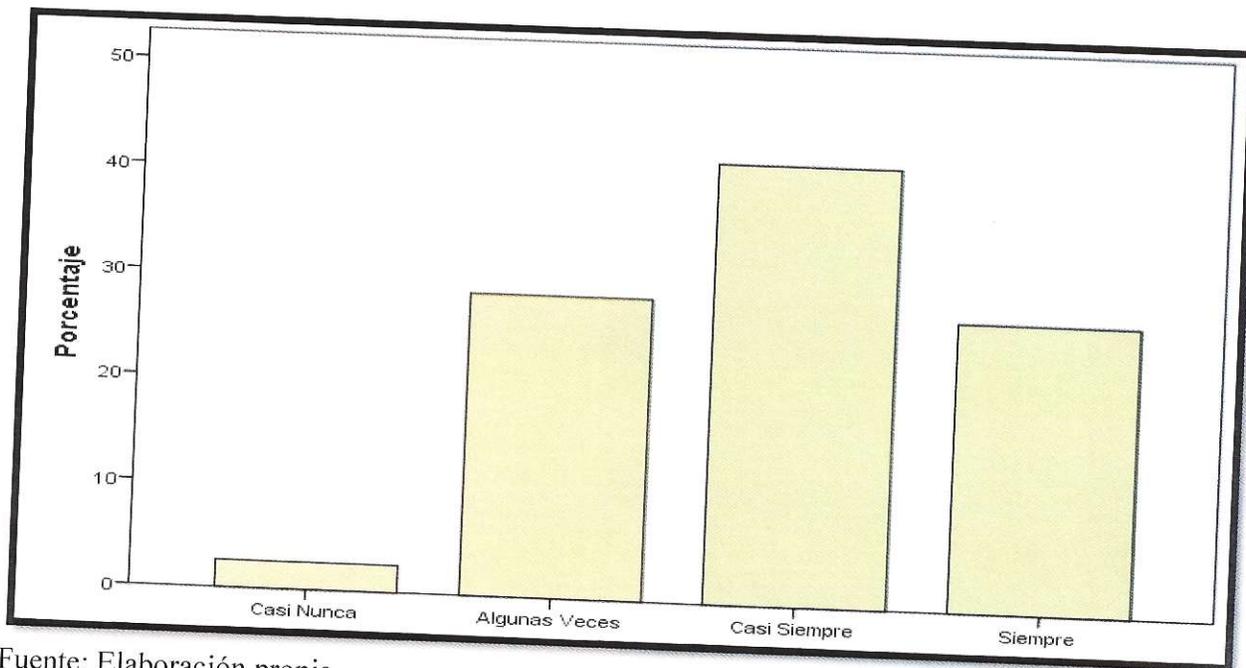
Por eso, existe una estrecha relación en la capacidad de descubrir oportunidades y la la capacidad de diseñar innovaciones a partir de esta, porque no se trata solo de relacionarse con el entorno, sino de establecer entornos colaborativos para el diseño de nuevas estrategias.

Tabla 15. La empresa descubre nuevas oportunidades de negocio mediante las relaciones con el entorno.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Casi Nunca	2	2,6	2,6	2,6
Algunas Veces	22	28,6	28,6	31,2
Casi Siempre	32	41,6	41,6	72,7
Siempre	21	27,3	27,3	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 3. La empresa descubre nuevas oportunidades de negocio mediante las relaciones con el entorno.



Fuente: Elaboración propia.

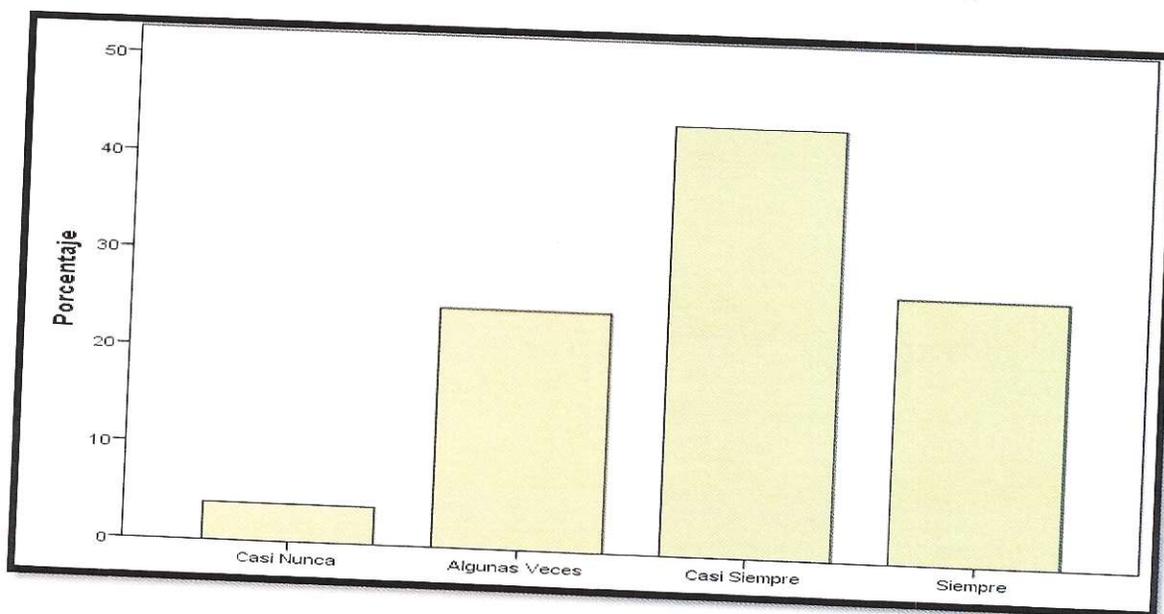
En la Tabla N° 16 y el Grafico N° 4, se observa que de los 77 encuestados, el 27.3% considera que la empresa ha innovado en su forma de gestión administrativa, el 44.2% que casi siempre lo hace, mientras el 24.7% manifiesta que algunas veces, el 3.9% casi nunca.

Tabla 16. La empresa ha innovado en su forma de gestión administrativa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Casi Nunca	3	3,9	3,9	3,9
Algunas Veces	19	24,7	24,7	28,6
Casi Siempre	34	44,2	44,2	72,7
Siempre	21	27,3	27,3	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Grafico 4. La empresa ha innovado en su forma de gestión administrativa



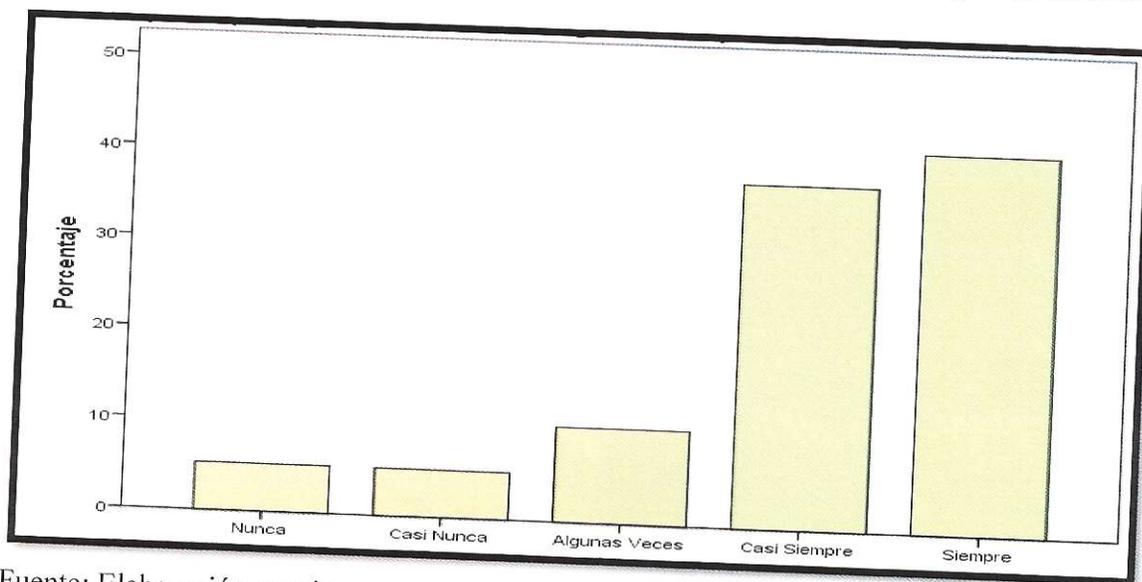
En la Tabla N° 17 y el Grafico N° 5, se observa que de los 77 encuestados, el 41.6 % considera que la empresa protege sus activos intangibles con patentes o registros de marca, el 37.7% que casi siempre lo hace, mientras el 10.4% manifiesta que algunas veces, el 5.2% casi nunca o nunca lo hace.

Tabla 17. La empresa protege sus activos intangibles con patentes o registros de marca

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Nunca	4	5,2	5,2	
Casi Nunca	4	5,2	5,2	5,2
Algunas Veces	8	10,4	10,4	10,4
Casi Siempre	29	37,7	37,7	20,8
Siempre	32	41,6	41,6	58,4
Total	77	100,0	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia

Grafico 5. La empresa protege sus activos intangibles con patentes o registros de marca



Fuente: Elaboración propia.

4.2.1.1.2. Subvariable: *Ambidestreza Organizacional*

En la Organización Radial Olímpica, la información sobre el desarrollo de la ambidestreza organizacional, demostró los siguientes resultados representados en la tabla 18 y 19; gráficos 6, y 7:

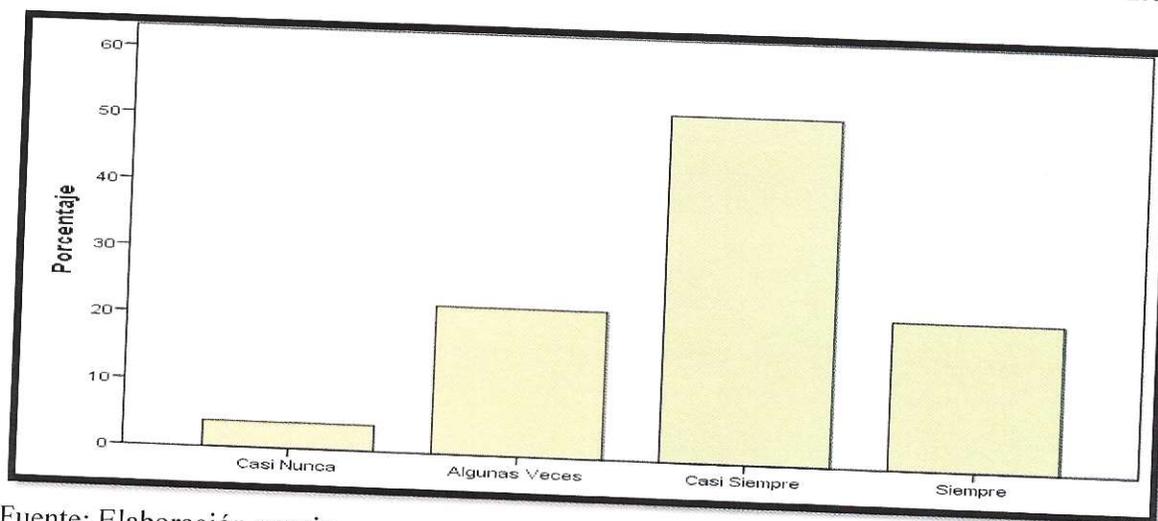
En la Tabla N° 18 y el Grafico N° 6, se observa que de los 77 encuestados, el 22.1 % considera que la empresa desarrolla de forma constante innovaciones, basándose en las habilidades y recursos propios, así como también en la de los actores externos, el 51.9 % que casi siempre lo hace, mientras el 22.1% manifiesta que algunas veces, el 3.9% casi nunca.

Tabla 18. La empresa desarrolla de forma constante innovaciones, basándose en las habilidades y recursos propios, así como también en la de los actores externos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Casi Nunca	3	3,9	3,9	3,9
Algunas Veces	17	22,1	22,1	26,0
Casi Siempre	40	51,9	51,9	77,9
Siempre	17	22,1	22,1	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Grafico 6. La empresa desarrolla de forma constante innovaciones, basándose en las habilidades y recursos propios, así como también en la de los actores externos



Fuente: Elaboración propia.

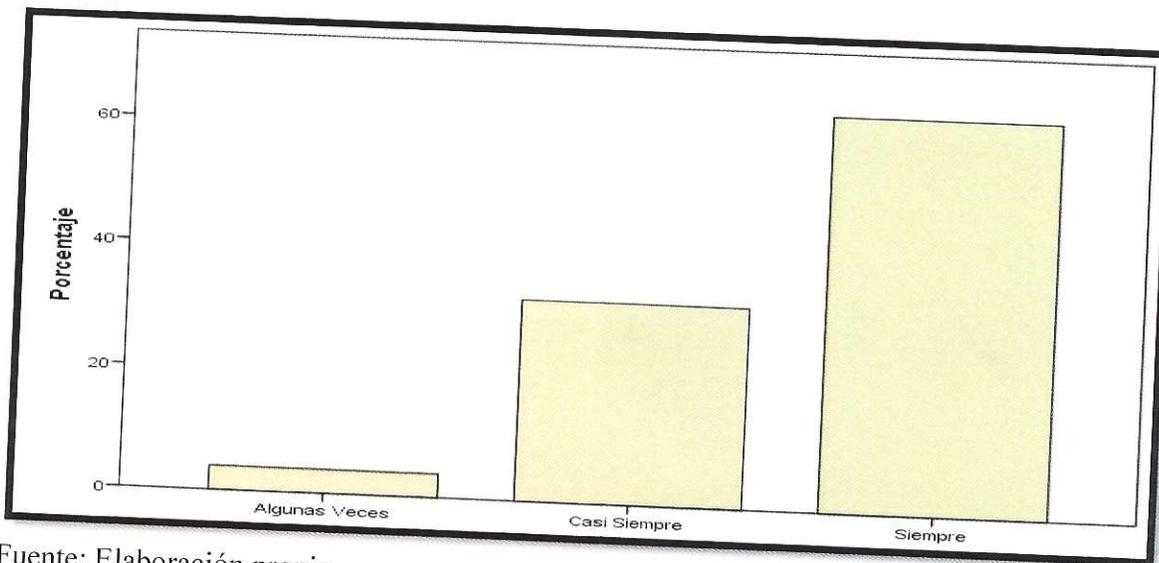
En la Tabla N° 19 y el Grafico N° 7, se observa que de los 77 encuestados, el 63,6 % considera que los productos y servicios ofrecidos por la empresa siempre responden a las necesidades del mercado, el 32,5% que casi siempre lo hace, mientras el 3,9% manifiesta que algunas veces los productos y servicios ofrecidos responden a las necesidades.

Tabla 19. Los productos y servicios ofrecidos por la empresa responden a las necesidades del mercado

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Algunas Veces	3	3,9	3,9	3,9
Casi Siempre	25	32,5	32,5	36,4
Siempre	49	63,6	63,6	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Grafico 7. Los productos y servicios ofrecidos por la empresa responden a las necesidades del mercado.



Fuente: Elaboración propia.

4.2.2. Resultados objetivo específico 2: Identificar las condiciones de la gestión humana que favorecen el desarrollo de la capacidad de innovación.

Para identificar las condiciones de la gestión humana que favorecen el desarrollo de la capacidad de innovación, en esta investigación se abordó la variable “Gestión del Talento Humano” desde él estudio de las subvariable: Creatividad empresarial, Ba, Apoyo tecnológico a la innovación, Motivación y Liderazgo transformacional. Los resultados se presentan a continuación:

4.2.2.1.Variable: Gestión del Talento Humano

4.2.2.1.1. Subvariable: Creatividad Empresarial

Se indagó en la Organización Radial Olímpica información sobre la creatividad empresarial y se obtuvieron los resultados representados en la tabla 20 y 21; gráficos 8, y 9:

En la Tabla N° 20 y el Grafico N° 8, se observa que de los 77 encuestados, el 29.9 % considera que la empresa se fomenta la creatividad y se aprovecha todo el potencial de sus

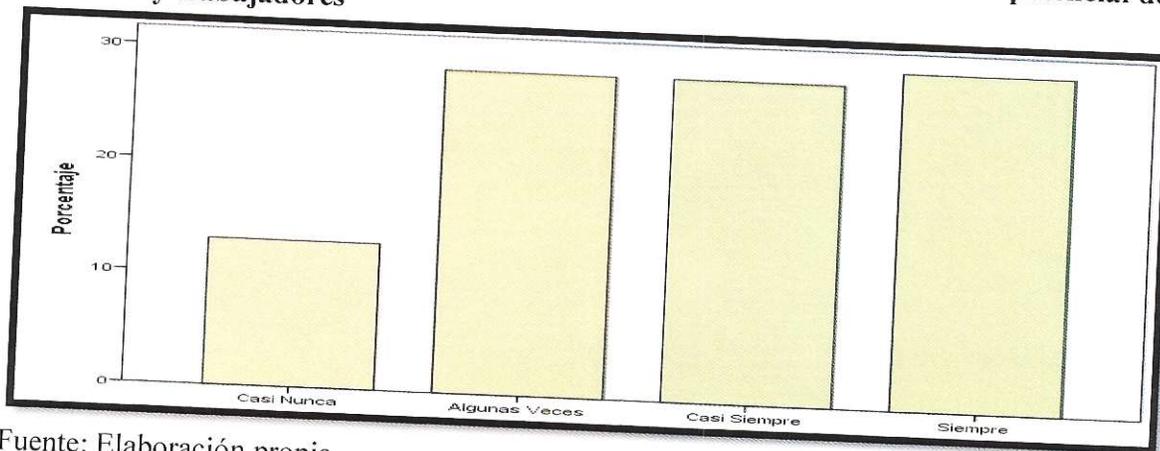
directivos y trabajadores., el 28.6% que casi siempre lo hace y en igual medida algunas veces, y el 13% consideró que casi nunca lo hace.

Tabla 20. En la empresa se fomenta la creatividad y se aprovecha todo el potencial de sus directivos y trabajadores.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi Nunca	10	13,0	13,0	13,0
	Algunas Veces	22	28,6	28,6	41,6
	Casi Siempre	22	28,6	28,6	70,1
	Siempre	23	29,9	29,9	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Grafico 8. En la empresa se fomenta la creatividad y se aprovecha todo el potencial de sus directivos y trabajadores



Fuente: Elaboración propia.

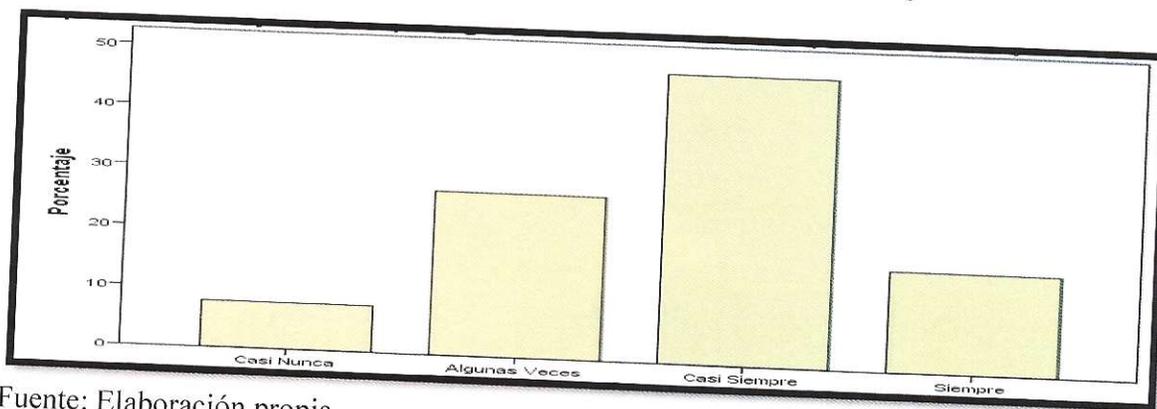
En la Tabla N° 21 y el Grafico N° 9, se observa que de los 77 encuestados, el 16.9 % considera que en la empresa se aprovechan las sugerencias y los conocimientos de sus proveedores y clientes para generar innovaciones de producto o de proceso, el 48.1% que casi siempre lo hace, mientras el 27.3% manifiesta que algunas veces y el 7.8% que casi nunca.

Tabla 21. En la empresa se aprovechan las sugerencias y los conocimientos de sus proveedores y clientes para generar innovaciones de producto o de proceso

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi Nunca	6	7,8	7,8	7,8
	Algunas Veces	21	27,3	27,3	35,1
	Casi Siempre	37	48,1	48,1	83,1
	Siempre	13	16,9	16,9	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Grafico 9. En la empresa se aprovechan las sugerencias y los conocimientos de sus proveedores y clientes para generar innovaciones de producto o de proceso



Fuente: Elaboración propia.

4.2.2.1.2. Subvariable: Ba

En la Tabla N° 22 y el Grafico N° 10, se observa que de los 77 encuestados, el 13.0 % considera que los integrantes de la organización comparten entre sí sus experiencias y conocimientos individuales conformando equipos de innovadores, el 31.2% que casi siempre lo hace, mientras el 36.4% manifiesta que algunas veces, el 13% que casi nunca y el 6.5% que nunca se comparten las experiencias para conformar equipos innovadores.

Tabla 22. Los integrantes de la organización comparten entre sí sus experiencias y conocimientos individuales conformando equipos de innovadores.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	5	6,5	6,5	6,5
	Casi Nunca	10	13,0	13,0	19,5
	Algunas Veces	28	36,4	36,4	55,8
	Casi Siempre	24	31,2	31,2	87,0
	Siempre	10	13,0	13,0	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Grafico 10. Los integrantes de la organización comparten entre sí sus experiencias y conocimientos individuales conformando equipos de innovadores.



Fuente: Elaboración propia.

Por su parte en la Tabla N° 22 y el Grafico N° 11, se observa que tanto influye el nivel de formación en la asimilación de conocimientos y cambios, evidenciando que de los encuestados, el 23.4 % considera que el nivel de formación de los integrantes de la empresa siempre permite asimilar fácilmente nuevos conocimientos y asumir cambios tecnológicos de distinta intensidad, el 45.5% que casi siempre lo hace, mientras el 24.7% manifiesta que algunas veces, el 6.5% que casi nunca.

Teniendo en cuenta que se evidenció que el 13% de los encuestados tienen el título de bachiller, el 16% es Técnico Profesional, el 13% son tecnólogos, el 42% son profesionales

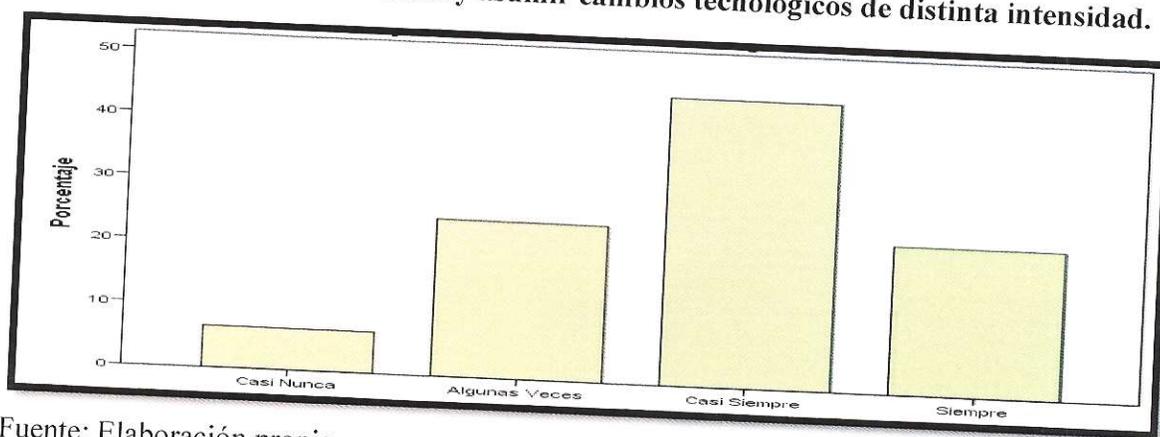
universitarios, el 14% es especialistas y el 3% es Magister. El nivel de formación se centra en profesionales universitarios, estos han demostrado evolución en la vida de la empresa, la mayor parte de ellos concentra una antigüedad de cinco o más años.

Tabla 23. El nivel de formación de los integrantes de la empresa permite asimilar fácilmente nuevos conocimientos y asumir cambios tecnológicos de distinta intensidad.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi Nunca	5	6,5	6,5	6,5
	Algunas Veces	19	24,7	24,7	31,2
	Casi Siempre	35	45,5	45,5	76,6
	Siempre	18	23,4	23,4	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Grafico 11. El nivel de formación de los integrantes de la empresa permite asimilar fácilmente nuevos conocimientos y asumir cambios tecnológicos de distinta intensidad.



Fuente: Elaboración propia.

Y por otra parte en la Tabla N° 24 y el Grafico N° 12, se observa que de los 77 encuestados, el 19.5 % considera que las soluciones y recomendaciones propuestas por los individuos siempre son utilizadas para desarrollar nuevas prácticas, procesos, productos, servicios, en la empresa, el 41.6% que casi siempre lo hace, mientras el 31.2% manifiesta que algunas veces y el 7.8% que nunca.

Tabla 24. Las soluciones y recomendaciones propuestas por los individuos son utilizadas para desarrollar nuevas prácticas, procesos, productos, servicios, etc., de la empresa.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi Nunca	6	7,8	7,8	7,8
	Algunas Veces	24	31,2	31,2	39,0
	Casi Siempre	32	41,6	41,6	80,5
	Siempre	15	19,5	19,5	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Grafico 12. Las soluciones y recomendaciones propuestas por los individuos son utilizadas para desarrollar nuevas prácticas, procesos, productos, servicios, etc., de la empresa.



Fuente: Elaboración propia.

4.2.2.1.3. Subvariable: Apoyo tecnológico a la innovación

Las tecnología de la información y comunicación constituyen en la actualidad una fuente de apoyo para el desarrollo de la innovación, facilitando las relaciones con el entorno.

En la Tabla N° 25 y el Grafico N° 13, se observa que de los 77 encuestados, el 59.7 % considera que la empresa invierte regularmente en tecnología de punta para el servicio del

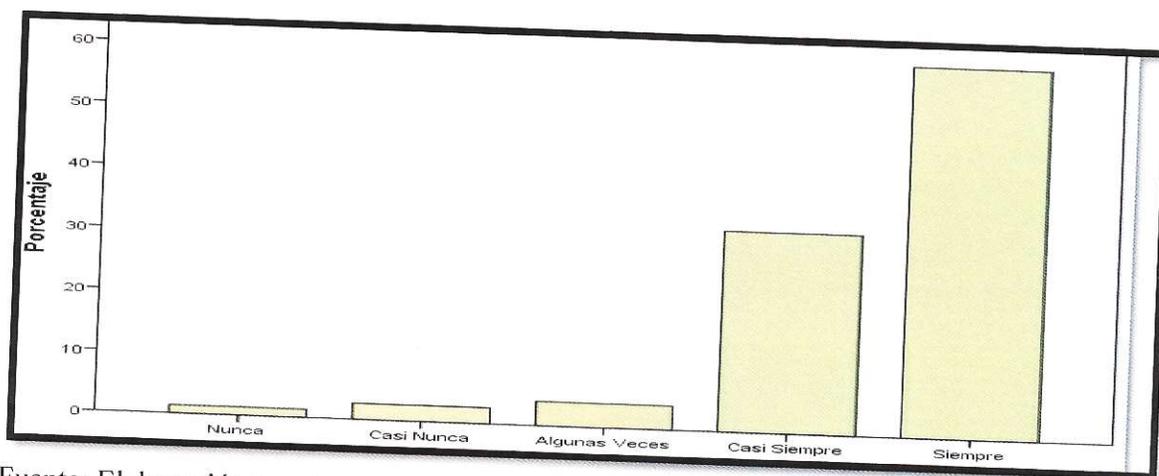
negocio, mientras el 32,5% que casi siempre lo hace, mientras el 3.9% manifiesta que algunas veces, el 2.6% que casi nunca y el 1.3% que nunca lo hace.

Tabla 25. La empresa invierte regularmente en tecnología de punta para el servicio del negocio.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	1	1,3	1,3	
	Casi Nunca	2	2,6	2,6	1,3
	Algunas Veces	3	3,9	3,9	3,9
	Casi Siempre	25	32,5	32,5	7,8
	Siempre	46	59,7	59,7	40,3
	Total	77	100,0	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 13. La empresa invierte regularmente en tecnología de punta para el servicio del negocio.



Fuente: Elaboración propia.

No obstante, se evidenció que existe un departamento de TIC, a quien le corresponde el dominio de los programas nuevos de la empresa, por eso se pudo observar que se invierte regularmente en tecnología de punta para el servicio del negocio.

Por tanto la tercera condición de la gestión humana que favorece el desarrollo de la innovación en la Organización Radial Olímpica es la inversión en tecnología actualizada como apoyo al desarrollo de la innovación.

4.2.2.1.4. Subvariable: Motivación

Para el estudio de la subvariable motivación, se hizo énfasis en aspectos encontrados en la revisión de la literatura, tal como se demuestra a continuación:

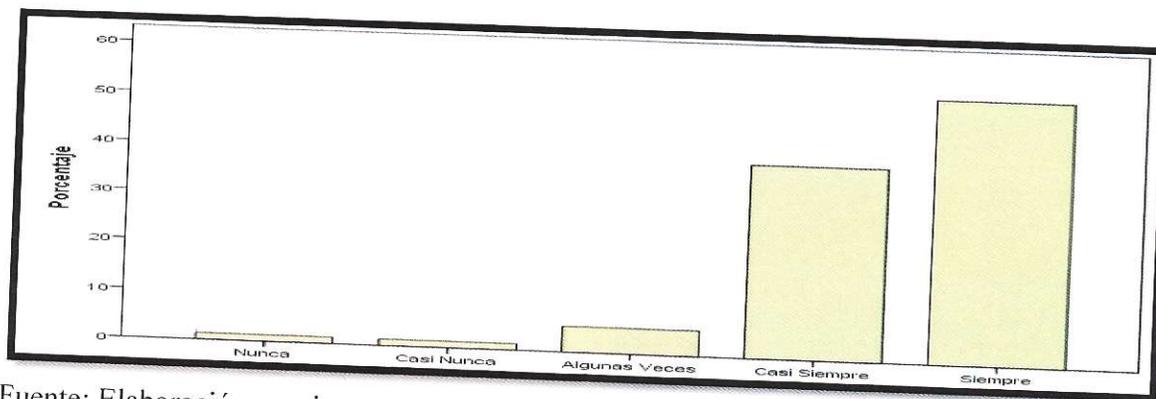
En la Tabla N° 26 y el Grafico N° 14, se observa que de los 77 encuestados, el 53.2 % considera que los empleados disponen de los medios y recursos suficientes para la realización de su trabajo., el 39% que casi siempre lo hace, mientras el 5.2% manifiesta que algunas veces el 1.2% que casi nunca y nunca lo hace respectivamente.

Tabla 26. Los empleados disponen de los medios y recursos suficientes para la realización de su trabajo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Nunca	1	1,3	1,3	1,3
Casi Nunca	1	1,3	1,3	2,6
Algunas Veces	4	5,2	5,2	7,8
Casi Siempre	30	39,0	39,0	46,8
Siempre	41	53,2	53,2	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Grafico 14. Los empleados disponen de los medios y recursos suficientes para la realización de su trabajo.



Fuente: Elaboración propia.

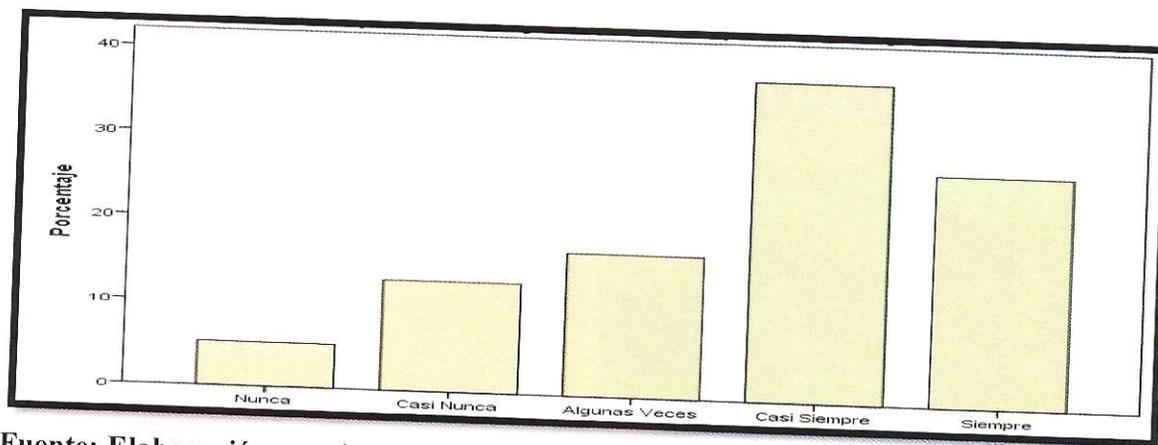
En la Tabla N° 27 y el Grafico N° 15, se observa que de los 77 encuestados, el 27.3 % considera que en la organización se procura transmitir a los empleados que se desea favorecer su desarrollo profesional y su bienestar profesional y humano, el 37.7% que que casi siempre lo hacen, mientras el 16.9% manifiesta que algunas veces, el 13% que casi nunca y el 5.2% que nunca.

Tabla 27. En la organización se procura transmitir a los empleados que se desea favorecer su desarrollo profesional y su bienestar profesional y humano

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Nunca	4	5,2	5,2	5,2
Casi Nunca	10	13,0	13,0	18,2
Algunas Veces	13	16,9	16,9	35,1
Casi Siempre	29	37,7	37,7	72,7
Siempre	21	27,3	27,3	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Grafico 15. En la organización se procura transmitir a los empleados que se desea favorecer su desarrollo profesional y su bienestar profesional y humano



Fuente: Elaboración propia.

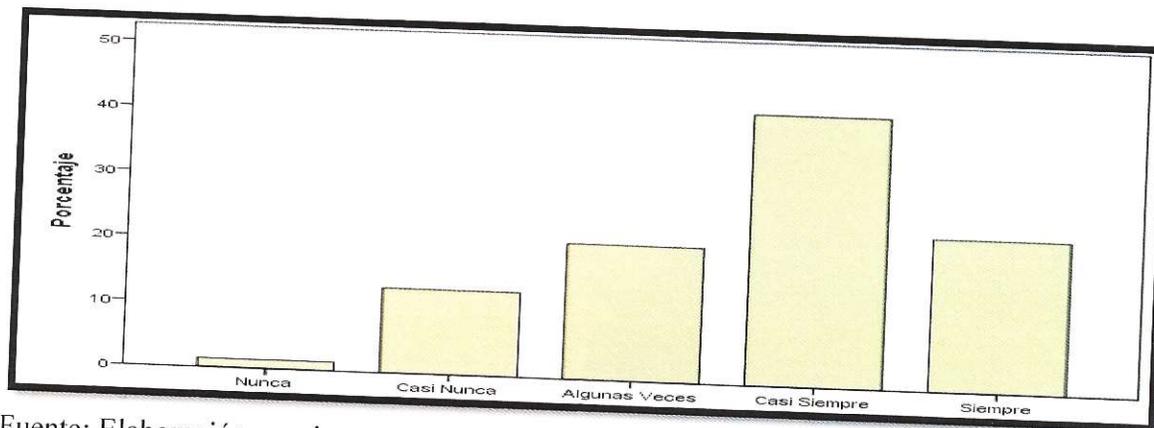
Además en la Tabla N° 28 y el Grafico N° 16, se observa que de los 77 encuestados, el 23.4 % la dirección de las personas que integran la organización se realiza a través de un programa formalizado que recoge los objetivos, competencias, responsabilidades y desarrollo del puesto, el 41.6% que casi siempre lo hace, mientras el 20.8% manifiesta que algunas veces, el 13% que casi nunca y el 1.3% que nunca.

Tabla 28. La dirección de las personas que integran la organización se realiza a través de un programa formalizado que recoge los objetivos, competencias, responsabilidades y desarrollo del puesto.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Nunca	1	1,3	1,3	1,3
Casi Nunca	10	13,0	13,0	14,3
Algunas Veces	16	20,8	20,8	35,1
Casi Siempre	32	41,6	41,6	76,6
Siempre	18	23,4	23,4	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Grafico 16. La dirección de las personas que integran la organización se realiza a través de un programa formalizado.



Fuente: Elaboración propia.

Si bien existe un programa formalizado, este se asocia con los manuales de funciones y procedimiento, pero este programa no incluye los incentivos ligados al desarrollo de la innovación.

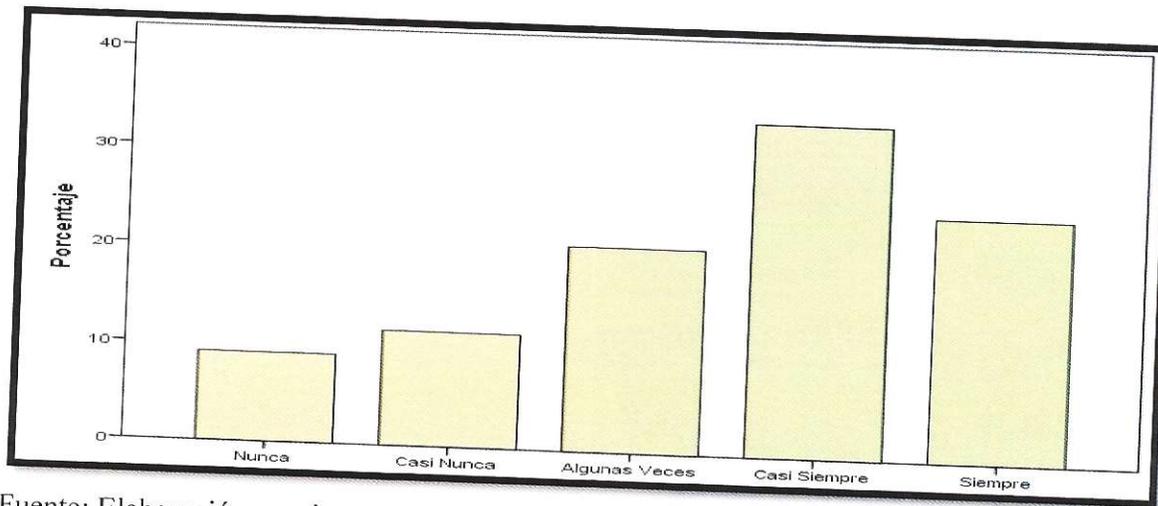
En la Tabla N° 29 y el Grafico N° 17, se observa que de los 77 encuestados, el 24.7 % considera que la empresa realiza inversiones de adquisición de conocimiento, el 33.8%, que casi siempre lo hace, mientras el 20.8% manifiesta que algunas veces, el 11.7% que casi nunca y el 9.1% que nunca realiza este tipo de inversiones. los productos y servicios ofrecidos responden a las necesidades.

Tabla 29. La empresa realiza inversiones de adquisición de conocimiento que sirven para realizar actividades muy específicas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Nunca	7	9,1	9,1	9,1
Casi Nunca	9	11,7	11,7	20,8
Algunas Veces	16	20,8	20,8	41,6
Casi Siempre	26	33,8	33,8	75,3
Siempre	19	24,7	24,7	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Grafico 17. La empresa realiza inversiones de adquisición de conocimiento que sirven para realizar actividades muy específicas



Fuente: Elaboración propia

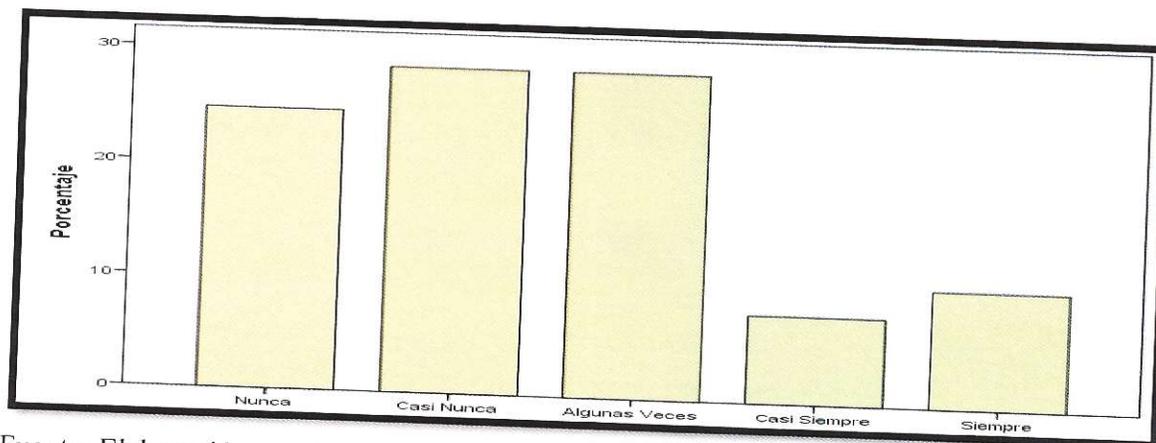
En la Tabla N° 30 y el Grafico N° 18, se observa que de los 77 encuestados, el 10.4 % considera que la empresa entrega incentivos económicos a los empleados que propongan el desarrollo de procesos, productos o servicios innovadores, el 7.8% que casi siempre lo hace, mientras el 28.6% manifiesta que algunas veces y casi nunca respectivamente y el 24.7 que nunca entrega incentivos.

Tabla 30. La empresa entrega incentivos económicos a los empleados que propongan el desarrollo de procesos, productos o servicios innovadores

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Nunca	19	24,7	24,7	24,7
Casi Nunca	22	28,6	28,6	53,2
Algunas Veces	22	28,6	28,6	81,8
Casi Siempre	6	7,8	7,8	89,6
Siempre	8	10,4	10,4	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Grafico 18. La empresa entrega incentivos económicos a los empleados que propongan el desarrollo de procesos, productos o servicios innovadores



Fuente: Elaboración propia.

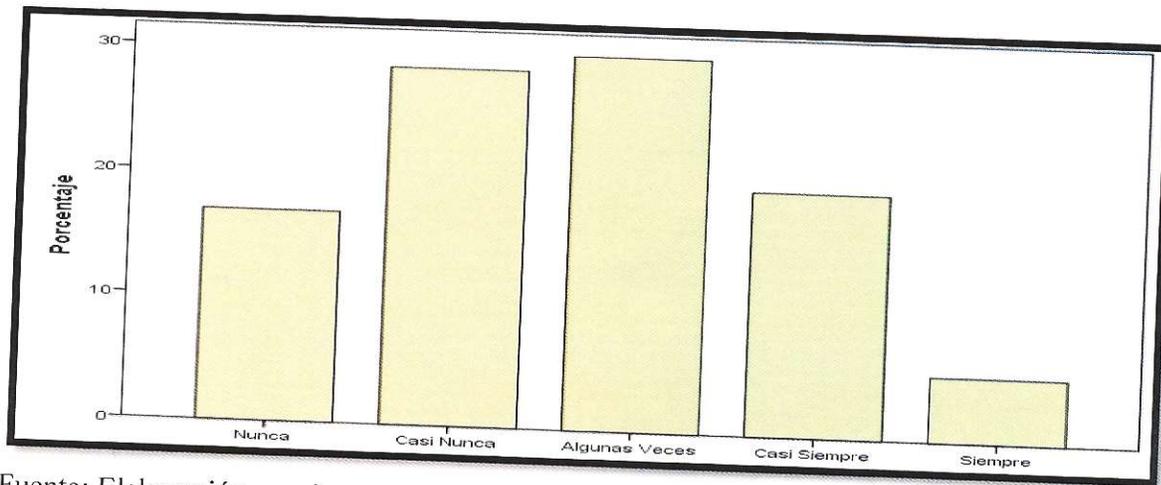
En la Tabla N° 31 y el Grafico N° 19, se observa que de los 77 encuestados, el 5.2 % considera que en la empresa se desarrolla una política de reconocimiento a los empleados que desarrollen procesos, productos o servicios innovadores, el 19.5% que casi siempre lo hace, mientras el 29.9% manifiesta que algunas veces, el 28.6 que casi nunca y el 16.9 que nunca entrega este tipo de incentivos.

Tabla 31. La empresa desarrolla una política de reconocimiento a los empleados que desarrollen procesos, productos o servicios innovadores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	13	16,9	16,9	
	Casi Nunca	22	28,6	28,6	16,9
	Algunas Veces	23	29,9	29,9	45,5
	Casi Siempre	15	19,5	19,5	75,3
	Siempre	4	5,2	5,2	94,8
	Total	77	100,0	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia

Grafico 19. La empresa desarrolla una política de reconocimiento a los empleados que desarrollen procesos, productos o servicios innovadores



Fuente: Elaboración propia.

Por lo anterior se concluyó que la cuarta condición de la gestión del talento humano que favorece el desarrollo de la innovación en la Organización Radial Olímpica es la motivación, apoyada en los resultados encontrados.

4.2.2.1.5. Subvariable: Liderazgo transformacional

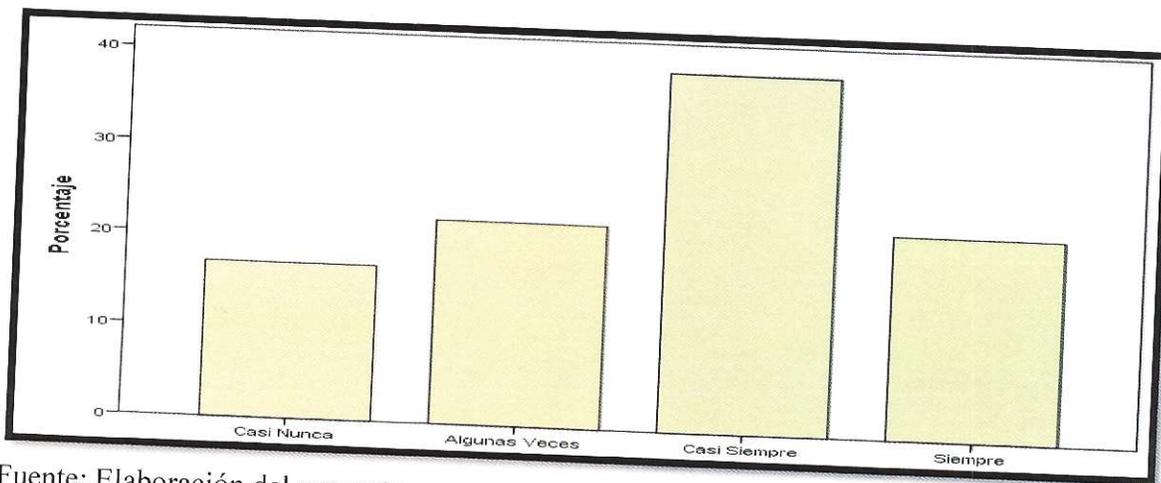
Para el caso de esta investigación, en la Tabla N° 32 y el Grafico N° 20, se observa que de los 77 encuestados, el 22.1 % considera que los líderes de la Organización faculta a los empleados para actuar, fomentando seguidores proactivos, trabajo en equipo y desafiando el cambio, el 39.0% que casi siempre lo hace, mientras el 22.1% manifiesta que algunas veces y el 16.9% que nunca lo hace. Los productos y servicios ofrecidos responden a las necesidades.

Tabla 32. El líder faculta a los empleados para actuar, fomentando seguidores proactivos, trabajo en equipo y desafiando el cambio.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi Nunca	13	16,9	16,9	16,9
	Algunas Veces	17	22,1	22,1	39,0
	Casi Siempre	30	39,0	39,0	77,9
	Siempre	17	22,1	22,1	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Grafico 20. El líder faculta a los empleados para actuar, fomentando seguidores proactivos, trabajo en equipo y desafiando el cambio.



Fuente: Elaboración del proyecto.

4.2.3. Resultados objetivo específico 3: Identificar el perfil de los empleados innovadores.

4.2.3.1. Variable: Gestión del Talento Humano

4.2.3.1.1. Subvariable: Selección de innovadores

Se indagó sobre el proceso de selección de innovadores y sobre cuál es el perfil de los empleados para ser considerados innovadores, acorde a la revisión de la literatura, los resultados encontrados fueron los siguientes:

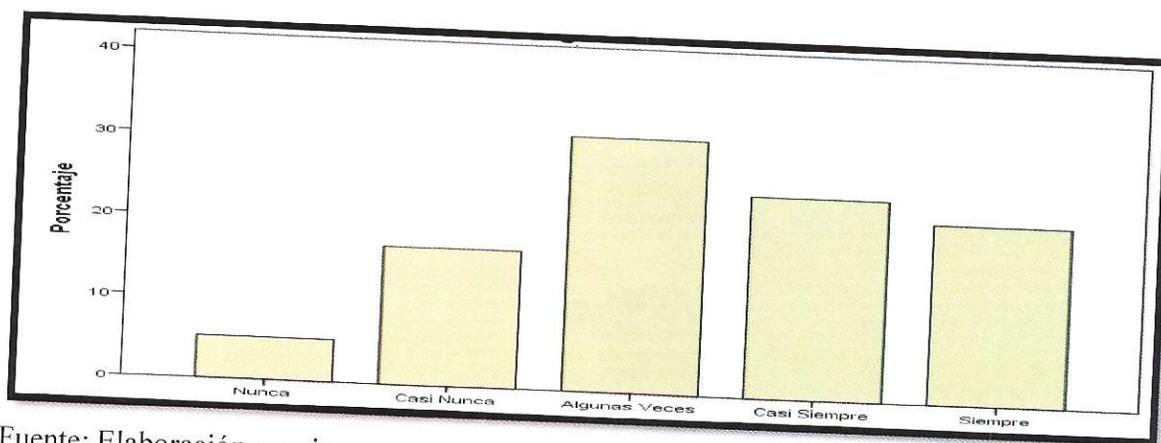
En la Tabla N° 33 y el Grafico N° 21, se observa que de los 77 encuestados, el 22.1 % considera que las personas que trabajan en la organización están motivadas a expresar libremente sus ideas, sin miedo al rechazo., el 24.7% que casi siempre lo hace, mientras el 31.2% manifiesta que algunas veces, el 16.9% que casi nunca y el 5.2% que nunca están motivadas a expresar libremente sus ideas.

Tabla 33. Las personas que trabajan en la organización están motivadas a expresar libremente sus ideas, sin miedo al rechazo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	4	5,2	5,2	
	Casi Nunca	13	16,9	16,9	5,2
	Algunas Veces	24	31,2	31,2	22,1
	Casi Siempre	19	24,7	24,7	53,2
	Siempre	17	22,1	22,1	77,9
	Total	77	100,0	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia

Grafico 21. Las personas que trabajan en la organización están motivadas a expresar libremente sus ideas, sin miedo al rechazo.



Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte en la Tabla N° 34 y el Grafico N° 22, se observa que de los 77 encuestados, el 20.8 % considera que en la selección de un nuevo empleado se tienen en cuenta su perfil

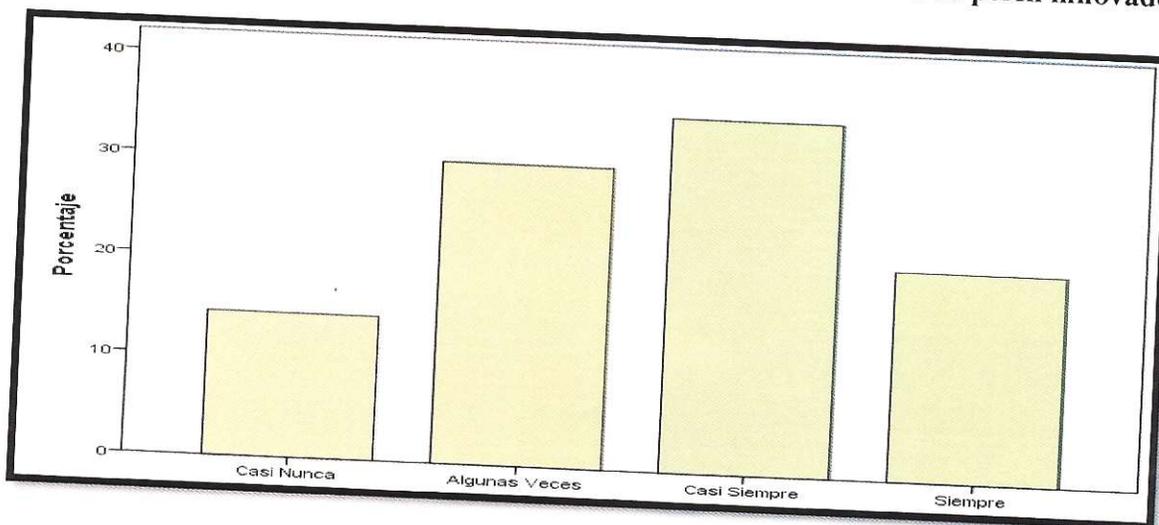
innovador, el 35.1% % que casi siempre se tiene en cuenta, mientras el 29.9% manifiesta que algunas veces y el 14.3% que nunca se tiene en cuenta.

Tabla 34. En la selección de un nuevo empleado se tienen en cuenta su perfil innovador

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Casi Nunca	11	14,3	14,3	14,3
Algunas Veces	23	29,9	29,9	44,2
Casi Siempre	27	35,1	35,1	79,2
Siempre	16	20,8	20,8	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Grafico 22. En la selección de un nuevo empleado se tienen en cuenta su perfil innovador



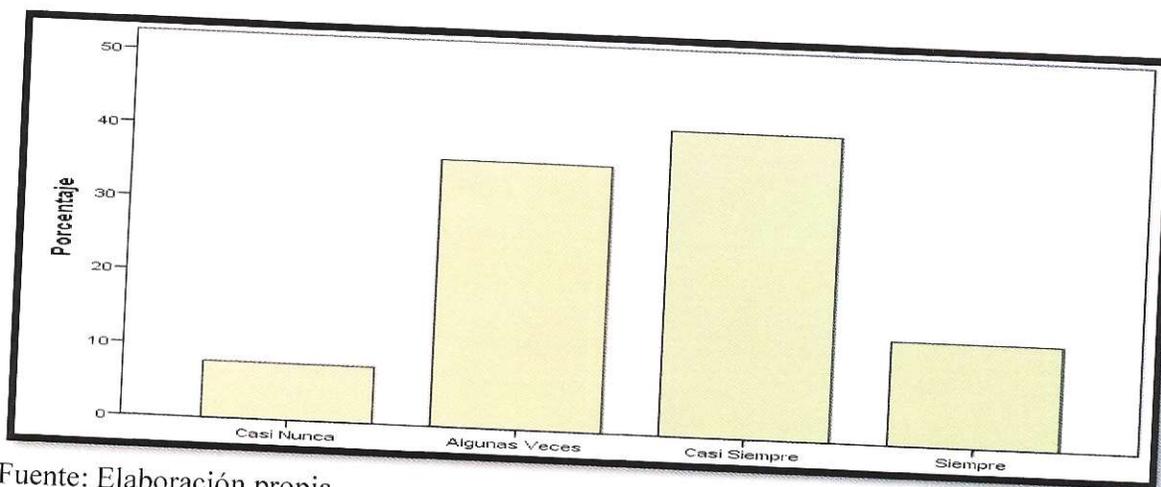
En la Tabla N° 35 y el Grafico N° 23, se observa que de los 77 encuestados, el 14.3 % considera que las personas que trabajan en la organización tienen alto nivel de desarrollo de la imaginación los productos y servicios ofrecidos por la empresa siempre responden a las necesidades del mercado, el 41.6% que casi siempre tienen alto nivel de imaginación, mientras el 36.4% que algunas veces y el 7.8 que casi nunca tienen alto nivel de imaginación.

Tabla 35. Las personas que trabajan en la organización tienen alto nivel de desarrollo de la imaginación.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi Nunca	6	7,8	7,8	7,8
	Algunas Veces	28	36,4	36,4	44,2
	Casi Siempre	32	41,6	41,6	85,7
	Siempre	11	14,3	14,3	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Grafico 23. Las personas que trabajan en la organización tienen alto nivel de desarrollo de la imaginación.



Fuente: Elaboración propia.

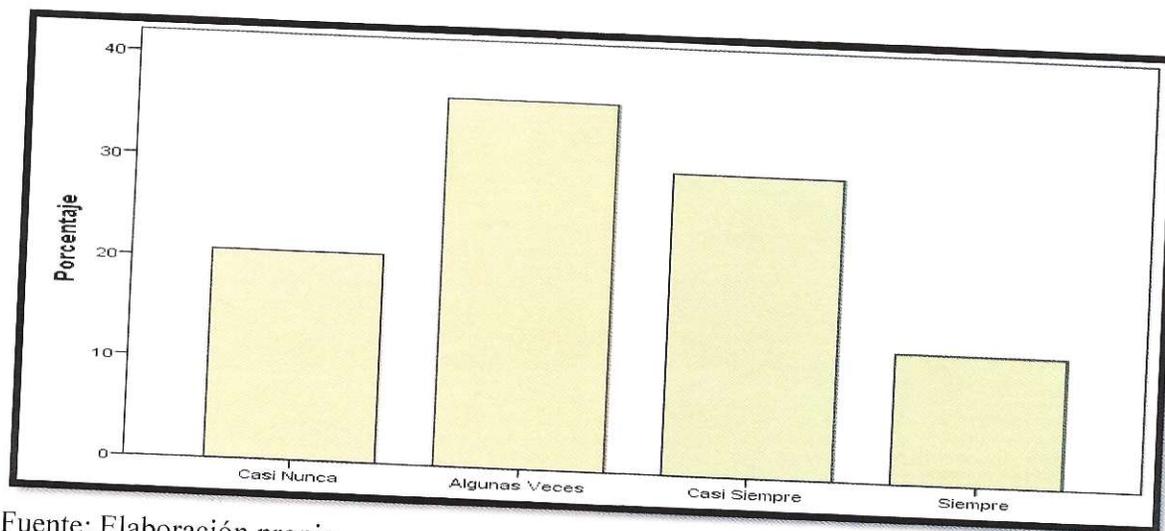
La investigación demostró que existen individuos con Gran capacidad imaginaria, es decir imaginación creadora, además en la Tabla N° 36 y el Grafico N° 24, se observa que de los 77 encuestados, el 13 % considera que las personas que trabajan en la organización evalúan racionalmente todas las ideas y las ejecutan libremente, el 29.9% que casi siempre lo hace, mientras el 36.4% manifiesta que algunas veces y el 20.8% que nunca lo hace. Demostrando a su vez que las personas de la organización no han desarrollado por completo la capacidad de

evaluar las ideas, basados en gran medida en la poca cultura de compartir sus experiencias en espacios compartidos como el denominado ba.

Tabla 36. Las personas que trabajan en la organización evalúan racionalmente todas las ideas y las ejecutan libremente.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Casi Nunca	16	20,8	20,8	20,8
Algunas Veces	28	36,4	36,4	57,1
Casi Siempre	23	29,9	29,9	87,0
Siempre	10	13,0	13,0	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Gráfico 24. Las personas que trabajan en la organización evalúan racionalmente todas las ideas y las ejecutan libremente.



Fuente: Elaboración propia.

Se evidenció por tanto que la empresa cuenta con el grupo de empleados con poder de la imaginación, aunque no siempre evalúan racionalmente sus ideas y en ocasiones no la expresan de manera libre y sin miedo al rechazo.

Los resultados de la investigación permitieron evidenciar que el perfil del innovador de la Organización Radial Olímpica se relaciona con la teoría consultada en el marco teórico del

trabajo, demostrando que en la empresa se cuenta con personal con alto nivel de imaginación, otros con capacidad de razonar sobre las ideas y expresar libremente sus opiniones. Sin embargo se evidenció que no existe una política formal de selección de personal innovador, es decir durante el proceso de ingreso de un nuevo empleado, no se utiliza ninguna técnica para reconocer el potencial innovador del trabajador.

5. CONCLUSIONES

El objetivo de esta investigación ha sido analizar el rol de la gestión del talento humano en el desarrollo de la capacidad de innovación en la Organización Radial Olímpica de la ciudad de Barranquilla.

La variable capacidad de innovación se abordó desde el desarrollo de procesos simultáneos de exploración y explotación en la organización que dan lugar a la ambidestreza organizacional, sobre esto la empresa objeto de estudio demostró que es capaz de desarrollar ambos procesos al tiempo y que sus productos y servicios responden a las necesidades del entorno y que en gran medida se debe a la capacidad que tienen de reconocer oportunidades del medio y a sus relaciones efectivas con actores externos.

Por tanto la investigación dio respuesta al objetivo específico de caracterizar la capacidad de innovación en la Organización Radial Olímpica, en exploración, explotación y ambidestreza organizacional, pero estos procesos han sido un poco lentos en la empresa y no se encuentran formalmente estructurados.

Respecto al objetivo específico número dos, de identificar las condiciones facilitadoras de la gestión humana que favorecen la innovación son: la creatividad empresarial, el apoyo tecnológico a la innovación, la motivación y el liderazgo transformacional.

Por su parte la empresa fomenta la creatividad y se aprovecha el potencial de sus directivos y trabajadores y además está aprovechando las sugerencias y los conocimientos de sus proveedores y clientes para generar innovaciones de producto o de proceso.

Además no siempre se comparten los conocimientos y experiencias en equipos de trabajos, por tanto el trabajo tiende a realizar más de forma individual.

Existe un departamento de TIC, a quien le corresponde el dominio de los programas nuevos de la empresa, por eso se pudo observar que se invierte regularmente en tecnología de punta para el servicio del negocio. Las tecnologías de la información y comunicación constituyen en la actualidad una fuente de apoyo para el desarrollo de la innovación, facilitando las relaciones con el entorno.

Por otra parte la Organización Radial Olímpica no tiene una política de incentivos y reconocimiento a los empleados que desarrollen procesos, productos o servicios innovadores.

No obstante las habilidades del líder permiten transformar y promover el cambio mediante la gestión del talento, a fin que se genere creatividad empresarial, y se favorezca el desarrollo de la innovación, sin embargo para ello es necesario la motivación del personal y la utilización de tecnología que la apoye.

Además la investigación permitió dar respuesta al objetivo específico tres, de determinar el perfil de los innovadores, demostrando que no existe una política formal de selección de personal innovador, es decir durante el proceso de ingreso de un nuevo empleado, no se utiliza ninguna técnica para reconocer el potencial innovador del trabajador y la empresa cuenta con el grupo de empleados con algún poder de la imaginación, aunque no siempre evalúan racionalmente sus ideas y en ocasiones no la expresan de manera libre y sin miedo al rechazo.

En este sentido, se consideró apropiado darle mayor robustez a la investigación, para lo cual se elaboró una ficha técnica que permitió recoger información, sobre el desarrollo de innovaciones, evidenciando que muy a pesar que la Organización es la número uno en el mercado de la ciudad, reporta pocas innovaciones formales desde sus inicios, entre ellas se mencionan:

- Registraron el primer sistema de radio musicalailable del país.

- Pioneras en llevar sus marcas a internet,
- Pioneros en ofrecer a los oyentes el audio streaming de todas las emisoras
- Desarrollo creativo constante de los contenidos
- Pionera en frecuencia modula en la ciudad

Además tienen las siguientes marcas registradas, que sumadas a los procesos innovadores, le han permitido desarrollar ventaja competitiva en el medio, estas son: Radio tiempo, Olímpica estéreo, la Reina, la Ky y Radio mil y en programas satelitales registra a noticiero atlántico en noticias y temprano es más bacano.

El análisis documental permitió también evidenciar que la empresa carece de un departamento destinado para tal fin, y centran sus actividades innovadoras en el departamento de TIC, motivo por el cual si se han realizado innovaciones diferentes a esta, no aparecen reportadas.

Como conclusión final se confirma el rol de la gestión humana es preponderante en el desarrollo de la innovación como una capacidad dinámica en la Organización Radial olímpica, para responder a los cambios vertiginosos del entorno.

5.1.LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Las limitaciones de la investigación se asocian con los escasos de estudios sobre capacidad dinámica de innovación en Organizaciones Radiales. Además en la investigación se aplicó un instrumento con escalas de medición tipo Likert, teniendo en cuenta la limitación al no contar con escalas de medición ampliamente validadas en la literatura.

Debido a que el personal que labora en este tipo de organizaciones no está familiarizado con las investigaciones de tipo académico, fue necesario realizar una socialización de la misma con el fin que no se sesgaran los resultados, por eso se trató de superar esta limitación haciendo

un análisis documental a través de una ficha técnica, que permitió evidenciar las innovaciones realizadas por la empresa.

6. RECOMENDACIONES

La Organización Radial Olímpica presenta un desafío a partir de los resultados de esta investigación. Por tanto se recomienda que desde la dirección estratégica de la organización, se trabaje en:

- a) Crear un equipo de trabajo interdisciplinario que conforme el comité de la gestión de la innovación y no dejar esta función en manos del departamento de TIC.*

La propuesta consiste en conformar un comité de gestión de la innovación, el cual estará integrado por empleados de diferentes disciplinas (Ingenieros, comunicadores, locutores, administradores, etc), además de un representante de la gerencia y del departamento de talento humano. La misión de este comité, consiste en promover la cultura de la innovación al interior de la empresa, logrando que sus miembros consideren la innovación como motor de desarrollo y generen estrategias a largo plazo para aumentar la competitividad de las empresas. Sus funciones son:

- Liderar el desarrollo óptimo de las estrategias de fortalecimiento de sistema de incentivos, de espacio compartido de conocimiento y de incremento de nivel de formación.
- Definir los criterios de evaluación y priorización de ideas (interés científico/tecnológico, y viabilidad económica.)
- Implantar procedimientos de seguimiento y control en el desarrollo de ideas y proyectos.
- Gestionar el apoyo financiero de las Directivas para la puesta en marcha de productos y servicios con potencial de comercialización

- Definir de la política de confidencialidad de resultados, aseguramiento y difusión de la misma.

b) Formulación y desarrollo de una política formal de motivación, que conlleve al ofrecimiento de incentivos económicos y no económicos.

La política propuesta se basa en la creación del programa “Inn-ORO” Innovación en la Organización Radial Olímpica, el cual busca recoger el mayor número de ideas novedosas que den respuesta a necesidades propias de la organización y su entorno.

Para ello se desarrollara un sistema de puntos, distribuidos así:

Descripción	Puntos
Formulación, presentación y defensa de ideas innovadoras en el concurso semestral “Innoro”	1500
Ganador del primer lugar concurso “Inn-ORO”	5000
Segundo lugar del concurso “Inn-ORO”	3500
Tercer lugar del concurso “Inn-ORO”	2500

Cada punto tiene un valor de 500 O.R.O, lo que equivale a pesos colombianos, que pueden ser redimibles así:

- De 1 a 1500 puntos, bonos de compra redimibles en los almacenes con los cuales la Organización tienen convenio.
- De 1501 a 5000 puntos redimibles en efectivo o en viajes ofrecidos por las agencias de turismo con los que la Organización tiene algún tipo de convenio.

Los incentivos se entregaran al finalizar cada año laborado y estarán vigentes para su reclamación entre los seis meses siguientes.

Además se propone para la entrega de incentivos no económico, la creación del programa “Empleado del mes”, el cual tiene como objetivo principal el de reconocer e incentivar a

aquellas personas que en la Organización se caracterizan porque en su quehacer diario, desarrollan la capacidad de dar solución a los problemas que se presentan de manera rápida y efectiva.

Así mismo mediante la implementación de este programa, se busca fomentar un ambiente de sana convivencia y reconocimiento mutuo entre los empleados, una buena actitud frente a las actividades que se realizan cada día en busca de la superación personal y la excelencia; además fortalecer el sentido de pertenencia hacia la Organización.

La elección del empleado del mes se realizara bajo unos lineamientos básicos que se mencionan a continuación:

- Todos los empleados, pueden postular a un empleado de cualquier dependencia, incluso diferente a la propia, teniendo en cuenta su desempeño y creatividad.
- Talento Humano, evaluará las votaciones al cierre de las mismas cada mes y entregará un informe al comité de gestión de la innovación, donde además se tendrá en cuenta la última evaluación de desempeño del empleado y que no esté inmerso en procesos disciplinarios en el último año. Adicionalmente se tendrán en cuenta las actividades relevantes del candidato, que hayan contribuido a su mejoramiento, al de su dependencia y al de la Organización.

Los datos del empleado y su fotografía serán publicados en la página web, en redes sociales y en las carteleras dispuestas para tal fin, con una pequeña reseña bibliográfica y los motivos que lo hacen merecedor del reconocimiento.

La persona electa como empleado del mes recibirá un certificado de reconocimiento con copia a su hoja de vida y además podrá participar al finalizar el año con los ganadores de otros

meses a empleado ORO del año, lo que lo hará acreedor de 4000 puntos redimibles, acordes a las políticas de incentivos económicos.

c) Fortalecer un espacio compartido de conocimiento, donde los empleados compartan sus experiencias y las habilidades

Esta recomendación consiste en propiciar un espacio dentro de la Organización, para que los empleados compartan sus conocimientos y sus habilidades, con el fin de generar un trabajo en equipo que favorezca la innovación. Para ello se propone:

- Realizar talleres para los líderes con la finalidad de potenciar sus habilidades, forjando equipos de trabajo de alto desempeño, orientados a resultados. Los ejes temáticos propuestos son:
 - Comunicación Asertiva
 - Sensibilización al Cambio
 - Liderazgo transformacional
 - Coaching
 - Manejo de Crisis
 - Pensamiento Crítico
 - Toma de Decisiones
 - Velocidad en la capacidad de respuesta
 - Plan de Sucesión
- Realizar talleres vivenciales dirigidos a todo el talento humano de la organización para el desarrollo de competencias, orientación a resultados, liderazgo, trabajo en equipo, compromiso y productividad.

- Reuniones semanales de dos horas de cada área de trabajo, donde los miembros comparten su experiencia, sus habilidades y conocimiento en la labor realizada durante la semana.
- Reuniones mensuales de tres horas de líderes de áreas, estos no necesariamente son los jefes, puede rotarse el rol cada mes, a tal punto que en alguna ocasión todos los miembros de la Organización han asumido este perfil. La finalidad es compartir las experiencias relevantes surgidas de las reuniones semanales de las áreas. Los resultados de esta reunión deben codificarse, por tanto se debe crear un formato de reuniones, que más que un acta, allí deben quedar consignadas las experiencias más relevantes y a su vez se envían al departamento de TIC para que se constituyan en memorias organizacionales.

d) Fortalecer el nivel de formación académica de los empleados.

Teniendo en cuenta que se evidenció que el 13% de los encuestados tiene el título de bachiller, el 16% es Técnico Profesional, el 13% son tecnólogos, el 42% son profesionales universitarios, el 14% es especialistas y el 3% es Magister, es necesario fortalecer el nivel de formación de los empleados para propiciar a la generación de nuevo conocimiento actualizado que ayude a responder a los cambios del entorno.

Para ello se propone que la organización lleve a cabo el siguiente plan de formación, acorde a las necesidades propias de la empresa, reconociendo que en la empresa juega un papel preponderante el área de TIC, mercadeo y servicio al cliente, se recomienda iniciar con la formación a empleados de esta área.

Las necesidades de formación, que se pueden satisfacer a través de cursos o seminarios se centran en:

- Actualización en el manejo de software
- Comunicación Oral
- La cadena de valor del servicio

Por otra parte, se propone que en un plazo no mayor a seis años, se aumente el nivel académico de los empleados de las áreas prioritarias, de tal manera, que se incremente el número de ingenieros de sistemas y electrónicos en un 40%, pasando de 5 que hay actualmente, a 7 ingenieros. Además se debe aunar esfuerzos para aumentar el nivel académico de los profesionales universitarios que realizan la labor de mercadeo, debido que quienes ejecutan esta función, son profesionales que han aprendido por los años de experiencia en la empresa, y su conocimiento se podría perfeccionar en una especialización en Mercadeo.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Acemoglu, D., & Robinson, J. (2012). *¿Por qué fracasan los países?* Barcelona: Planeta Colombiana S.A.
- Acosta, J.C. (2009). Ba: Espacios de conocimiento. Contexto para el desarrollo de capacidades tecnológicas. *Boletín Intellectus*, 15(September), 12-18.
- Acosta, J. (2010). Creación y desarrollo de capacidades tecnológicas: un modelo de análisis basado en el enfoque de conocimiento. Tesis Doctoral. Universidad Autónoma de Madrid.
- Acosta, J., & Ficher, A. (2013). Condiciones de la gestión del conocimiento, capacidad de innovación y resultados empresariales. Un modelo explicativo. *Pensamiento y Gestión*, N° 35.
- Acosta, J., Longo-Samoza, M., & Fische, A. (2013). Capacidades dinámicas y gestión del conocimiento en nuevas empresas de base tecnológica. *Cuadernos de Administración* 26 (47), 35-62.
- Acosta, J., Zárate, R., & Fischer, A. (2014). Ba: espacio de conocimiento. Contexto para el desarrollo de capacidad de innovación. Un análisis desde la gestión del conocimiento. *Revista de Escuela de Administración de Negocios*, 44-63.
- Acosta, J., Zaraté, R., & Garzón, M. (2014). La relación entre la esperanza y el liderazgo transformacional .
- Aguilar, J., & Yepes, E. (2006). Gestión de capacidades dinámicas e innovación: Una aproximación conceptual. *Revista de Ciencias de Administración* 8(16), 1-15.
- Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, 357-376.
- Augier, M., & Teece, D. (2007). Dynamic Capabilities and Multinational Enterprise: Penrosean Insights and Omissions. *Management International Review*, vol. 47(2), 175-192.
- Barrett, R. (1997, april). Liberating the corporate soul. *HR Focus*, 74(4), p15(2).

- Banguero, H. (2008). Un marco conceptual para el análisis del entorno económico de la empresa. El hombre y la maquina. Universidad Autónoma de Occidente (30), 64-77.
- Barney, J. (1991). Firm resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management* 17(1), 99-120.
- Barrios, K., & Olivero, E. (13 de Marzo de 2015). La innovación en instituciones de educación superior: Un modelo basdao en capacidades dinámicas. La innovación en instituciones de educación superior: Un modelo basdao en capacidades dinámicas. Barranquilla, Colombia: Universidad Simón Bolívar.
- Barroso, F. (2012). Factores y razones para desarrollar la creatividad en las empresas. Un estudio en el Sureste de México. *Revista de Ciencias Sociales* vol. XVIII, núm. 3, 509-516.
- Batista, J., Coenders, G., & Alonso, J. (2004). Análisis factorial confirmatorio. Su utilidad en la validación. 21-27.
- Becerra, F., & Álvarez, C. (2011). El Talento Humano y la Innovación Empresarial en el Contexto de las Redes Empresariales: El Clúster de Prendas de bVestir en Caldas- Colombia. *Estudios Gerenciales* (27) 119, 209-225.
- Benavides, C.A. y Quintana, C. (2003). Dirección del Conocimiento y Calidad Total. Díaz de Santos. Madrid.
- Bueno, E., Rodríguez, J. y Salmador, M.P. (2008). Knowledge creation as a dynamic capability: implications for innovation management and organisational design, *International Journal Management Practice*, 2 (1), 72-82.

- Bravo, E. (2005). Identificación y caracterización de las capacidades dinámicas que intervienen en el contexto de la innovación de producto: (estudio de casos). . Barcelona : Universidad Politécnica De Cataluña.
- Bravo, E., & Herrera, L. (2009). Generación de capacidades dinámicas mediante la innovación organizacional: Un múltiple estudio de casos exploratorio. 3rd International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management. Barcelona-Terrassa, September 2nd-4th.
- Calderon, G., Cuartas, G., & Álvarez, C. (2009). Transformación organizacional y prácticas innovadoras de gestión humana. *Innovar* (19)35, 151-166.
- Cardona, P. (2005). *Las Claves del Talento: La Influencia del Liderazgo en el Desarrollo del Capital Humano*. Editorial Trilla. Colombia.
- Chesbrough, H. (2006). *Innovación Abierta*. Barcelona: Plataforma Editorial.
- Cohen, W., & Levinthal, D. (1990). Absorptive Capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, Vol 35(1), 128-152.
- Cohen, W., & Levinthal, D. (1990). Absorptive Capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, Vol 35(1), 128-152.
- Cohendet, P. & Llerena, P. Routines, Communities and Organizational Capabilities. *Memorias de la Presentación en DRUID's Nelson and Winter Conference*. Alborg, 12-15 de Junio, 2001.
- Dávila L, J. (2013). Capacidades organizacionales: dinámica por naturaleza. *Cuadernos de Administración* 26(47), 11-33.
- De la Torre, Saturnino (1997). *Creatividad y Formación: Identificación, Diseño y Evaluación*. Trillas. México. 217 p.
- De Bono, Edward (1996). *El Pensamiento Creativo*. Editorial Paidós Mexicana. México. 464 p.

- Duncan, R. B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. En R. H. Kilmann, L. R. Pondy, and D. Slevin (Eds.), *The management of organization design: Strategies and implementation*. New York: North Holland., 167-188.
- Eisenhardt, K., & Martin, J. (2000). Dynamic Capabilities: What are they. *Strategic Management Journal* 21, 1105-1121.
- Fabi, B., Raymond, L. y Lacoursière, R. (2007). HRM practice clusters in relation to size and performance: An empirical investigation in Canadian manufacturing SMEs. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 20(1), 25-40.
- Fernández, V. (2005). Consideraciones sobre la investigación del constructo capacidad de absorción. *Intangible Capital*, Vol 1 (4).
- Garzón, M. (2013). El Constructo capacidades dinámicas. Guanajuato, México: Ide@s CONCYTEG 8(99).
- Grant, R. (1996). Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. *Organization Science* Vol 7(4), 375-387.
- Hamel, G., & Breen, B. (2007). *El futuro de la administración*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Hamel, G., & Prahalad, C. (1994). *Competing for the future*. Boston: Harvard Business Scholl Press.
- Helfat, C. (1997). Know-How and Asset Complementarity and Dynamic Capability Accumulation: The case of R&D. *Strategic Management Journal*, vol. 18(5), 339-360.
- Helfat, C., & Peteraf, M. (2003). The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles. *Strategic Management Journal*, vol. 24, nº 10, 997-1010.

- Hewitt, N. (2006). Resource and capability constraints to innovation in small and large plants. *Small Business Economics*, 26(3), 257-277.
- Hotz- Hart, B. (2000) Innovation networks, regions and globalization. En G. Clark, M. Feldman y M. Hung, H. F., Kao, H. P., & Chu, Y. Y. (2008). An empirical study on knowledge integration, technology innovation and experimental practice. *Expert Systems with Applications*, vol. 35, nº. 1-2., 177-186.
- Jamrog, J., Vickers, M. y Bear, D. (2006). Building and sustaining a culture that supports innovation. *Human Resources Planning*, 29(3), 9-19.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección Estratégica*. Madrid: Septima Edicion. Pearson Educación.
- Knudsen, H. K., & Roman, P. M. (2004). Modeling the use of innovations in private treatment organizations: The role of absorptive capacity. *Journal of Substance Abuse Treatment*, vol. 26, nº. 1, 353-361.
- Lane, P. J., Koka, B. R., & Pathak, S. (2006). "The reification of absorptive capacity: a critical review and rejuvenation of the construct". *Academy of Management Review*, 31, 833-863.
- Langlois, R., & Robertson, P. (2000). *Empresas, mercados y cambio económico*. Barcelona: : Biblioteca Episteme.
- 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.
- Laursen, K. y Foss, N. (2003). New human resource management practices, complementarities and the impact on innovation performance. *Cambridge Journal of Economics*, 27(2), 243-263.

- Lavie, D. (2006). "Capability reconfiguration: An analysis of incumbent responses to technological change". *Academy of Management Review*, vol. 31, no. 1, pp. 153-174.
- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities or core rigidities: a paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal* 13, 111-125.
- Levinthal, D., & March, J. (1993). The myopia of learning. *Management Journal*, 14,, 95-112.
- Li, Y., Zhao, Y. y Liu, Y. (2006). The relationship between HRM, technology innovation and performance in China. *International Journal of Manpower*, 27(7), 679-697.
- Mathison, L., Gándara, J., Primera, C., & García, L. (2007). Innovación: factor clave para lograr ventajas competitivas . *Negotium*, vol. 3 (7) , 65-83.
- Medina, J. (1999). Un modelo de desarrollo de capacidades dinámicas. Universidad de Cádiz: España.
- Mejía, A., Bravo, M., & Montoya, A. (2013). El fator del talento humano en las organizaciones. *Ingeniería Industrial*. Vol. XXXIV (1), 2-11.
- Mejía, G., & Jaramillo, M. (2006). Formación del talento humano: factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la. *Revista Científica Guillermo de Ockham* (4) 1, 43-81.
- Méndez, C. (2013). Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de invetsigación con énfasis en ciencias empresariales. México D.F.: LIMUSA.
- Mendoza, J. (2000). Innovación por lo alto: Imaginación y accion en . Barranquilla: Asesores del 2000.
- Mendoza, J. M. (2013). La Capacidad dinámica de ripostar en la empresa: Confrontar entornos volátiles. *Cuadernos de Administración* 26(47), 63-85.
- Mendoza, J. M. (2013). La estrategia y las capacidades dinámicas. *Ide@s CONCYTEG*, 8(99), 887-902.

- Muñoz, J., & Calderón, G. (2008). Gerencia y competencias distintivas dinámicas en instituciones prestadoras de servicios de salud. *Revista Gerencia y Políticas de Salud* Vol. 7(15), 131-154.
- Murillo, G. (2009). Conocimiento e innovación en los procesos de transformación organizacional: El caso de las organizaciones bancarias en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 112(25), 71-100. Recuperado de http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/tem/2098/1/4Conocimiento.pdf
- Nishida, k. (1921): *an Inquiry into the Good*. Abe, M., y Ives, C. (trans.) (1990) New Haven/London: Yale University.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5, 14-37.
- Nonaka, I. y Konno, N. (1998). The concept of Ba: building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, 40, (3), 40–54.
- Nonaka, I., Toyama, R. y Konno, N. (2000). SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning*, 33, 5-34.
- Oliver, C., & Holzinger, I. (2008). The Effectiveness of Strategic Political Management: A Dynamic Capabilities Framework. *Academy of Management Journal*, vol. 33(2), 496-520.
- Parise, S. (2007). Knowledge management and human resource development: An application in social network analysis methods. *Advances in Developing Human Resources*, 9(3), 359-383.
- Pavón, J., & Hidalgo, A. (1997). Hacia una cultura corporativa de la innovación. En *Gestión e innovación, un enfoque estratégico*. Madrid: Pirámide.
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York: John Wiley.
- Peña, I. (2002). Intellectual Capital and Business Start-up Success. *Journal Intellectual Capital*, 3 (2), 180-198.

- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques For Analysing Industries And Competitors*. New York: Free Press.
- Robbins, Stephen y Judge, Timothy (2009). *Comportamiento Organizacional*. (13ª. ed.). (J. L. Brito, Trad.) Pearson- Prentice Hall. México. 752 p.
- Sampieri, R., Fernandez, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. México D.F: Mc Graw Hill.
- Scott, J.E. (2000): Facilitating Interorganizational Learning with Information Technology. *Journal of Management Information Systems*, 17, (2).
- Schumpeter, J. A. (1952). *Capitalismo, socialismo y democracia*. México: Aguilar.
- Shapiro, S. (18 de 10 de 2005). *Innovar para ser Competitivo*. Obtido de <http://winred.com/EP/entrevistas/n/a2880.html>
- Solf, A. (2006). Motivación Intrínseca Laboral y su relación con las variables de personalidad Orientación a la Meta y Tesón. *Persona* (9), 111-126.
- Subramaniam, M., Youndt, M.A., The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Management Journal*. 2005; 48(3):450-63.
- Teece, D. (2007). explicating dynamic capabilities: The nature and microfundations of (sustainable) enterprise performarmance. *Strategic Management Journal* 28, 1319-1350.
- Teece, D. (2009). *Dynamic Capabilities & Strategic Management. Organizing for Innovation an Growth*. New York: Oxford University Press Inc.
- Teece, D., & Pisano, G. (1994). The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction. *Industrial and Corporate Changevol*. Vol 3(3), 537-556.

- Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal* 18(7), 509-533.
- Thomas, K. W. (2000). *Intrinsic motivation at work. Building energy & commitment*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Venture, V. (1994). *Análisis competitivo de la empresa: un enfoque estratégico*. Civitas: Madrid.
- Vivas, S. (2013). Implicaciones de las capacidades dinámicas para la competitividad y la innovación en el siglo XXI. *Cuadernos de Administración*, 26 (47), 119-139.
- Vinding, A. (2006). Absorptive capacity and innovative performance: a human capital approach. *Economics of Innovation and New Technology*, 15(4/5), 507-517
- Wang, C., & Ahmed, P. (2007). Dynamic Capabilities: "A review and Research Agenda". *Strategic Management Journal*, 31-51.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal* 5(2), 171-180.
- Winter, S. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Review* (24), 991-995.
- Zahra, S., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualisation, and extension. *Academy of Management Review* 27(2), 185-203.
- Zhao, H. T. (2005). Types of technology sourcing and innovative capability: An exploratory study of Singapore manufacturing. *Journal of High Technology Management Research*, 16, 209-224.
- Zollo, M., & Winter, S. (2002). Deliberate Learning and the evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*, Vol 13 (3), 339-351.

Zott, C. (2003). Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: Insights from a simulation study. *Strategic Management Journal* 24(2), 97-125.

ANEXOS

Anexo 1. CUESTIONARIO SOBRE LA CAPACIDAD DE INNOVACIÓN Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN RADIAL OLÍMPICA DE LA CIUDAD DE BARRANQUILLA

Presentación:

Este instrumento de investigación se ha diseñado para analizar el rol de la gestión del talento humano de la Organización Radial Olímpica en el desarrollo de la capacidad de innovación.

Lea atentamente los siguientes ítems y responda por favor a todos ellos, señalando con una equis (X) la respuesta elegida. Las respuestas se valoran en una escala de 1 a 5 (1 = Nunca; 2 = Casi Nunca; 3 = Algunas veces; 4 = Casi siempre; 5 = Siempre).

El instrumento no requiere su identificación, lo que garantiza que los datos serán tratados confidencialmente y de manera general. Si tiene alguna duda a la hora de responder a alguno de los ítems, puede colocarse en contacto con las siguientes personas: betsyaquino03@gmail.com; karelisbarrios03@gmail.com

I. Datos Generales

Marque con una X su respuesta

1.1.	Nivel jerárquico al que pertenece	Directivo	
		Administrativo	
		Operativo	
1.2	Nivel de formación académica del personal	Bachiller	
		Técnicos	
		Tecnólogos	
		Profesional Universitario	
		Especialistas	
		Magister	
		Doctores	

II. Capacidad de Innovación y Gestión del Talento Humano

Valore en una escala de 1 a 5 (1 = Nunca; 2 = Casi Nunca; 3 = Algunas veces; 4 = Casi siempre; 5 = Siempre)		1	2	3	4	5
1	La empresa mantiene relaciones efectivas con el entorno que le permiten obtener conocimiento externo con el fin de desarrollar innovaciones					
2	La empresa desarrolla innovaciones a partir de sus relaciones con el entorno					
3	La empresa descubre nuevas oportunidades de negocio mediante las relaciones con el entorno.					
4	La empresa ha innovado en su forma de gestión administrativa					
5	La empresa protege sus activos intangibles con patentes o registros de marca					
6	La empresa desarrolla de forma constante innovaciones, basándose en las habilidades y recursos propios, así como también en la de los actores externos					
7	Los productos y servicios ofrecidos por la empresa responden a las necesidades del mercado.					
Valore en una escala de 1 a 5 (1 = Nunca; 2 = Muy pocas veces; 3 = Algunas veces; 4 = Casi siempre; 5 = Siempre)		1	2	3	4	5
8	En la empresa se fomenta la creatividad y se aprovecha todo el potencial de sus directivos y trabajadores					
9	En la empresa se aprovechan las sugerencias y los conocimientos de sus proveedores y clientes para generar innovaciones de producto o de proceso					
10	Los integrantes de la organización comparten entre sí sus experiencias y conocimientos individuales conformando equipos de innovadores.					
11	El nivel de formación de los integrantes de la empresa permite asimilar fácilmente nuevos conocimientos y asumir cambios tecnológicos de distinta intensidad.					
12	Las soluciones y recomendaciones propuestas por los individuos son utilizadas para desarrollar nuevas prácticas, procesos, productos, servicios, etc., de la empresa.					
13	La empresa invierte regularmente en tecnología de punta para el servicio del negocio.					

14	Los empleados disponen de los medios y recursos suficientes para la realización de su trabajo.					
15	En la organización se procura transmitir a los empleados que se desea favorecer su desarrollo profesional y su bienestar profesional y humano					
16	La dirección de las personas que integran la organización se realiza a través de un programa formalizado que recoge los objetivos, competencias, responsabilidades y desarrollo del puesto.					
17	La empresa realiza inversiones de adquisición de conocimiento que sirven para realizar actividades muy específicas					
18	La empresa entrega incentivos económicos a los empleados que propongan el desarrollo de procesos, productos o servicios innovadores					
19	La empresa desarrolla una política de reconocimiento a los empleados que desarrollen procesos, productos o servicios innovadores					
20	Las personas que trabajan en la organización están motivadas a expresar libremente sus ideas, sin miedo al rechazo.					
21	En la selección de un nuevo empleado se tienen en cuenta su perfil innovador					
22	Las personas que trabajan en la organización tienen alto nivel de desarrollo de la imaginación.					
23	Las personas que trabajan en la organización evalúan racionalmente todas las ideas y las ejecutan libremente.					
24	El líder faculta a los empleados para actuar, fomentando seguidores proactivos, trabajo en equipo y desafiando el cambio.					

ANEXO 2. FICHA TÉCNICA

ANÁLISIS DOCUMENTAL

CAPACIDAD DE INNOVACIÓN Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN RADIAL OLÍMPICA DE LA CIUDAD DE BARRANQUILLA

Ítems	Descripción
Innovaciones realizadas	
Documento de políticas de reconocimiento a empleados innovadores	
Documento de políticas de incentivos económicos a empleados innovadores	
Programas o actividades realizadas para el fomento de la innovación	
Documento de perfil para la selección de personal innovador	
Marcas Registradas	
Revisión de Nivel Académico en hojas de vida	