

Bogotá D.C., julio 9 de 2010

Tesis Trabajo de Grado

Señores
BIBLIOTECA GENERAL
Cuidad

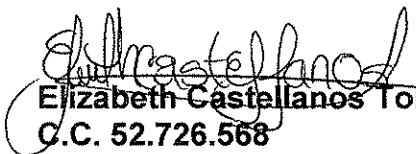
Estimados Señores:

Yo, Elizabeth Castellanos Torres, identificada con cédula de ciudadanía número 52.726.568 de Bogotá, autora de trabajo de grado titulado "*Relación entre los Procesos de Recursos Humanos y la Innovación*" con estándares de calidad presentado y aprobado en el año 2010 como requisito para optar al título de Especialista en Gerencia de Recursos Humanos; autorizo a la Biblioteca General para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo de grado en la página Web de la Facultad, de la Biblioteca General y en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.
- Permita la consulta, la reproducción, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato CDROM o digital desde Internet, Intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, "**Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores**", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

Atentamente,


Elizabeth Castellanos Torres
C.C. 52.726.568

**RELACIÓN ENTRE LOS PROCESO DE RECURSOS HUMANOS Y LA
INNOVACIÓN
INTERMAN III**

ELIZABETH CASTELLANOS TORRES



**UNIVERSIDAD DE BOGOTÁ JORGE TADEO LOZANO
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
GRUPO 19B
BOGOTÁ D.C.
2010**

**RELACIÓN ENTRE LOS PROCESO DE RECURSOS HUMANOS Y LA
INNOVACIÓN
INTERMAN III**

ELIZABETH CASTELLANOS

**Trabajo de grado para optar el título de
Especialista en Gerencia de Recursos Humanos**

**Docente
OSWALDO HEREDIA**



**UNIVERSIDAD DE BOGOTÁ JORGE TADEO LOZANO
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
GRUPO 19B
BOGOTÁ D.C.
2010**

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	4
1 MARCO TEÓRICO	6
2 JUSTIFICACIÓN	13
3 OBJETIVOS	14
3.1 OBJETIVO GENERAL	14
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
4 PREGUNTA DE INVESTIGACION	15
5 METODOLOGÍA	16
5.1 EVALUACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	18
5.2 ETAPAS EN LA PREPARACIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	18
5.3 ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN	19
6 RESULTADOS	20
6.1 MISIÓN	20
6.2 VISIÓN	21
6.3 POLÍTICA INTEGRAL	21
6.4 VISIÓN PROSPECTIVA	21
6.5 OBJETIVOS CORPORATIVOS	22
6.6 PREMIOS INNOVA 2008	22
7 ANÁLISIS Y CONCLUSIÓN	23
BIBLIOGRAFIA	25
ANEXO	26

INTRODUCCIÓN

Toda organización que desee asegurar su supervivencia en el mercado deberá prestar atención a las últimas tendencias e innovaciones en los diferentes aspectos de la gestión, y una de las más importantes cuestiones a las que cualquier empresa se enfrenta es la gestión de su capital humano.

Es evidente que la creatividad y la búsqueda de nuevas formas de hacer no son algo nuevo. El progreso ha dependido en gran medida de aquellas mentes inquietas y creativas que han buscado algo diferente. Decía Bernard Shaw “el hombre razonable se adapta constantemente al mundo. El hombre no razonable persiste en querer adaptar el mundo a sí. Por consiguiente, todo progreso depende del hombre no razonable”. Aceptando que la innovación en el ámbito empresarial puede ser definida como la introducción de nuevas ideas, productos, servicios y prácticas, su presencia es indispensable para el progreso y la competitividad.

"Se hace cada vez más evidente la necesidad de ser creativo en todas las esferas de la empresa y de implicar en el proceso a todos los grupos de interés"

“La insuficiente innovación es uno de los principales motivos del bajo rendimiento del crecimiento en Colombia” puesto el énfasis en la necesidad de apoyar financieramente su desarrollo, y a pesar de estar tradicionalmente más vinculada a los aspectos tecnológicos y logísticos, se hace cada vez más evidente la necesidad de ser creativo en todas las esferas de la empresa y de implicar en el proceso a todos los grupos de interés.

La innovación está comenzando a generar ríos de tinta en todas disciplinas de la gestión de las organizaciones. Son el mercado, la demanda y los desarrollos tecnológicos los que están impulsando la necesidad de innovar. Principalmente como una respuesta reactiva, las empresas buscan la innovación fuera de sus organizaciones.

En este contexto, las organizaciones deben adaptarse a las circunstancias y, en la medida de lo posible, innovar para mantenerse a flote. Hay ciertos aspectos de innovación que pueden ser “comprados”. Empezando por los tecnológicos, pasando por elementos vinculados a la imagen, la comunicación y el marketing, y terminando en los aspectos organizativos. Existe un amplio espectro de empresas cuya actividad principal es el desarrollo de este tipo de innovaciones para que sean incorporados en otras organizaciones.

Sin embargo, rara vez este tipo de innovación “comprada” tiene un carácter proactivo. La mayor parte de las veces viene dada por la necesidad imperante de la empresa usuaria de mantener unos niveles de competitividad aceptables en unos entornos de mercado más y más difíciles. La adaptación continua, rápida y acertada a los mismos es la clave que va a permitir la permanencia de una empresa en el mercado.

En algunas ocasiones Innovar es cambiar, y el cambio siempre implica un riesgo, las organizaciones se enfrentan a tres problemas básicos:

1. Quiénes son los agentes internos que deben innovar.
2. De qué forma se gestiona el cambio vinculado a la innovación.
3. Cómo valoramos el nivel de riesgo implícito a la innovación.

La responsabilidad de los riesgos asumidos no necesariamente la tienen los directivos o responsables de los procesos, esta va progresivamente repartiéndose entre todos los trabajadores. La generalización de una cultura de la innovación debería favorecer un clima de participación que permitiera recoger todas aquellas ideas nuevas (nuevas formas de entender, ver y hacer) que cada trabajador, en su nivel de responsabilidad, pudiera aportar. Esta cultura requerirá de la implementación de instrumentos, mecanismos y procedimientos específicos imprescindibles para operativizar las aportaciones.

Se debe tener en cuenta que el liderazgo de la innovación la tiene la alta gerencia y a su vez los puestos directivos, la innovación debe formar parte de una estrategia empresarial que identifique su valor, objetivos y sus medios si pretende convertirse en un factor clave, teniendo en cuenta que se debe prever mecanismos del cambio derivado de la innovación.

El objetivo principal de este trabajo es conocer al interior de la organización en estudio, REPRESENTACIONES INDUSTRIALES ORIÓN que procesos o actividades innovadoras han adoptado para el logro de sus objetivos, que nivel de incertidumbre se vivió y como se combatieron los obstáculos presentados. Además conocer la posición de la alta gerencia ante la importancia de innovar y el nivel de participación y de aporte de nuevas ideas de los trabajadores ya que deseamos conocer la relación de la innovación enlazada con el talento humano de la organización.

Finalmente, conocer los mecanismos de motivación a los trabajadores para la aportación creativa y de puesta en práctica de la cultura de la innovación y la gestión del cambio y que mecanismos adoptados para valorar la innovación propuesta, los beneficios y los riesgos derivados de su implementación.

1 MARCO TEÓRICO

Al analizar la relación entre los recursos humanos y el desarrollo de la función innovadora en las organizaciones empresariales contemporáneas, es preciso considerar dos aspectos fundamentales. En primer lugar, cuáles son las características personales más adecuadas para alcanzar la eficiencia deseable en el proceso de desarrollo tecnológico; en segundo término, cómo deben gestionarse para alcanzar la máxima productividad del equipo humano.

Características personales y de gestión que tienen que pasar por potenciar determinados roles: "generador de ideas", "empresario o promotor de producto", "director de programa", "enlace" y "patrocinador".

El "generador de ideas"¹ posee capacidad de síntesis y de análisis sobre la información disponible de mercados, tecnologías, sistemas y procedimientos. Además, es un experto en una o dos áreas de desarrollo tecnológico que disfruta con la creación y aplicación de ideas. Es alguien que se siente cómodo en el terreno de la abstracción. Creatividad (ver nuevas y diferentes formas de hacer las cosas), tenacidad en la resolución de problemas y valor para proponer respuestas que ponen en cuestión en status quo, también deben estar presentes en este rol.

El "empresario o promotor de producto" defiende y estimula tanto el cambio como la innovación. Busca la aprobación formal del proyecto por parte de los órganos competentes de la organización, lo que se encuadra dentro de una personalidad emprendedora. Posee un amplio abanico de intereses, enérgico y determinado, es capaz de convencer a diferentes personas sobre la bondad de la nueva idea. Persuasivo, consigue recursos para desarrollar el proyecto. Asume riesgos y puede ser agresivo en la defensa de la innovación.

El "director de programa" toma sobre sí la responsabilidad de la planificación, periodificación, el seguimiento y control de las tareas ejecutadas, así como la supervisión técnica. Es una persona capaz de tomar decisiones de importancia, a veces en un breve lapso temporal. Receptivo a las necesidades de los otros, sabe aprovechar la estructura organizativa para conseguir que las cosas se hagan.

El "enlace" es el encargado de aportar información de forma continua al grupo de desarrollo, lo que tiene un carácter crítico cuando tal información se refiere a cambios en las demandas procedentes del mercado, en las necesidades de fabricación o en la implantación del proyecto tecnológico. Competente

¹ Peter Senge (1995) en su libro "la quinta disciplina".

técnicamente, es alguien accesible y tratable que disfruta con el contacto personal que se requiere para ayudar a otros.

El "patrocinador" es una persona de mayor experiencia y nivel en la empresa que, sin embargo, no realiza trabajo en sí mismo ni defiende directa y personalmente el cambio. Su papel consiste en proporcionar estímulo y apoyo. Orienta, guía y busca el desarrollo del personal menos experimentado, facilitándole apoyo indirecto, protección y defensa.

¿Disponemos de personas que desarrollen eficazmente tales roles en nuestras empresas? ¿Somos capaces como sociedad de estimular y generar tales roles, mediante las enseñanzas reglada y no reglada?

Jesús Rodríguez Pomedá – Docente Universidad Autónoma de Madrid, menciona que la relación entre flexibilidad de recursos humanos e innovación es un tema de creciente interés para la gestión empresarial en el contexto actual de globalización y crisis económica. La flexibilidad laboral y la innovación permiten competir mejor a las empresas pero los escasos estudios que han analizado la relación entre ambas ofrecen resultados poco concluyentes o incluso contradictorios: así, mientras algunos estudios evidencian una influencia positiva de la flexibilidad de recursos humanos sobre la innovación, otros sugieren que la flexibilidad laboral puede desincentivar la innovación de las empresas.

Este trabajo presenta los principales resultados de un estudio realizado en la empresa Representaciones Industriales Orión y aporta una contribución importante a la relación entre flexibilidad de recursos humanos e innovación y es que detalla las dimensiones de flexibilidad de recursos humanos en su relación con la innovación;

Según el enfoque de recursos y capacidades (Teece et al., 1997), Un elemento clave de la capacidad de innovación de las empresas reside en su habilidad para desarrollar y reconfigurar las competencias internas y externas con el fin de responder a los cambios del entorno. El estudio de la relación entre flexibilidad de recursos humanos e innovación es importante porque la innovación en las empresas depende cada vez más de la integración de conocimientos internos y externos. Para que las empresas tengan éxito en su proceso de innovación, no solo han de saber explotar bien sus recursos internos, sino que también han de ser capaces de explorar y asimilar conocimientos que no se hayan desarrollado internamente (Rothaermel y Hess, 2007).

La flexibilidad se conceptualiza habitualmente como una rutina de la organización, formada por habilidades y competencias heterogéneas de los empleados (Bhattacharya et al., 2005).

Como primera premisa para desarrollar el trabajo propuesto por Interman, es importante mencionar que surge una pregunta en particular ¿Qué es Innovación? Y recurriendo a la teoría se vislumbra que la Innovación es el arte de convertir las ideas y el conocimiento en productos, procesos o servicios nuevos o mejorados que el mercado reconozca y valore. Convertir el conocimiento y las ideas en riqueza.

De acuerdo a GETEC (2005, "Gestión de la innovación", 4), podemos hablar de tres grandes tipos de innovación, si bien la primera de ellas es la de mayor peso debido a los efectos económicos que produce:

- Innovación tecnológica
- Innovación social
- Innovación en métodos de gestión

Todos estos tipos de innovación están vinculados con los niveles de competitividad.

GETEC (2005, "Gestión de la innovación") define las siguientes clases de innovación:

Según el objeto de la innovación

- Producto.
- Proceso.

Según el impacto de la innovación:

- Incremental.
- Radical.

Según el efecto de la innovación

- Continuistas.
- Rupturistas.

Según la escala en la que se realice el proceso de innovación

- Programa/proyecto/operación
- Grupo empresarial/empresa/unidad de negocio
- Sector/mercado
- Regional/nacional/mundial

Según el origen de la innovación

- Dirigida por la tecnología ("technology-push")
- Impulsada por el mercado ("market-pull")

Innovar es cambiar (pero no por cambiar) - Innovar es sobrevivir - Innovar es una nueva forma de pensar y ver la empresa - Innovar es ser proactivos a los cambios del mercado, Innovar es identificar el cambio, e integrarlo - Innovar es generar ideas de éxito.

En el entorno actual, la empresa esta obligada a desarrollar recursos humanos, sistemas de información y capacidades tecnológicas acordes con los nuevos desafíos. De ahí la importancia que tiene el proceso de innovación. Pues esto implica la renovación y ampliación de procesos, productos y servicios, cambios en la organización y la gestión y cambios en las calificaciones del capital humano. Por tanto no debe entenderse como un concepto puramente técnico, sino que tiene raíces de carácter económico – social, y su análisis necesita de comprensión y de sus dos características esenciales:

La innovación tiene como objetivo explotar las oportunidades que ofrecen los cambios, lo que obliga según demostró Roberts (1987), que sea fundamental en la generación de una cultura innovadora que permita a la empresa ser capaz de adaptarse a las nuevas situaciones y exigencias del mercado en que compete.

El carácter innovador tiene su base en la complejidad del proceso de investigación tecnológica y en las alteraciones de la naturaleza imprevisible que mueven el mercado y la propia competencia.

La actitud innovadora es una forma de actuación capaz de desarrollar valores y actitudes que impulsen ideas y cambios que impliquen mejoras en la eficiencia de la empresa, aunque suponga una ruptura con lo tradicional.

El mundo empresarial está invadido últimamente por la 'locura innovadora'; los libros sobre gestión de la innovación florecen en las librerías y cientos artículos aparecen en las revistas de gestión. ¿Por qué se escribe tanto sobre innovación? Como el crecimiento externo no es una opción al alcance de todos, queda "la innovación", que se ha convertido en la "nueva frontera" de la gestión empresarial?

La Empresa Innovadora logra transformar los avances científicos tecnológicos en nuevos productos y procesos, mediante la adecuada y efectiva vinculación de la ciencia, la tecnología, la producción, las necesidades sociales y requerimientos del mercado nacional e internacional.

Es aquella, que mediante la sistemática aplicación de innovaciones, posee un nivel de organización de la gerencia empresarial y del proceso productivo tales, que sus ofertas poseen calidad superior o igual a las mejores existentes en el mercado, que le propicie cubrir sus costos y obtener ganancias.

Tras la década de los noventa en la que se produjo un extraordinario crecimiento en la economía global y en la productividad, sobre todo en Estados Unidos, apoyándose en el potencial de Internet y las nuevas tecnologías, incluso se llegó a cuestionar el funcionamiento cíclico de la economía, (según la teoría de los ciclos económicos a una fase de expansión, caracterizada por aspectos como una fuerte actividad económica, aumento del consumo, creación de empleo o aumento de los precios, seguía una fase de contracción, donde se produce una caída importante de la inversión, la producción y el empleo, disminuye el gasto de los consumidores o aumento del déficit público y los beneficios empresariales descienden). Ahora bien, en estos momentos, el mundo se encuentra en una fase de contracción, y los gobernantes de las principales economías del mundo intentan conseguir de nuevo encontrar la senda que conduzca a una nueva fase de expansión.

Si se cambia del entorno macroeconómico a la gestión empresarial, es necesario conseguir, la fórmula que permita encontrar la senda del crecimiento. Y aquí también, según el ciclo económico, se imponen unas técnicas u otras para conseguir el objetivo.

En la búsqueda de la mejora en la competitividad empresarial, de la obtención de ventajas competitivas, reducción de costes y el aumento de la eficiencia o incremento de las ventas, en cada ciclo económico, se han destacado estrategias basadas en la producción "just in time", el outsourcing, la mejora continua de los procesos de producción, la búsqueda de la calidad, la presencia en Internet, la inversión en nuevas tecnologías o la gestión del conocimiento, entre otras.

Y en la fase económica actual, los expertos vuelven la vista a una técnica que conocemos desde hace ya mucho tiempo, la innovación, dicen que el futuro será de las empresas innovadoras. Así, en los últimos números de las publicaciones más prestigiosas sobre gestión empresarial, se menciona con especial énfasis, de cómo conseguir que la empresa innove, liberar la capacidad innovadora de las personas que forman parte de la organización o el tipo de innovaciones que son más factibles en la actualidad.

Innovación Estratégica

Alejandro Llano, reflexiona sobre la estrecha relación entre responsabilidad empresarial e innovación, considera que la innovación debe ser liderada por las personas, libres de prejuicios, capaces de desmarcarse de los principios vigentes y pensar, desde la misma realidad, con actitudes inconformistas y radicales. Y

para conseguirla, se requiere de calidad ética y cultural, clima de confianza, un esquema organizativo al servicio de las personas –y no a la inversa, interdisciplinariedad, una constante actitud investigadora abierta, capaz de rectificar.

Alfons Cornella señala que debemos experimentar y apoyar a la innovación, aprender de los errores, y asegura "No hay innovación sin riesgo. Se camina cayendo al andar". Y apunta que serán las innovaciones "de negocio" (maneras diferentes de presentar un producto o servicio) las más frecuentes y las más accesibles para las empresas. Destaca que un elemento fundamental, crítico, de toda innovación, para que consiga la aceptación del mercado, es que sea fácil de comprender, de entender y de usar.

En épocas como las de hoy tan cambiantes el Factor Clave del Éxito no se da por que tanto juegas mejor que la Competencia, sino sobretodo por la forma de modificar las Reglas de juego.

Es importante integrar en la estrategia global de la empresa la gestión de la tecnología, es decir la estrategia que permita a la empresa desarrollar, adquirir y asimilar tecnología, incorporarla de forma eficaz a sus nuevos productos, anticiparse a las necesidades de los clientes, ofrecer calidad y dominar los plazos de lanzamiento al mercado.

La concepción actual de la actividad innovadora contempla a la empresa como un todo integrado, donde el éxito depende a menudo del grado de integración de las unidades, de la estrecha relación entre la producción, la comercialización lo que requiere de la fusión de lo técnico, lo económico y lo social, en lugar de ser materia exclusiva del impulso tecnológico o la atracción del mercado.

La innovación tecnológica se debe analizar bajo un enfoque sistémico, donde interviene la estrategia corporativa con un conjunto de tecnologías interrelacionadas de manera conjunta con los factores comerciales. Unido al enfoque sistémico y a la complejidad de la innovación tecnológica se pone además de manifiesto la necesidad de gerenciar la innovación tecnológica.

La integración de la gestión tecnológica y su carácter estratégico ha sido resaltada por Pavón e Hidalgo (1997) como el proceso orientado a organizar y dirigir los recursos disponibles, tanto humanos como técnicos y económicos, con el objetivo de aumentar la creación de nuevos conocimientos, generar ideas que permitan obtener nuevos productos, procesos y servicios o mejorar los existentes y transferir esas mismas ideas a las fases de fabricación y comercialización.

A partir de esta definición, se puede identificar el conjunto de elementos que se consideran necesarios para que la empresa gestione con eficiencia el proceso de

innovación: capital humano, conocimiento, espíritu empresarial, cooperación y cultura innovadora.

Es por eso que REPRESENTACIONES INDUSTRIALES ORION, es una empresa innovadora y un caso de éxito que vale la pena destacar dentro de esta investigación.

2 JUSTIFICACIÓN

La Innovación es en la actualidad el protagonista permanente del desarrollo de las organizaciones y ejerce un impacto en la competitividad, la cual se hace cada vez más necesaria para afrontar nuevos retos.

REPRESENTACIONES INDUSTRIALES ORIÓN no ha sido ajena a tal realidad. Ella misma viene experimentando procesos de cambio y proyectándose cada vez más hacia todos los sectores de la sociedad en cumplimiento de su Misión y hacia el logro de su Visión.

Es bajo estos hechos que se llevara a cabo un análisis profundo del caso de estudio de las prácticas innovadoras por la organización que la llevaron a ser reconocida por el impacto social que genera REPRESENTACIONES INDUSTRIALES ORIÓN al utilizar materiales desechados en la elaboración de laminas Ecopack que reemplaza la madera aglomerada fabricando estos mismos productos que se elaboran en madera (porta vasos, pupitres, y muebles para el hogar, entre otros) abriendo espacio para generar mas empleo y de paso formalizar la labor realizada por lo recicladores.

El principal objetivo de esta investigación es identificar como la organización se ha adaptado a los requerimientos del mercado para lograr que la empresa crezca y se desarrolle bajo un modelo competitivo orientado a la satisfacción y el mejoramiento de la Calidad de los proceso involucrando a los trabajadores para aportar ideas y que incentivos han recibido para motivar y reconocer.

3 OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Identificar cuáles son los elementos que han favorecido la Innovación en la empresa Representaciones Industriales Orión y como se ha fusionado el talento humano para el logro de los objetivos organizacionales.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Conocer como las políticas de recursos humanos más novedosas equilibran los objetivos a corto y a largo plazo de la organización.

Conocer los medios utilizados por la organización para generar innovación, así como los incentivos otorgados a los trabajadores que aportan ideas innovadoras que contribuyen a mejorar el nivel de competitividad.

4 PREGUNTA DE INVESTIGACION

¿Qué relación tiene el Proceso de Recursos Humanos adelantado por Representaciones Industriales Orión con los procesos de innovación?

5 METODOLOGÍA

Para desarrollar el presente estudio de caso se planearon tres fases:

1. Formulación del proyecto, fase que incluye el establecimiento de objetivos generales, justificación, pregunta de investigación y metodología.
2. contacto con la empresa seleccionada para este caso Representaciones Industriales Orión.
3. Análisis de resultados y conclusiones.

Una vez se logra contacto con la compañía se realiza un primer acercamiento para conocer los procesos de recursos humanos. Por medio de una Entrevista.

El objetivo de las entrevistas es obtener información que nos permita describir los procesos más relacionados con la innovación.

Características generales del proceso de reclutamiento y selección, enfatizando en perfiles

Antes que todo, el profesional de selección debe preguntarse qué es lo que realmente requiere el puesto vacante. Determinar exactamente cuáles serán las responsabilidades del puesto que se intenta llenar es la única alternativa para obtener candidatos adecuados. Es esencial responder temas como qué es necesario hacer, saber y aprender, así como la experiencia relevante.

Recoger información sobre el cargo que se pretende suplir, puede hacerse a través de:

- Análisis del cargo aspectos intrínsecos (contenido del cargo) y extrínsecos (requisitos del aspirante al cargo, especificaciones) del cargo. El proceso de selección se concentrará en la búsqueda y la evaluación de esas exigencias, y en las características de los candidatos que se presenten. Técnica de los incidentes críticos ésta busca identificar las características deseables y las no

Deseables en los candidatos

Análisis del cargo en el mercado consiste en examinar en otras compañías los contenidos, los requisitos y las características de un cargo que va a crearse en la empresas, del cual, como es lógico, no se tiene una definición a priori.

Existen dos fuentes de principales: externa e interna.

Se denomina interna cuando, habiendo determinado un cargo, la empresa trata de llenarlo mediante la promoción de sus empleados (movimiento vertical) o transferirlos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal). Con este procedimiento la organización también puede aprovechar la inversión que ha realizado en reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de su personal actual.

Esto disminuirá el periodo de entrenamiento y contribuirá a mantener la alta moral del personal, al permitir que cada vacante signifique la oportunidad de ascensos.

El reclutamiento externo abarca candidatos reales o potenciales, disponibles u ocupados en otras empresas.

1. Publicación por computrabajo, la prensa, temporales, etc...
2. Empresas temporales
3. Head Hunters: buscan candidatos con las aptitudes que requiere el cliente.

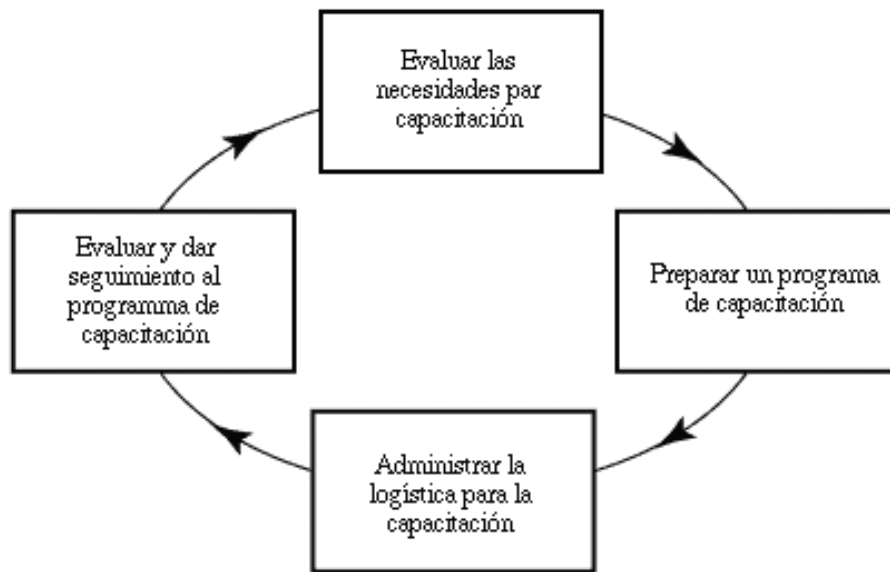
Una vez finalizada la fase de reclutamiento y disponiendo de un número adecuado de candidatos, comienza la selección propiamente dicha.

Características generales de la formación y capacitación: presupuesto, temáticas, metodología

A medida que el programa se amplía e incorpora nuevo personal y áreas, se requerirá capacitación adicional. La administración tendrá que ser más eficiente y el personal necesitará formarse para desarrollar y manejar programas más sofisticados mientras la organización madura y enfrenta temas más complejos tales como: la capacidad financiera, mayor dificultad para atraer nuevos clientes, mejora en la calidad de los servicios, etc.

Dentro de la compañía se determina la necesidad de capacitación de un empleado;

- Establecer los requerimientos de la capacitación;
- Preparar un programa de capacitación;
- Apoyar la logística de la capacitación;
- Evaluar un programa de capacitación;
- Hacer seguimiento cuando termine el programa de capacitación.



5.1 EVALUACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Como ya se mencionó, la capacitación es necesaria sólo cuando un empleado carece del conocimiento que se requiere para que realice su trabajo actual o uno nuevo como consecuencia de un ascenso o transferencia. El administrador notará estas deficiencias durante el transcurso de su rutina de supervisión o durante la evaluación del desempeño, si se tiene un proceso regular de evaluación. Como siempre, debe tenerse en cuenta el hecho que la capacitación puede no resolver el problema. Por ejemplo, un empleado puede recibir capacitación pero el desempeño del programa puede no mejorar, porque el problema real es la falta de recursos, o porque hay una estructura organizativa muy rígida que evita una buena comunicación entre departamentos o por una supervisión inadecuada. También hay que considerar que el problema puede ser que el trabajador no tenga aptitudes para el empleo, y es mejor dárselo a otro empleado que gastar recursos en su capacitación.

5.2 ETAPAS EN LA PREPARACIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

La dirección puede participar activamente en la planeación del programa de capacitación.

- Establecer objetivos generales;
- Delimitar objetivos específicos para cada sesión de capacitación;
- Determinar la metodología, técnicas y enfoque de la capacitación;
- Desarrollar planes de sesiones de capacitación;

- Desarrollar el presupuesto para actividades de capacitación; y,
- Creación de equipos que apoyan procesos de innovación, cantidad, administración, impacto en la innovación.

Partiendo de algo primordial para la compañía es el sistema de innovación que se da ya que va de la mano con la competitividad, pero no necesariamente una existe sin la otra. Además, la innovación esta ligada a todos los niveles de competitividad de la pirámide y se puede aplicar en cualquiera de éstos. Ahora bien, se puede ser competitivo sin ser innovador con sólo mantener sistemas de mejora continua, pero los procesos de mejora no llegan a ser suficientes cuando el mercado se encuentra saturado, cuando la demanda es alta y cuando existen necesidades que los productos o servicios existentes no logran solventar. En este punto, la innovación se convierte en un proceso fundamental para alcanzar la competitividad, debido a que los esfuerzos por mejorar han alcanzado su límite y ya no son suficientes para seguir adelante.

5.3 ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN

La motivación esta enfocada en la remuneración salarial establecida en un salario básico acompañado de todos los pagos legalmente establecidos y se maneja una motivación por salario emocional

Los líderes de la compañía han interiorizado la importancia de mantener una cultura innovadora dentro de la compañía, involucrando todo el personal de la misma, generando un proceso de Coching interno

6 RESULTADOS

Representaciones Industriales Orion S.A. es una sólida empresa de Ingeniería Colombiana.

Enfocamos nuestro accionar en los siguientes campos:

- Línea de productos ORION CRUSHING EQUIPMENT: Asesoría, diseño, fabricación, montaje y mantenimiento de plantas de trituración y de los equipos para las mismas.
- Línea de productos ORION ECOPLAK®: Suministro de tecnología, producción y comercialización de láminas aglomeradas y tejas termo acústicas producidas a partir de materiales sólidos de difícil recuperación y tratamiento (Todo tipo de Materiales laminados, p. e. Tetra Pak).

Veinte años de presencia en el mercado, caracterizados por el permanente desarrollo de productos y servicios ORIÓN, la innovación y el mejoramiento continuo, hacen de nuestra empresa una Organización con visión y pujanza hacia el futuro.

Ingenieros y técnicos experimentados constituyen el pilar de sus resultados y metas.

6.1 MISIÓN

RIORION S.A., Es una organización industrial y comercial de carácter privado posicionada en el sector industrial. Bajo la marca ORION® diseñamos, fabricamos y suministramos equipos y plantas para el procesamiento de minerales, plantas para el reciclaje de materiales laminados de difícil recuperación y soluciones de ingeniería e industriales, aplicadas a las condiciones particulares de nuestros Clientes y del País. Con la marca ECOPLAK® fabricamos láminas aglomeradas y tejas termo acústicas inteligentes. Caracterizamos nuestro accionar enfocados a satisfacer las expectativas de nuestros Clientes, en el suministro de bienes y servicios con altos estándares de calidad, en el ejercicio de las mejores prácticas, en el mejoramiento continuo, en la innovación permanente y por la armonía con el medio ambiente. Maximizamos el valor agregado a la Empresa y brindamos un adecuado ambiente integral de trabajo a nuestros Colaboradores.

6.2 VISIÓN

En el mediano plazo RIORION S.A. será una organización reconocida, posicionada y ejemplar en el mercado industrial de las soluciones y servicios de ingeniería y los suministros industriales. La innovación caracterizará nuestros productos, servicios y operaciones. Seremos una Empresa certificada bajo estándares internacionales reconocidos. Maximizaremos el valor agregado a nuestros Clientes, a la Empresa y a nuestros Colaboradores.

6.3 POLÍTICA INTEGRAL

En RIORION S.A. todos nuestros procesos, operaciones y actividades están encaminados a satisfacer los requisitos de nuestros Clientes y los requisitos organizacionales internos, a utilizar racionalmente los recursos para minimizar el impacto al medio ambiente y que nuestro Talento Humano labore en un ambiente cada vez más saludable y seguro, mejore su calidad de vida e incremente su motivación. La innovación y el mejoramiento continuo de los procesos, productos y servicios caracterizan nuestro accionar hacen que alcancemos la productividad, la competitividad y las metas propuestas, cumpliendo siempre con la normatividad legal vigente aplicable en Colombia y en las regiones donde desarrollemos nuestras actividades. Garantizamos la disponibilidad de los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades que permitan la identificación objetiva, la prevención y el control de las no conformidades, garantizando productos de la calidad requerida, la reducción del impacto de los riesgos en nuestras operaciones, el manejo adecuado de nuestros residuos y desechos y el crecimiento personal de nuestros Colaboradores.

6.4 VISIÓN PROSPECTIVA

Representaciones Industriales Orion S.A. Durante sus primeros 100 años de vida invertirá en si misma sus utilidades para fortalecer su planta, orientar el desarrollo y capacitación de sus trabajadores y empleados e igualmente, dedicará parte de sus recursos a la investigación tecnológica para consolidarse en el mercado regional andino como una empresa colombiana seria, capaz de enfrentar con éxito la fabricación de equipos en su propia planta, como también desarrollar los proyectos de ingeniería mas retadores y ambiciosos que en el momento requiera la industria. La empresa, ceñida estrictamente al marco legal colombiano, deberá desarrollarse junto con sus trabajadores, proveedores y acreedores en el crecimiento de sus clientes y además, abrir el espacio para que en su seno se forjen generaciones nuevas de ingenieros, técnicos, administradores, etc., del temple y talento que requiere el país y la sub. región para su anhelado desarrollo.

En el corto y mediano plazo la empresa será orgullosamente colombiana y en el largo plazo orgullosamente suramericana.

6.5 OBJETIVOS CORPORATIVOS

Maximizar el valor agregado para los accionistas, nuestros clientes, colaboradores y proveedores, garantizando la permanencia y viabilidad de la empresa.

Desarrollar las tecnologías, los equipos y los servicios Orion que nos permitan posicionarnos en el mercado como empresa reconocida por los altos estándares de calidad y por el factor diferenciador de sus productos.

Desarrollar una cultura interna de procesos interrelacionados que minimicen los esfuerzos individuales y del equipo y que maximicen el valor agregado al producto.

Desarrollar y mantener altos estándares de desarrollo y permanencia del talento humano que permitan mantenerlo en un nivel de óptima preparación, dedicación y compromiso para con la organización y el país.

6.6 PREMIOS INNOVA 2008

El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo entregó el Premio Innova 2008, en cuatro categorías. El ministro Luis Plata entrega el premio al gerente de Orión, Alfredo Ayala, quien recibió 100 millones de pesos en la categoría de Mediana Empresa. Es un estímulo por lograr un mejor futuro para el país y propiciar una mayor productividad y competitividad.

Según el Ministro, es evidente el impacto social que genera Representaciones Industriales Orión, teniendo en cuenta que al utilizar esos materiales desechados en la elaboración de láminas Ecoplak, que reemplaza las de madera aglomerada, se pueden fabricar los mismos productos que se elaboran en madera (porta vasos, pupitres, y muebles para el hogar, entre otros). Esto, destacó Plata, abre espacio para generar más empleo, y de paso ayuda a formalizar a un sector como el de los recicladores.

Orión se convirtió en la empresa más galardonada, pues también se alzó con el premio a la mejor de las mejores, con lo cual se hizo acreedora a 36 millones de pesos, que se suman a los 100 millones de pesos que logró por haber ocupado el primer puesto en su categoría

7 ANÁLISIS Y CONCLUSIÓN

La gestión de la innovación; así como las organizaciones en general, ameritan un continuo análisis y seguimiento de las variables del contexto externo que le impactan. En este sentido, cabe destacar que la gente es la que hace la innovación y de allí que su gestión y dirección juegan un rol clave. Los profesionales de las Relaciones Industriales y de Recursos humanos, más que nunca, necesitan conocer la manera de llegar a entender y comprender la complejidad de lo que significa lo externo y su impacto. Del estudio de caso anterior cabe resaltar que:

1. El contexto externo en el cual se identifican las oportunidades para nuevas ideas, nuevos productos o servicios. En el contexto de un proceso corporativo de innovación es uno de los primeros elementos a considerar. Su estudio es clave para el estudio de la organización.
2. La planeación estratégica debe contener la innovación como norte.
3. La cultura organizacional que ofrezca las condiciones en un ambiente de trabajo que facilite la generación de ideas, confianza y aprendizaje es clave como suelo fértil para la innovación y la creatividad.
4. Tecnología Organizativa, tomando en cuenta la actividad de investigación y desarrollo, así como los subprocesos de la gestión del capital humano.
5. Arquitectura Organizacional e Innovación como la expresión de la estrategia y los procesos que mejor combinen los recursos y las competencias que aplaquen la innovación: Estructura organizativa, esquema de control, planificación de carrera y la estructura de cargos.
6. La Gestión de la Innovación desde su creación, almacenamiento, depresión y aplicación tanto en los productos y servicios como en el mejoramiento del proceso.
7. El Liderazgo requerido para una organización basada en el aprendizaje o como la describió Peter Serge (1995) en su libro "la quinta disciplina"
8. Gestión y Dirección del Talento Humano, el cual hace referencia a la planificación, organización, dirección, coordinación y control del talento humano con las competencias que materialicen y den cuenta de la coherencia con los valores de creatividad e innovación y los procesos de negocios.

9. La dinámica relacional entre las dimensiones mencionadas; es un abrir y cerrar continuo de procesos desencadenantes a la innovación en las organizaciones. También implica la interacción de la organización con los organismos e instituciones que conforman el sistema nacional innovación del país, sus clientes, el estudio y la gestión de la inteligencia competitiva (mercado competitivo); los consumidores en general (innovación en marketing) y la información del ciclo de sus productos y servicios actuales (ya sea para mejorarlos o sustituirlos).

BIBLIOGRAFIA

LÓPEZ RAMOS, Antonio. (1955). *La innovación de las personas como objetivo del coaching, una nueva filosofía para la empresa*. Ciudad: Edición Pearson Educación S.A. sobrevivencia (McDougal y Braun, 2003).

MORCILLO ORTEGA, patricio. (2007). *Cultura e innovación empresarial, La conexión perfecta*. Madrid: International Thompson Editores.

ORDÓÑEZ ORDÓÑEZ, Miguel. (2000). *Modelos y Experiencias Innovadoras en la gestión de los Recursos Humano*. Ciudad: AEDIPE – Centro, Ediciones Gestión 2000, S.A.

Qualitas, hodie. (2004). Excelencia, desarrollo sostenible e innovación, *Innovación de los recursos humanos: Últimas tendencias*. Revista Nº. 93 págs. 14-17. Recuperado el 26 de agosto de 2009.

SENGE M., Peter. (1995). *La quinta disciplina*. Barcelona: Ediciones. Granica S.A.

SUTTON, Robert L, (2003 *enero/ febrero*). Como podrían organizar o dirigir mi empresa de un modo diferente. Revista - tendencias y estrategias de éxito. *Harvard Deusto Marketing & Ventas # 54c*

ANEXO

Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano
Escuela de postgrados
Especialización en gerencia de recursos humanos
Proyecto Interman III

Objetivo: Estudiar el papel que la gestión de recursos humanos puede tener en la innovación empresarial.

DATOS GENERALES

Nombre de la Empresa: Representaciones Industriales Orion S.A.
Dirección: Cra 123 No. 14-37
Teléfono: (051) 2676664
Página WEB: www.riorion.com

Empresa: Privada Pública Cooperativa Otra
Cuál? _____

Por favor marque con una X solo una respuesta para cada ítem o pregunta.

1. Señale, por favor, la situación de su empresa con respecto a la implementación de certificaciones o normas de calidad (ISO, QS, otra): Cual. Prevista para un futuro
 - a. No planteada
 - b. Prevista para un futuro
 - c. En proceso de implementación
 - d. Ya implementada X

2. Señale, por favor, la situación de su empresa con respecto a la certificación de sistemas de gestión de la investigación, desarrollo e innovación (NTC 5801) o de proyectos de I+D+i (NTC 5802).
 - a. No planteada
 - b. Prevista para un futuro XXXX
 - c. En proceso de implementación
 - d. Ya implementada

3. Señale, por favor, la situación de su empresa con respecto a la certificación o implementación de modelos de gestión por competencias laborales.
 - a. No planteada

- b. Prevista para un futuro XXXX
- c. En proceso de implementación
- d. Ya implementada

4. Valore de 1 (en absoluto desacuerdo) a 6 (completamente de acuerdo) hasta qué punto las siguientes afirmaciones reflejan la situación actual de su empresa:

	1	2	3	4	5	6
Se promueve la solución de problemas en equipos de trabajo			X			
Se promueve la formación de equipos de trabajo a través de sistemas de evaluación e incentivos						X
Se utilizan estrategias específicas para el trabajo en equipo como los círculos de calidad, reuniones ínter-departamentales, o comunidades virtuales						X
En los procesos de selección de personal se considera como uno de los criterios básicos las habilidades para el trabajo en equipo						X
En los procesos de selección de personal se considera como uno de los criterios básicos el perfil orientado a la innovación (rasgos de personalidad, competencias, habilidades, entre otras).					X	
La delegación de responsabilidades y la mayor participación de los empleados son favorecidas por el trabajo en equipo						X
En la capacitación del personal se incluyen temas tales como: filosofía de calidad total, procesamiento de datos estadísticos, o técnicas de solución de problemas						X
Ha aumentado la inversión en la formación de los trabajadores en los últimos cinco años						X
Se fomenta el aprendizaje de los empleados a través de cursos sistemáticos y el aprender haciendo					X	
Los sistemas de evaluación al personal y de incentivos promueven la capacitación y el entrenamiento						

	1	2	3	4	5	6
La formación al personal se orienta al desarrollo de destrezas y competencias múltiples en los empleados (análisis de datos, formulación y solución de problemas, entre otros)					X	
Se brinda a los empleados conocimientos básicos sobre la industria a la que pertenece la empresa y sobre el proceso de producción					X	
Se capacita a los empleados en técnicas para solucionar problemas técnicos relacionados con su puesto de trabajo						X
Se capacita a los empleados en métodos , técnicas o herramientas para incrementar la creatividad o innovación de las personas						X
Se premia y se motiva a los empleados por las sugerencias de cambio y de mejora en el trabajo						X
Se estimula a las personas a través de la aceptación social, el reconocimiento y el honor						X
Existen formas de remuneración complementarias al salario asociadas al desempeño, beneficios o productividad						X
Se crean lazos de compromiso y convicción de los empleados con las políticas y metas de la empresa en términos de mejora de la calidad						X
Se les da la oportunidad a las personas de aceptar el reto de la innovación						X
Se fomenta el sentido de equidad laboral (estructuras de salarios poco diferenciadas o acceso a servicios sociales comunes)				X		
Los empleados tienen un fuerte sentido de pertenencia para con la empresa					X	
Los empleados tienen la posibilidad de desarrollar carrera profesional dentro de la empresa				X		
Existen mecanismos para fomentar la participación de los empleados en la toma de decisiones					X	
Se permite a los empleados cometer algunos errores durante el proceso de						X

	1	2	3	4	5	6
innovación						
Existe un alto nivel de confianza entre los líderes y subordinados						X
Se construyen buenas relaciones entre los colaboradores						X
La gerencia acepta fácilmente las propuestas sobre innovación					X	
La gerencia busca activamente ideas innovadoras en productos y procesos					X	
La innovación es fácilmente aceptada por los responsables de la gestión de programas y proyectos					X	
La innovación es fácilmente aceptada por todas las personas en la empresa						X
La innovación se percibe como riesgosa y por lo tanto la gerencia trata de evitarla						X
Se penaliza o castiga a los trabajadores que promueven ideas innovadoras que finalmente no se llevan a la práctica o fracasan						X

5. Por favor estime el porcentaje de gastos en I+D+i (Investigación, Desarrollo e Innovación) sobre el total de las ventas de 2009:
 - a. Entre 0 - 2 %
 - b. Entre 2 – 4 %
 - c. Entre 4 – 6 % X
 - d. Mayor a 6 %

6. Por favor estime el porcentaje de las ventas de 2009 debido a nuevos productos o servicios en los últimos tres años:
 - a. Entre 0 – 10 %
 - b. Entre 10 – 20 %
 - c. Entre 20 – 30 %
 - d. Mayor a 30 % X

7. Por favor estime el número de empleados dedicados a actividades de innovación tecnológica durante los tres últimos años:
 - a. Entre 0 – 6
 - b. Entre 6 – 12

- c. Entre 12 – 18 X
- d. Más de 18

Personas de contacto a quien dirigirse en caso necesario para consultas, aclaraciones o modificaciones sobre este cuestionario

Nombre: Yoly Yazmín Alvarado Niño
Teléfono: 3102365951
Correo electrónico: yolyyaz@yahoo.com.co

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN