

El efecto mediador de la innovación entre la gestión del talento humano y el desempeño organizacional

Jorge L. Del Río-Cortina¹, Raúl E. Acosta-Mesa¹, María A. Santis-Puche² y Jhorquis Machado-Licona^{3*}

(1) Escuela de Negocios, Universidad Tecnológica de Bolívar, Cartagena, Colombia

(correo-e: jdelrio@utb.edu.co; correo-e: racosta@utb.edu.co)

(2) Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables, Corporación Universitaria Antonio José de Sucre, Sincelejo, Colombia (correo-e: docente_administracion2@corposucre.edu.co)

(3) Facultad de Ciencias Contables y Administrativas, Corporación Universitaria Rafael Núñez, Cartagena, Colombia (correo-e: jhorquis.machado@curnvirtual.edu.co)

* Autor a quien debe ser dirigida la correspondencia

Recibido Jul. 9, 2021; Aceptado Sep. 14, 2021; Versión final Dic. 3, 2021, Publicado Abr. 2022

Resumen

El objetivo del presente estudio fue determinar los efectos mediadores de la innovación entre el talento humano y el desempeño de una organización. La gestión del talento humano y la capacidad de innovación han destacado recientemente en la literatura de recursos y capacidades como dos de los elementos que podrían incidir en el desempeño organizacional, siendo capaces de otorgar ventajas competitivas a las organizaciones. Se implementó un enfoque cuantitativo, en un marco descriptivo-analítico cuyo alcance fue correlacional. Mediante esta metodología se validaron datos empíricos de organizaciones ubicadas en la costa caribe colombiana en el sector hotelero mediante el modelo de ecuaciones estructurales. Los resultados demuestran el rol mediador de la innovación entre la gestión del talento humano y el desempeño organizacional. En conclusión, se destaca la importancia de que ciertos factores internos de una organización pueden propiciar la mejora en el desempeño organizacional.

Palabras clave: innovación; gestión; talento humano; desempeño organizacional; efecto mediador

The mediating effect of innovation between human talent management and organizational performance

Abstract

The main objective of the present study was to determine the mediating effects of innovation between human talent and organizational performance. Both human talent management and innovation capacity have recently been highlighted in the literature on the topic of resources and capabilities as two elements that can influence organizational performance. This is since they can provide competitive advantages to organizations. A quantitative approach was implemented within a descriptive-analytical framework with a correlational scope. Empirical data from organizations located on the Colombian Caribbean coast in the hotel sector were validated by means of the structural equation model. The results showed the mediating role of innovation between human talent management and organizational performance. In conclusion, the results highlight the importance of certain internal factors within organizations since they can contribute to improving organizational performance.

Keywords: innovation; management; human talent; organizational performance; mediating effect

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la dirección empresarial estratégica ha experimentado cambios substanciales debido a la existencia de una fuerte competencia, escenarios comerciales dinámicos y altamente inciertos que denotan la importancia de estudiar elementos claves para que las organizaciones puedan superar estos obstáculos y aumentar su competitividad (García-Sánchez et al., 2018). Entre esos elementos claves, se ha sugerido que cada organización es esencialmente única dados los recursos que posee y la forma en que son gestionados de acuerdo con la teoría de los recursos y capacidades (VBR) (Barney et al., 2021), en esta teoría afirman que el desempeño organizacional depende en gran medida de las capacidades y recursos internos de la organización por encima del entorno externo, lo que permite construir desde ese punto de vista la estrategia corporativa que posibilite responder los desafíos empresariales mencionados anteriormente, propiciando el desempeño organizacional (Valdez-Juárez et al., 2019). Este desempeño organizacional se entiende como un constructo multidimensional que refleja los resultados de la organización y se plantea a través de variables observables como el crecimiento de ventas, rentabilidad, aumento de la planta de personal e incremento en la cuota en el mercado (López-Nicolás y Meroño-Cerdán, 2011).

Almaaitah et al., (2020) conciben el desempeño organizacional como el producto de las actividades desarrolladas y la gestión de los recursos e inversiones con el fin de lograr las metas de nivel estratégico. Medir el desempeño organizacional por medio del monitoreo y seguimiento de los indicadores financieros y económicos, facilita a los gerentes identificar constantemente el estado de salud de las organizaciones, logrando de este modo prever situaciones adversas que dificulten la sostenibilidad en los mercados en los cuales se tiene participación. Desde un punto de vista no monetario la medición del desempeño organizacional ayuda a solidificar las relaciones con los clientes, pues indica si la respuesta de la organización frente a las necesidades de sus clientes es adecuada o si por el contrario no se está logrando cubrir las necesidades de los mismos. La medición del desempeño organizacional tiene como beneficio que enfoca a las organizaciones en la dirección correcta para que las mismas logren atraer, desarrollar y preservar el talento humano idóneo para el cumplimiento de sus metas a mediano y largo plazo.

La VBR enfatiza la importancia de múltiples factores internos (marketing, directivas, gestión del talento humano, tecnología, innovación y calidad) que inciden en el desempeño organizacional, sin embargo, recientemente se ha destacado de forma particular la gestión del talento humano como uno de los componentes más relevantes, principalmente si esta se gestiona mediante un liderazgo transformacional, con el cual se inculcan en todos los niveles de la organización los compromisos afectivos y normativos. En ese sentido se presenta una relación directamente proporcional, donde a menor esfuerzo de liderazgo transformacional menor será el compromiso del talento humano con la organización (Yucel et al., 2014). Otra explicación más genérica indica que, en la medida que las organizaciones fortalezcan continuamente su capital humano, asimismo podrán mantener o incluso incrementar su nivel de competitividad y por ende su sostenibilidad en el tiempo (Chatterjee, 2017; Sikora et al., 2016). La Gestión del Talento Humano se entiende como un conjunto integral de procesos organizativos destinados a atraer, gestionar, desarrollar, motivar y retener a los empleados con la finalidad de que estos se comprometan con la organización (Tarique y Schuler, 2010).

La literatura ha estudiado como, el factor interno de la gestión del Talento Humano ha incidido en el desempeño organizacional, por ejemplo, Chatterjee, (2016) expresa que los planes de inversión en la mejora de las capacidades del capital humano en general pueden contribuir a que las organizaciones desarrollen altos niveles de competitividad, lo que conlleva a obtener mejores beneficios económicos. Por su parte, Tarique y Schuler (2010) destacan el papel potencial de las actividades de la gestión de los recursos humanos para afrontar entornos altamente competitivos, dinámicos e inciertos. Sikora et al., (2016) proponen que una adecuada gestión del talento humano puede incrementar la competitividad más allá de lo esperado por las empresas. Lo anterior responde al hecho que las organizaciones con una efectiva gestión de su capital humano, generan capacidades intelectuales, de relacionamiento, de adaptabilidad a los entornos cambiantes, de transferencia y asimilación del conocimiento, logrando de este modo un índice desempeño mayor que las organizaciones con una gestión del talento humano débil.

Para autores como Almaaitah et al., (2020) el desempeño organizacional puede ser afectado por la gestión del talento humano en la medida en que esta se ajusten el liderazgo transformacional, siendo este último el esfuerzo dirigido por el líder para lograr estimular a los empleados para enfoquen sus necesidades hacia las necesidades de orden avanzado. El liderazgo transformacional permite estimular a los empleados para que coordinen sus objetivos con los objetivos organizacionales, y el compromiso normativo es elemento que condiciona el sentido de pertenencia de los empleados y su deseo de permanecer en una organización más allá de su nivel de satisfacción o insatisfacción frente al rol que desempeñen. Lo anteriormente expresado se puede observar en la Figura 1.

OTROS ANTECEDENTES

En complemento con lo anterior, se requieren otros antecedentes que permitan una visión global de la revisión teórica. García-Sánchez et al., (2018) expresan que al interior de la teoría de VBR se consideran dos aspectos fundamentales para las organizaciones; primero, el hecho de que los recursos se distribuyen de forma heterogénea entre las distintas organizaciones y segundo, la continuidad de estos recursos en el tiempo. Esto implica que aquellas organizaciones que cuentan con un conjunto de VBR generadoras de valor, en mayor o menor grado, les permite obtener ventajas competitivas sostenibles, por lo que dicho valor de los VBR debe ser apreciado, único, difícilmente imitable e insustituible (Barney et al., 2021). Tales postulados, permiten un análisis de las fuentes de ventaja competitiva, entendiendo que la teoría asume que el resultado de la organización es lograr una ventaja competitiva sostenible (Sohi y Matthews, 2019); para lo cual, deben, a partir de sus recursos, desarrollar una serie de capacidades esenciales distintivas que le permitan lograr tal objetivo, como núcleo del cumplimiento de sus metas estratégicas y el desempeño organizacional (Eggers y Kaplan, 2013; Engelen et al., 2015).

Es así como la VBR enfatiza en la importancia de la dirección estratégica con los requerimientos de identificar, desarrollar y desplegar los recursos clave para maximizar los resultados de la organización; poniendo en evidencia lo relevante de los elementos internos organizacionales para hallar las razones que justifican las diferencias de resultados entre las organizaciones, convirtiendo a la empresa en la unidad de análisis (Eggers y Kaplan, 2013; García-Sánchez et al., 2018). Bajo este marco, no existe un consenso en la literatura al identificar los diversos factores o fuentes internas de competitividad basado en VBR, sin embargo, se destacan dos factores que consideran esenciales por autores seminales como; la gestión del talento humano (Yucel et al., 2014) y la innovación (Álvarez-Aros y Bernal-Torres, 2017; López-Nicolás y Meroño-Cerdán, 2011).

La incidencia de la gestión del talento humano

Desde la VBR se propone que los recursos humanos y organizativos, por encima de otros recursos de carácter físico, financiero o técnicos, tiene el potencial de brindar a las organizaciones una ventaja competitiva sostenida porque son especialmente difíciles de emular (Rubio et al., 2015). Por lo tanto, la gestión de recursos humanos propiciara esencialmente la posición competitiva organizacional mediante la creación de habilidades, experiencia y conocimiento que puedan contribuir a los resultados económicos organizacionales. Tomando en consideración lo anterior, la gestión del talento humano es uno de los recursos más valiosos que tiene la organización (Tafti et al, 2017), debido a que este capital humano desarrolla y aplica las estrategias, los procesos, los productos y los servicios organizacionales, por lo tanto, determinan en gran medida su nivel de desempeño. Es así que aquellas organizaciones con las reservas de capital humano más profundas y mejor desarrolladas también son probablemente las que tienen más éxito (Chatterjee, 2017).

Sikora et al., (2016) sugieren que la inversión en capital humano a través de la formación de los empleados mejora su calidad y tiene importantes repercusiones en la productividad y por ende en el desempeño. Tafti et al., (2017) comprobó que la gestión de los recursos humanos organizacionales está significativamente relacionada con el desempeño, en la medida en que factores internos como aumento en la formación laboral para trabajadores, desarrollo de criterios de medida de desempeño, sistemas de compensación y reconocimiento basado en rendimiento y el establecimiento de manual de funciones, parecen motivar al capital humano de todas las áreas funcionales hacia el desempeño y de esa forma generar una contribución para el crecimiento general de la empresa. Basado en lo anterior se propone la siguiente Hipótesis: H1: La gestión del Talento Humano tiene una incidencia positiva en el Desempeño Organizacional.

Los efectos mediadores de la innovación

Uno de los factores internos que más ha cobrado relevancia al interior del VBR es la innovación debido a su alto potencial de generar ventajas competitivas para las organizaciones (Da Costa et al., 2018), dado que los esfuerzos innovadores incluyen la búsqueda, el descubrimiento experimentación y desarrollo de nuevas tecnologías, nuevos productos y/o servicios, nuevos procesos de producción y nuevas estructuras organizativas (López-Nicolás y Meroño-Cerdán, 2011), por lo tanto, la innovación como factor interno de la organización ofrece la posibilidad de generar, a menor costes y de forma más acelerada, productos y servicios (Da Costa et al., 2018), lo cual es una habilidad fundamental para responder ante los entornos dinámicos e inciertos. Kafourous et al., (2008) expresan que, con el desarrollo de procesos más eficientes, productos de la innovación es posible reducir los costes asociados a la producción organizacional, de igual forma, introduciendo nuevos productos o mejorando la calidad de los existentes, existe la posibilidad de aumentar la cuota de mercado y sus ventas, siendo ambas opciones propiciadoras del desempeño organizacional.

La literatura ha demostrado los efectos directos de la innovación como factor interno que impulsa el desempeño Organizacional. Cainelli et al., (2004), aseguran que la presencia de innovación y la cantidad de recursos dedicados a la misma son capaces de explicar el desempeño organizacional determinando que aquellas organizaciones innovadoras alcanzan mayores niveles de productividad y crecimiento económico comparada con aquellas que no implementan la innovación. En ese marco, Jensen et al., (2020) exponen la existencia de una relación entre la innovación y el desempeño organizacional apoyados en la sensibilidad estimada entre estos constructos, determinando que la introducción de innovaciones en el servicio y atención al cliente, así como innovaciones en procesos productivos y colaboración con centros de educación superior, pueden aumentar las ventas y la productividad lo que se traduce en mayores niveles de desempeño organizacional. Basado en todo lo anterior, se propone que, considerando el enfoque VBR, la innovación es un factor interno que puede mediar la relación entre el desempeño organizacional y la gestión del talento humano en el sentido que con un planteamiento estratégico en el cual el capital humano pueda propiciar procesos que incluyan el desarrollo de nuevos productos y servicios así como de novedosos métodos organizativos que incrementen las ventas y disminuyan los costes de producción respectivamente, dando origen a la siguiente hipótesis: H2: La innovación media la relación entre la gestión del Talento Humano y el Desempeño Organizacional.

METODOLOGÍA

Bajo un enfoque cuantitativo y en un marco, descriptivo-analítico, el nivel logrado en el estudio es correlacional, a partir de ello la investigación se busca determinar el grado de relación existente entre las variables analizadas (innovación, gestión del talento humano y desempeño organizacional), con el fin identificar si la innovación sirve o no como mediador entre la gestión del talento humano y el desempeño organizacional. De acuerdo con autores como Fernández-Collado et al., (2014), este nivel de la investigación permite ver el comportamiento de las variables en contextos con características particulares. La investigación se desarrolló en tres fases: la primera de ellas fue la recopilación de datos mediante fuentes secundarias como los son revistas de la Web of Science (WOS) y Scopus con ello se identificaron los principales pilares teóricos que dan soporte al desarrollo de la investigación, así mismo se estableció cuáles eran las variables que harían parte del estudio, como son: el marketing, gestión del talento humano, tecnología, innovación y calidad, cabe indicar que para efectos de la presente investigación solo se tomaron las variables gestión del talento humano e innovación, pues como se han indicado estás dos variables han tomado gran importancia dentro de la teoría de capacidades y recursos (VBR).

En la segunda fase se realizó el análisis factorial confirmatorio el cual es una técnica que facilita la comprobación de un modelo a priori propuesto por los investigadores donde se establecen las posibles relaciones entre las variables del estudio. Mediante dicha comprobación se puede descartar o ajustar el modelo planteado mediante la observación de sus cargas factoriales; es importante indicar que para lograr realizar esta etapa se contó con datos provenientes de fuentes primarias obtenidos mediante un instrumento conformado por 12 preguntas cerradas (cuatro de la variable gestión del talento humano, cuatro de la variable innovación y cuatro de la variable desempeño organizacional), evaluadas mediante escala Likert de 5 opciones en donde uno indica totalmente en desacuerdo con la afirmación, dos en desacuerdo con la afirmación, tres ni en desacuerdo/ni de acuerdo con la afirmación, cuatro de acuerdo con la afirmación y cinco implica totalmente de acuerdo con la afirmación, las afirmaciones se pueden observar en la tabla 1.

En la tercera fase se determina el grado en el cual inciden las variables innovación y gestión del talento humano en el desempeño organizacional a través de modelos de ecuaciones estructurales, está técnica implementa en simultaneo pruebas de regresión y análisis factoriales, facilitando a los investigadores la evaluación de relaciones de dependencia entre variables, permitiendo el manejo del error de medida frente a los coeficientes estructurales, logrando finalmente verificar la validez de las hipótesis propuestas. Para la implementación de los modelos de estructurales, primero se determinó la normalidad multivariante con lo cual se realizó la extracción de los factores, segundo mediante AMOS se desarrolló el análisis factorial confirmatorio para lo que se consideraron las variables independientes y la variable dependiente del estudio, posteriormente se calcularon los coeficientes de fiabilidad y validez (Discriminantes) tomando a consideración la técnica propuesta por Asparouhov et al., (2018).

Para concluir el apartado metodológico es necesario indicar que la muestra fue obtenida de organizaciones dedicadas a servicio hoteleros con registro nacional de turismo (RNT) activos a fecha 1 de marzo de 2019, debidamente registrada en cámara de comercio. Fueron identificadas 458 organizaciones de acuerdo con la base de datos de las cuales se les envió la encuesta a 200 organizaciones obtenido respuesta de 60, lo que significa ratio de respuesta de 30%. Para efecto de fiabilidad el instrumento cuestionario fue sometidos a una prueba piloto con un total de siete CEOs y/o gerentes de las organizaciones con el objetivo de verificar que los mismos fueran comprendidos.

RESULTADOS

Las hipótesis fueron probadas por medio del modelo de Ecuaciones Estructurales (SEM) que se plantea en fase dos. Los resultados del análisis factorial confirmatorio se pueden observar en la Tabla 1. Los resultados indican un modelo ajustado con valores en cargas factoriales y alfa de Cronbach aceptables para los tres constructos estudiados. Otros indicadores también muestran el ajuste del modelo seleccionado (CFI=0,913; RMSA= 0,0119), indicando que el Índice de ajuste comparativo es cercano 1 mientras que el grado en el que el modelo se ajusta a la matriz de covarianza de la muestra se encuentra cercano a 0. Por su parte, las pruebas de normalidad (p -valor Kolmogórov-Smirnov = 0,0245) y multicolinealidad. Posterior a la validación de los supuestos del SEM se puede observar en la Figura 2. El SEM utilizado permite confirmar la hipótesis 1 de la incidencia positiva de la gestión del Talento Humano en el Desempeño Organizacional ($B= 0,189$; P -valor= 0,0012) y la hipótesis 2 de los efectos mediadores de la relación entre la gestión del Talento Humano y el Desempeño Organizacional ($B= 0,340$ y p -valor=0,0015; $B=0,906$ y p -valor= 0,0017).

Tabla 1: Análisis Factorial Confirmatorio (CF: Carga Factorial α : Alfa de Cronbach)

Constructo/Ítem	CF	A
Gestión del Talento Humano		
En la organización se ha presentado un aumento en la formación laboral de los trabajadores.	0,94	0,81
En la organización se han desarrollado criterios de medida de desempeño para los trabajadores	0,75	
En la organización existe un sistema de compensación y reconocimiento basado en rendimiento.	0,82	
En la organización se ha establecido claramente el manual de funciones	0,80	
Innovación		
En la organización se han presentado Innovaciones en el servicio	0,92	0,89
En la organización se han presentado Innovaciones en la atención al cliente	0,81	
En la organización se ha presentado Innovaciones en procesos productivos y comerciales	0,70	
La organización ha colaborado con innovaciones provenientes de Centros de Educación Superior.	0,81	
Desempeño Organizacional		
En los últimos 3 años han aumentado los ingresos por ventas.	0,91	0,92
En los últimos 3 años han aumentado los Beneficios después de impuestos	0,86	
En los últimos 3 años han aumentado la Cuota o participación de mercado	0,90	
En los últimos 3 años han aumentado el Retorno de la inversión	0,76	

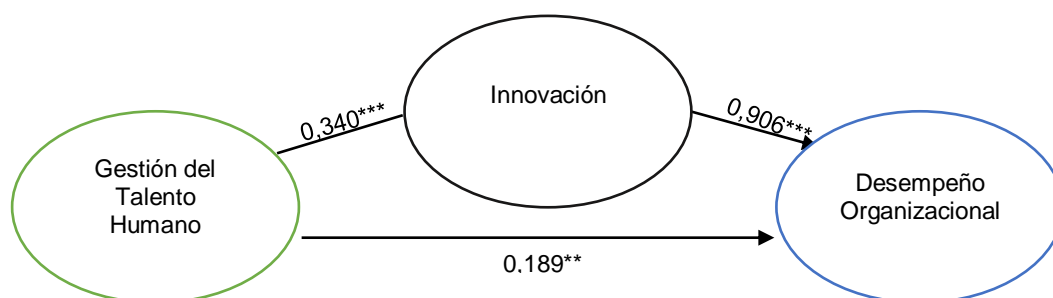


Fig. 2: Resultados del modelo de ecuaciones estructurales (** p -valor< 0,05 *** p -valor< 0,01)

DISCUSIÓN

El estudio propuso un modelo teórico, enmarcado dentro del ámbito de la estrategia empresarial y la VBR, que probó el efecto mediador de la innovación entre la gestión del talento humano y el desempeño organizacional. De esta manera se demostró la importancia de la interacción de dos factores internos de la organización basados en VBR, destacando con resultados empíricos la relación positiva y directa entre la gestión del talento humano y el desempeño organizacional. Adicionalmente, también se demostraron los efectos mediadores de la innovación entre la gestión del talento humano y el desempeño organizacional. La importancia de la VBR en el pensamiento estratégico en la medida en que destacan como ciertos factores internos de la organización pueden propiciar el desempeño organizacional y a partir de allí establecer una ventaja competitiva sostenible. Así mismo se obtienen importantes aportes teóricos y prácticos.

Desde el punto de vista teórico, el aporte novedoso a la literatura que se establece desde los resultados obtenidos, demuestra que factores como la gestión del talento humano así como la innovación inciden directamente en la VBR, además de que pueden interactuar entre sí dando una nueva visión para esta teoría, debido a que la visión tradicional entiende que los recursos y capacidades tienen poca interrelación entre sí, sin embargo, a la luz de los hallazgos obtenidos, es posible determinar qué existe efecto mediadores entre los factores. Por parte del pragmatismo, los resultados obtenidos apuntan que las organizaciones que invierten recursos en el mejoramiento del talento humano como formación laboral, criterios de medición de desempeño, sistemas de remuneración y compensación bien establecidos, además de un óptimo manual de funciones, presentan una incidencia positiva en el desempeño organizacional. En ese sentido, cuando las innovaciones asociadas a la gestión del talento humano referido a innovaciones organizativas, servicios, de atención al cliente y colaboración con centros de educación superior, pueden mediar la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño organizacional, por lo que ambos factores son elementos fundamentales para generar ventajas competitivas sostenibles y de esa forma afrontar los retos y desafíos del entorno empresarial actual. Adicionalmente, el desarrollo de la innovación como canal de oportunidad para el aumento de las capacidades del capital humano, en función de un modelo teórico, plantean como eje principal el potencial de la gestión del talento humano, asociado a los elementos como las tecnologías de la información y comunicaciones (TIC) y desempeño organizacional, (Álvarez-Aros, y Bernal-Torres, 2017)

CONCLUSIONES

De acuerdo con el trabajo presentado y a los resultados obtenidos, se pueden exponer las siguientes conclusiones principales. Se confirman los postulados de la teoría VBR, sobre la importante incidencia de la gestión del talento humano y la innovación para el desempeño organizacional, como parte de la heterogeneidad de recursos y capacidades que pueden poseer las organizaciones para desarrollar una competitividad sostenible. Por una parte, los hallazgos demostraron una relación significativa entre el desempeño organizacional y la gestión del talento humano, en ese sentido, elementos como la formación laboral de los trabajadores, así como una manual de funciones claramente establecido permiten un aumento en los ingresos y la cuota de mercado de la organización, lo cual posibilita establecer la importancia que tiene la gestión del talento humano en el desempeño organizacional en el sector hotelero. Por otra parte, en la literatura analizada destaca el papel de los objetivos del talento humano y su relación con la innovación para el desempeño organizacional, fundamentado en un liderazgo transformacional, al igual que los distintos factores que pueden favorecer la innovación; sin embargo, poco se había estudiado sobre las interrelaciones mediadoras entre la gestión del talento humano para la innovación y su forma de potencializar el desempeño organizacional competitivo. En ese sentido, la innovación como elemento característico del desempeño organizacional, de acuerdo con los hallazgos, ha demostrado su significancia asociada con las innovaciones vinculadas a los servicios, atención al cliente, así como la participación de centros de educación superior, constituyéndose como elementos que deberían ser mejor considerados por parte de la gerencia hotelera.

Finalmente, con el modelo y análisis aplicado en esta investigación, se logró evidenciar de manera empírica, la relación incidente de la gestión del talento humano a través de la mediación de la innovación, para impulsar y consolidar los procesos y resultados de desempeño de las organizaciones, dada sus propias características de capacidades y recursos, pero al mismo tiempo, permitir la viabilidad de generar ventajas competitivas sostenibles. Lo anterior, amplía las posibilidades para continuar los estudios de las interrelaciones entre los distintos factores que representan y facilitan el desarrollo de las capacidades y recursos de las distintas organizaciones empresariales y el diseño de sus estrategias. Es así que la innovación como elemento mediador entre la gestión del talento humano y el desempeño organizacional en el sector hotelero, permite generar un enfoque diferente al tradicional en la VBR, debido a que los hallazgos obtenidos demuestran la factibilidad de analizar efectos mediadores entre los recursos y capacidades de la organización que anteriormente eran considerados individualmente, ello lleva a otorgar importancia al estudio de estas variables por su valor en el desarrollo de ventajas competitivas para las organizaciones.

REFERENCIAS

- Al Hammadi, F., y Hussain, M., Sustainable Organizational Performance: a study of health-care organizations in the United Arab Emirates, <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2017-1263>, International Journal of Organizational Analysis, 27(1), 169-186 (2019)
- Almaaitah, M., Alsafadi Y., y otros dos autores, The Effect of Talent Management on Organizational Performance Improvement: The Mediating Role of Organizational Commitment, <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.4.012>, Management Science Letters, 10(12), 2937-2944 (2020)
- Álvarez-Aros, E. L., y Bernal-Torres, C. A., Modelo de Innovación Abierta: Énfasis en el Potencial Humano, <https://doi.org/10.4067/S0718-07642017000100007>, Información Tecnológica, 28(1), 65-76 (2017)
- Asparouhov, T., Hamaker, E.L., y Muthén, B., Dynamic Structural Equation Models, <https://doi.org/10.1080/10705511.2017.1406803>, Structural Equation Modeling, 25, 359- 388 (2018)

- Baltazar, M. E. H., Creating competitive advantage by institutionalizing corporate social innovation, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.01.036>, Journal of Business Research, 68(7), 1468-1474 (2015)
- Barney, J. B., Ketchen, D. J., y Wright, M., Resource-Based Theory and the Value Creation Framework, <https://doi.org/10.1177/01492063211021655>, Journal of Management, 47(7), 1936-1955 (2021)
- Cainelli, G., Evangelista, R., y Savona, M., The Impact of Innovation on Economic Performance in Services, <https://doi.org/10.1080/02642060412331301162>, The Service Industries Journal, 24(1), 116-130 (2004)
- Chatterjee, J., Strategy, Human Capital Investments, Business-domain Capabilities, and Performance: a study in the global Software Services Industry, <https://doi.org/10.1002/smj.2505>, Strategic Management Journal, 38(3), 588-608 (2017)
- Da Costa, J.C.N., Camargo, S.M., y otros dos autores, The Role of Marketing Capabilities, Absorptive Capacity, and Innovation Performance, <https://doi.org/10.1108/MIP-11-2017-0312>, Marketing Intelligence & Planning, 36(4), 410-424 (2018)
- Eggers, J. P., y Kaplan, S., Cognition and Capabilities: A Multi-level Perspective, <https://doi.org/10.1080/19416520.2013.769318>, Academy of Management Annals, 7(1), 295-340 (2013)
- Engelen, A., Gupta, V., y otros dos autores, Entrepreneurial Orientation, Firm Performance, and the Moderating Role of Transformational Leadership Behaviors, <https://doi.org/10.1177/0149206312455244>, Journal of Management, 41(4), 1069-1097 (2015)
- Fernández-Collado, C., Baptista-Lucio, P., y Hernández-Sampieri, R., Metodología de la Investigación, 6ª Ed., 2-634, McGraw-Hill, México D.F, México (2014)
- García-Sánchez, E., García-Morales, V. J., y Martín-Rojas, R., Influence of Technological Assets on Organizational Performance Through Absorptive Capacity, Organizational Innovation and Internal Labour Flexibility, <https://doi.org/10.3390/su10030770>, Sustainability, 10(3), 1-25 (2018)
- Jensen, F., Löff, H., y Stephan, A., New ventures in Cleantech: Opportunities, capabilities and innovation outcomes, <https://doi.org/10.1002/bse.2406>, Business Strategy and The Environment, 29, 902-917 (2020)
- Jordan, S., y Adams, R., Perceptions of Success in Virtual Cross-disciplinary Design Teams in large Multinational Corporations, <https://doi.org/10.1080/15710882.2016.1146303>, International Journal of CoCreation in Design and the Arts, 12(3), 185-203 (2016)
- Kafouros, M. I., Buckley, P. J., y otros dos autores, The Role of Internationalization in Explaining Innovation Performance, <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2007.07.009>, Technovation, 28(1), 63-74 (2008)
- López-Nicolás, C., y Meroño-Cerdán, Á. L., Strategic Knowledge Management, Innovation and Performance, <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2011.02.003>, International Journal of Information Management, 31(6), 502-509 (2011)
- Pang, K., y Lu, C. S., Organizational Motivation, Employee job Satisfaction and Organizational Performance: An empirical study of container shipping companies in Taiwan, <https://doi.org/10.1108/MABR-03-2018-0007>, Maritime Business Review, 3(1), 36-52 (2018)
- Rubio, A. M., Gutiérrez, B. S., y Montoya, M. J. N., Could Innovative Teams provide the Necessary Flexibility to Compete in the Current Context?, <https://doi.org/10.5295/cdg.130446mr>, Cuadernos de Gestion, 15(1), 145-164 (2015)
- Sikora, D. M., Thompson, K. W., y otros dos autores, Reimagining Overqualified Human Resources to Promote Organizational Effectiveness and Competitive Advantage, <https://doi.org/10.1108/joepp-03-2015-0012>, Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, 3(1), 23-42 (2016)
- Sohi, R. S., y Matthews, A. L., Organizational Learning and Inter-organizational Knowledge Transfer. In Handbook of research on distribution channels, 1ª Ed., 5-329, Edward Elgar Publishing, London, England (2019)
- Tafti, M.M., Mahmoudsalehi, M., y Amiri, M., Critical Success Factors, Challenges and Obstacles in Talent Management, <https://doi.org/10.1108/ICT-05-2016-0036>, Industrial and Commercial Training, 49 (1), 15-21 (2017)
- Tajeddini, K., y Mueller, S., Moderating Effect of Environmental Dynamism on the Relationship between a Firm's Entrepreneurial Orientation and Financial Performance, <https://doi.org/10.1515/erj-2018-0283>, Entrepreneurship Research Journal, 9(4), 1-13 (2019)
- Tarique, I., y Schuler, R. S., Global talent management: Literature review, Integrative Framework, and Suggestions for Further Research, <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.019>, Journal of World Business, 45(2), 122-133 (2010)
- Úbeda-García, M., Claver-Cortés, E., y otros tres autores, Organizational Success, Human Resources Practices and Exploration-exploitation Learning, <https://doi.org/10.1108/ER-11-2017-0261>, Employee Relations, 41(6), 1379-1397 (2019)
- Valdez-Juárez, L. E., Gallardo-Vázquez, D., y Ramos-Escobar, E. A., Organizational Learning and Corporate Social Responsibility drivers of Performance in SMEs in Northwestern Mexico, <https://doi.org/10.3390/su11205655>, Sustainability, 11(20), 2-23 (2019)
- Yucel, I., McMillan, A., y Richard, O. C., Does CEO Transformational Leadership Influence top Executive Normative Commitment?, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.05.005>, Journal of Business Research, 67(6), 1170-1177 (2014)