

¿Cuáles son las variables que desarrolla Gestión Humana que están estrechamente relacionadas con la potencialización de innovación en los colaboradores de *Alianza -team*?

Diana Consuelo Navas Navarro
Jeimmy Carolina Obando Motavita
Andrés Serna Bautista

Oswaldo Heredia
Docente

Universidad Jorge Tadeo Lozano
Especialización Gerencia de Recursos Humanos
Facultad de Ciencias Económicas-Administrativas
Bogotá D.C., junio de 2010

Tabla de Contenidos

	Pag.
INTRODUCCIÓN	1
OBJETIVOS	4
OBJETIVO GENERAL.....	4
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	4
JUSTIFICACIÓN	5
MARCO CONCEPTUAL	8
PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	16
METODOLOGÍA.....	17
RESULTADOS.....	19
ANÁLISIS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	24
REFERENCIAS.....	30

Lista de figuras

	Pág.
Figura 1. Metodología.....	20

Introducción

La formación, conocimiento y la experiencia en un oficio/profesión/actividad, hoy por hoy, no es suficiente para desarrollarse en un mercado de trabajo cambiante y difícil; las personas y las organizaciones deben tener en cuenta que con la globalización actual y con los vertiginosos cambios técnicos que se dan a nivel interno y externo en una compañía se afecta el recurso humano, la cultura organizacional, su clima laboral, el desempeño, entre otros.

Para ello, una organización debe tornarse competitiva e innovadora si quiere permanecer vigente dentro del mercado. Por tal motivo este trabajo busca presentar una reflexión y análisis sobre innovación y la relación que existe entre ésta y el área de recursos humanos la cual es clave para dar soporte a la innovación organizacional.

Tal como afirma Jiménez – Jiménez y Sanz – Valle (2008), en su artículo ¿Podría la Administración del Recurso Humano (ARH) apoyar la innovación organizacional? “la innovación contribuye positivamente al desempeño de los negocios y que la ARH (Administración del Recurso Humano) aumenta esta innovación”.

La investigación realizada surge del interés que tiene la Especialización de Gerencia de Recursos Humanos de la Universidad Jorge Tadeo Lozano y sus estudiantes en generar un espacio de observación sobre empresas altamente reconocidas como empresas innovadoras, por ello la universidad cuenta con un programa orientado a generar redes de investigación sobre gerencia innovadora y exitosa, “*Interman Innovation Programme*”.

Éste trabajo se compone de una primera fase donde se efectúa una consulta primaria para verificar características y especificaciones de por qué la empresa escogida es innovadora; posteriormente se realizará un estudio de caso y una revisión bibliográfica sobre innovación con el fin de ahondar en el tema y tener claridad del concepto, generando así una investigación colectiva a través del análisis de información de varias empresas, en la última

fase se hará una revisión de galardones y reconocimientos que permitan identificar la innovación organizacional de la compañía y llegar a escoger la empresa con la cual trabajaremos.

Como afirma Escorsa (1997, citado por Álvarez, Acosta y Rodríguez, 2007), la innovación es "el proceso en el cual a partir de una idea, invención o reconocimiento de una necesidad se desarrolla un producto, técnica o servicio útil hasta que sea comercialmente aceptado".

De acuerdo a este concepto, innovar lo concebiríamos como el proceso de desarrollar algo nuevo a partir del estudio sistemático de una necesidad, ya sea personal, grupal u organizacional, para lograr un fin económico.

La segunda fase está compuesta por un trabajo de campo el cual nos permitirá obtener información de primera mano del sector donde está ubicada la organización y el comportamiento de ésta en el mismo, asimismo, información secundaria relevante que permita conocer cómo la innovación juega un importante papel dentro de la compañía escogida.

Como segunda parte realizaremos una entrevista semi estructurada y una encuesta que nos de la posibilidad de acceder a información vital e importante de la organización para identificar cómo es el comportamiento al interior de la compañía y así podamos analizar datos y variables para vislumbrar por qué la organización escogida es ejemplo de innovación organizacional en el mundo.

Finalmente, se analizarán los datos obtenidos los cuales nos permiten responder la hipótesis planteada en esta investigación ¿Cuáles son las variables que desarrolla Gestión Humana que están estrechamente relacionadas con la potencialización de innovación en los empleados de una organización? y también evidenciar la relación positiva entre el área de Recursos Humanos y la innovación.

Como lo plantea Jiménez –Jiménes y Sanz – Valle (2008), “*podemos concluir que la ARH puede mejorar la posibilidad de la innovación*”. Como argumenta en última instancia Mumford (2000, citado en Jiménez –Jiménes y Sanz – Valle (2008) “*la innovación depende de la generación de la creatividad y de nuevas ideas y la ARH puede promover la creatividad entre los empleados*”.

Ahora bien, la compañía con la cual trabajaremos nuestra investigación de grado es *Alianza - team*, ésta es una compañía de alimentos en donde su principal materia prima son las grasas y los aceites, tiene representación en Colombia, Chile, Estados Unidos y México. Dentro de sus principales características *Alianza - team* ofrece al consumidor un valor agregado en sus productos y soluciones innovadoras que la competencia no ha logrado destacar en el mercado actual.

Por lo anterior, hemos escogido esta compañía ya que tiene un reconocimiento importante a nivel nacional e internacional por la constante innovación de sus productos y el valioso equipo de trabajo que ha permitido que la organización a lo largo de todos estos años se mantenga como una de las empresas prosperas y estables del sector.

Objetivos

Objetivo General

Describir cuáles son las variables que desarrolla Gestión Humana que están estrechamente relacionadas con la potencialización de innovación en *Alianza – team*.

Objetivos Específicos

- Definir el impacto de las prácticas en Gestión Humana sobre el desempeño organizacional.
- Identificar a partir de los instrumentos de investigación las variables que aportan a la innovación en *Alianza – team*.
- Describir la relación de los procesos de Gestión Humana en el resultado de innovación en *Alianza – team*.

Justificación

En la actualidad la Gestión Humana en las organizaciones traspasa las funciones tradicionales de administración de personal, ya que vista desde otras ópticas, cuenta con elementos que están inmersos en las empresas, las cuales se convierten en variables que permiten cumplir la función integradora desde el contexto y el entorno de la cultura, teniendo en cuenta que la base principal del desarrollo de las actividades es la persona.

Es por esta razón que el siguiente trabajo se enfoca en la identificación de las prácticas en Gestión Humana que están directamente relacionadas con la innovación.

Arroyo y Ganzarain (2005), plantean que las empresas deben gestionar, alimentar y controlar sistemáticamente la innovación, para lo cual proponen tener en cuenta: El clima, las posibles barreras y las formas de superarlas, la planificación del proceso creativo y el desarrollo de las fuentes de ideas, el mejoramiento de los sistemas de comunicación, la correcta utilización de estímulos, los procedimientos para la evaluación de las ideas y la gestión de la Innovación, es decir la implantación de las ideas propuestas ya que este es el mayor estímulo a la creatividad.

Según la literatura existen herramientas que pueden ayudar a mejorar la competitividad empresarial, esto se explica en el estudio realizado por el Departamento de Administración *La Chinese University de Hong Kong, Shatin, NT., Hong Kong. China (2004)*, quienes exponen que “el desarrollo de productos y servicios innovativos es crítico para la competitividad de una empresa en el mercado, nosotros nos enfocamos en innovación de productos (y servicios) como un indicador importante de los resultados de la empresa.”.

Sin duda los procesos de Gestión Humana como selección y vinculación de personal, formación, evaluación, motivación, compensación y los planes de carrera, proporcionan

esquemas que dan como resultado la intervención en las persona que se ve reflejada en el desempeño y el éxito de las compañías. Además basándose en diferentes estudios relacionados, se identificó y confirmó que efectivamente existe una relación directa, la cual se expondrá en el aparte de los resultados.

Por lo anterior, se decide dar paso a la investigación en la empresa *Alianza – team* con el objetivo de reconocer y describir cuáles son esas variables que se relacionan entre Gestión Humana e innovación, mediante el análisis de datos y la sustentación teórica conceptual e investigativa, en donde se logro identificar que la innovación, es un elemento esencial en el desarrollo de todas las actividades de la empresa y está inmersa en todas las áreas.

La innovación se destaca por su permanente compromiso con la evolución y el planteamiento de nuevos caminos amplios y retadores a través de la implementación de nuevas y novedosas estrategias, desarrollos, productos y procedimientos, convirtiéndose en un pilar fundamental en la gestión. Es la innovación un eje de ventaja competitiva frente al mercado, ya que se ve reflejado en las ventas y la productividad, todo esto a través la medición de resultados y la evaluación de desempeño, en donde Gestión Humanan cobra un papel vital ya que se encarga de direccionar las políticas generales de la compañía. Es más, dentro de las siete competencias que se evalúan desde el proceso de selección de personal y durante todo el seguimiento y evaluación, *la innovación* es una de ellas.

La innovación se ve estimulada con reconocimientos económicos y personales, que enmarcados dentro del *Programa Innova* fortalecen el sentido de pertenencia a través de estímulos como: reconocimiento a una idea innovadora, premios (viajes, dinero, entre otros) y publicación de las ideas innovadoras.

La investigación confirma que la innovación tiene relación directa con el éxito empresarial y que *Alianza - team* es una muestra palpable de ello, lo cual se describirá en los resultados y análisis de la información recolectada.

Un factor esencial para el desarrollo de este estudio es que proporcionará información para ser comparada y relacionada con otras empresas ponentes y así lograr establecer específicamente las prácticas de Gestión Humana que intervienen en la innovación.

A partir de esta estructura se construirá un marco conceptual que dará evidencia de los procesos de transformación que han sido exitosos cuando han integrado los factores humanos y culturales en procesos de innovación. De manera que se pueda generar material bibliográfico con casos específicos y con un ingrediente de interés para la Universidad Jorge Tadeo Lozano el cual es tomar empresas colombianas.

Además contribuir al desarrollo investigativo acerca de un aspecto relevante en la Especialización de Gerencia de Recurso Humano, el cual está directamente relacionado con el éxito y los resultados que se pueden brindar al alto desempeño de las compañías.

Marco Conceptual

Según Escorsa (1997, citado por Álvarez, Acosta y Rodríguez, 2007) la innovación es

El proceso en el cual a partir de una idea, invención o reconocimiento de una necesidad se desarrolla un producto, técnica o servicio útil hasta que sea comercialmente aceptado". De acuerdo a este concepto, innovar no es más que el proceso de desarrollar algo nuevo o que no se conoce a partir del estudio metódico de una necesidad, ya sea personal, grupal u organizacional, para lograr una meta económica. Esto quiere decir, que la innovación genera ideas que pueden venderse en un mercado específico.

En la innovación se presentan múltiples ideas, sin embargo; no todas las ideas llegan a tener éxito, es por esta razón que se requiere de herramientas que permitan el desarrollo de la innovación que estén claramente identificadas como funcionales.

Innovación y Gestión Humana, desde la perspectiva de Recursos Humanos o Talento Humano como lo nombran en diferentes ámbitos, cobran un significado complejo, por tanto es importante dar un vistazo un poco más semántico acerca de esta palabra (talento), pues a simple vista el significado de talento se puede relacionar fácilmente con innovación, pues innovar es un talento y por supuesto viene de la mano con el ser humano, pues es, la persona, quien utiliza su talento para transformarlo en creación; creación que genera un resultado en la organización.

Cada vez las organizaciones son más exigentes y su enfoque se centra en el desempeño y el éxito, partiendo de ello se reconoce el papel fundamental que desea tomar la Gestión Humana en la productividad de las organizaciones.

Se iniciará entonces con la argumentación teórica de las prácticas de Gestión Humana con relación al desarrollo de innovación. Para ello el punto de partida es la definición de

innovación: la cual es entendida como la aplicación de nuevas ideas, conceptos, productos, servicios y prácticas, con la intención de ser útiles para el incremento de la productividad.

En el contexto empresarial el desarrollo de la Innovación Blayse y Manley (2004) afirman que existen seis factores que conducen a la innovación: Clientes y proveedores, estructura de producción, relaciones (entre los individuos de la organización y entre las firmas de la industria y otras entidades), sistemas de gestión, regulaciones y naturaleza y calidad de los recursos organizacionales.

Generar innovación en las organizaciones requiere de una base cultural en la cual los ideales, valores y emociones de quienes integran la organización juegan un importante papel en la creación de un ambiente organizacional, dando vía libre a un pensamiento creativo y sistémico que lleve a actuaciones innovadoras frecuentes Gasalla, (citado por Calderón G., 1999).

La innovación se caracteriza por contar con una estrategia de desarrollo clara, en la que pueda predecir el mercado y que demuestre el interés por el crecimiento del personal, Arroyo y Ganzarain (2005), plantean que las empresas deben gestionar, alimentar y controlar sistemáticamente la innovación, para lo cual proponen tener en cuenta: El clima, las posibles barreras y las formas de superarlas, la planificación del proceso creativo y el desarrollo de las fuentes de ideas, el mejoramiento de los sistemas de comunicación, la correcta utilización de estímulos, los procedimientos para la evaluación de las ideas y la gestión de la Innovación, es decir la implantación de las ideas propuestas ya que este es el mayor estímulo a la creatividad.

La empresa innovadora se caracteriza por hacer de la innovación una realidad permanente y no simplemente una estrategia o una herramienta ejecutada.

Entre las características generales de las prácticas de gestión se encuentra que son establecidas partiendo de los lineamientos y políticas de la organización.

Retomando a los siguientes autores, (Gubman, 2000; Berg, 1999; Ulrich, 1997 y Pfeffer, 1996) se clasifican las prácticas de Gestión Humana en dos tipos:

- Aquellas que proveen a los trabajadores la oportunidad de intervenir en el proceso de trabajo y en la toma de decisiones
- Motivar el esfuerzo basado en el desempeño, en el balance familia-trabajo.

Según Pfeffer (1998), para que estas prácticas tengan efectividad, deben cumplir tres principios: crear confianza, estimular el cambio, medir los elementos adecuados, y coordinar sistemas de incentivos con nuevas prácticas; sin embargo, además de esto deben existir estrategias que impacten el desempeño y den paso a la transformación de la cultura empresarial.

Para dar soporte a la conceptualización que se ha descrito, se dará a conocer tres estudios basados en las teorías de los recursos y las teorías de innovación.

Iniciaremos con un estudio de empresas chinas de alta tecnología en donde se concluyo que:

- Existe una relación directa entre la Gestión Humana y la innovación tecnológica en el desempeño de las firmas. Dando como resultado la investigación a contribución un marco conceptual que clarifica la relación que se ve reflejada en el desempeño de las firmas en China.
- El entrenamiento del empleado tiene efectos positivos y directos en la innovación tecnológica en firmas chinas de alta tecnología.
- El entrenamiento de personal ayuda a las firmas de alta tecnología a no solo ganar progreso tecnológico a través de conocimiento incrementado, sino también a encontrar nuevas oportunidades de mercado. Y a impulsar su habilidad de

innovación mediante el intercambio de la información y el mejoramiento de las habilidades.

Los incentivos materiales están negativamente relacionados con la innovación tecnológica y que los incentivos no materiales están positivamente relacionados con la innovación tecnológica en las firmas chinas de alta tecnología. Debido a que este tipo de empresas manejan una escala salarial alta, con lo que los empleados pueden satisfacer sus necesidades, pudiendo de ésta manera enfocarse en incentivos de tipo motivacional y emocionales más que en los económicos.

- El complemento de autocrecimiento y de independencia en el sitio de trabajo puede impulsar la innovación tecnológica en el trabajo de los empleados. Yuan li, Yongbin Zhao y Yi Liu (2005).

- El segundo estudio consultado El sistema de RH, la cultura organizacional y la innovación de producto Chung-Ming Lau*, Hang-Yue Ngo Departamento de Administración, La Chinese University de Hong Kong, Shatin,NT., Hong Kong, China (2004) plantea:

- La adopción de prácticas individuales de RRHH influencia positivamente en el desempeño de la innovación, pero la adopción de un paquete de prácticas complementarias de ARH dará un impacto en el desempeño en un grado mucho mayor.

- Mientras se trata con mayores procesos de producción con conocimiento intensivo, habrá un mayor impacto en la aplicación de las prácticas de ARH en el desempeño de la innovación. Keld Luser (2002).

- Un tercer estudio, realizado por McKinsey (citado por Suarez, A. 2008), de su firma consultora española, y con sus estudios sobre la innovación y el éxito en la empresas resalta que el 94% de los ejecutivos coinciden en que el éxito de

la innovación está dado por el buen funcionamiento de la cultura y la estrategia de las personas, de los procesos y metodologías.

Asimismo, el artículo sostiene que:

El recurso humano puede ser innovador si tiene en cuenta estos aspectos:

- Cuando los líderes de los equipos tienen un buen manejo de las relaciones interpersonales promueven la motivación, la pro actividad y la creatividad.
- Si el poder de decisión es otorgado por las altas gerencias a los miembros de la organización, excepto cuando una situación definida lo amerite.
- Halagar el éxito de quienes aportaron con sus ideas e interés en los planes de la empresa. Esto potencia el interés de otros trabajadores para proyectos venideros.
- Capacitar a las personas en la negociación creativa para animar la colaboración entre los equipos de la empresa.

Ahora bien, para hablar de innovación es necesario hablar de competitividad puesto que estas dos tienen una relación estrecha. Qué es competitividad, dependiendo el contexto en que se encuentre se puede definir como "La medida en que una nación, bajo condiciones de Mercado libre y leal, es capaz de producir bienes y servicios que puedan superar con éxito la prueba de los mercados internacionales, manteniendo y aun aumentando al mismo tiempo la renta real de sus ciudadanos" Ivancevich, et. al (1997, p.5). Sin embargo, este autor propone que se puede cambiar nación por organización y ciudadanos por propietarios.

Desde un argumento más personal, puede explicarse que la competitividad es hacer que los seres humanos sean mejores elementos para gestionar su trabajo; porque de nada serviría si se crean nuevas formas de servicios, productos, imágenes, entre otros, si éstos no permiten ser implementados de forma exitosa en el mundo laboral.

Según la literatura existen herramientas que pueden ayudar a mejorar la competitividad empresarial, esto lo explica el estudio realizado por el Departamento de Administración *La Chinese University de Hong Kong, Shatin, NT., Hong Kong. China (2004)*. Quienes exponen que “el desarrollo de productos y servicios innovativos es crítico para la competitividad de una empresa en el mercado, nosotros nos enfocamos en innovación de productos (y servicios) como un indicador importante de los resultados de la empresa.”.

En este estudio se resalta que para conseguir que una organización sea innovadora y exitosa debe cambiarse la estructura organizacional y la cultura dentro de una empresa con el fin de extender la innovación. Para ello, el aporte de los sistemas de RH, son pieza clave para comenzar un cambio dentro de la organización y tornar a ésta una empresa con una cultura innovadora.

Así lo manifiesta el Departamento de Administración en su investigación

Mediante la construcción de tal sistema de RH, una empresa podrá ser capaz de desarrollar una cultura organizacional con una orientación emprendedora e innovativa. Con tal cultura innovativa en la empresa, un mayor nivel de innovación podrá resultar. Esto lleva a que se alcance un desempeño en la innovación en productos, una cultura organizacional orientada a la innovación debe estar soportada por un sistema de RH que facilite el desarrollo de nuevos productos y servicios.

De otro lado, en esta investigación se presentan tres set que soportan un sistema de RH orientado a la innovación:

- Enfoque en entrenamiento – un énfasis en la mejora de las habilidades y en la inversión en capital humano.
- Recompensa basada en el desempeño – un énfasis en las recompensas a las contribuciones y resultados de los empleados.

- Desarrollo de equipos – liderazgo y actividades basadas en equipos son extensivamente desarrollados y llevados a cabo. En particular se sugiere a menudo que los equipos de funcionalidad cruzada son diseños críticos organizacionales para una mayor creatividad e innovación. Muchas compañías innovativas utilizan en gran medida equipos de funcionalidad cruzada (Ledford, Lawler y Mohrman, 1995 citado por Chung – Ming, L., Hang – Yue, N. 2004).

Los tres sets de prácticas de RH mencionados anteriormente son críticos para el desarrollo de equipos de funcionalidad cruzada en las organizaciones orientadas a la innovación y están a menudo inter-relacionados y refuerzan a los otros (McDonough, 2000; Morrigen y Schaller, 1999 citado por Chung – Ming, L., Hang – Yue, N. 2004).

Así mismo, Leede, Looise y Alders (2002 citado por Chung – Ming, L., Hang – Yue, N. 2004), analizan la alineación de diferentes operaciones en una empresa tecnológica para mejorar el desempeño de la innovación, encontraron que las organizaciones con alto desempeño gastan más tiempo en educación y entrenamiento –no sólo en habilidades técnicas y relacionadas con las tareas, pero también en la comunicación y las habilidades de equipo.

“En la implementación de la innovación, las empresas tienen que crear un clima organizacional que fomente la innovación mediante el aseguramiento de las habilidades de los empleados, proveyendo incentivos y removiendo obstáculos” Klein y Sorra (1996 citado por Chung – Ming, L., Hang – Yue, N. 2004).

“Como un clima organizacional debe ajustarse a los valores culturales de crecimiento o a la orientación de desarrollo. Con los valores culturales de la innovación, es probable que las empresas tengan desempeño y resultados en innovación” Miron, Erez y Naveh, 2004; West (2002 citado por Chung – Ming, L., Hang – Yue, N. 2004),

Retomando las investigaciones que se han descrito a lo largo del marco conceptual se encuentra que existe una relación entre Gestión Humana e innovación al interior de las organizaciones; además la teoría proporciona un soporte conceptual para analizar los resultados obtenidos en la empresa objeto de estudio en este trabajo.

Pregunta de investigación

¿Cuáles son las variables que desarrolla Gestión Humana que están estrechamente relacionadas con la potencialización de innovación en los colaboradores de *Alianza -team*?

Metodología

La metodología aplicada para este trabajo se compone de 3 fases:

I FASE

Denominada *Consulta Primaria*, esta permite reconocer y apropiarse del concepto de innovación mediante el estudio de casos realizados en clase y mediante la revisión conceptual de autores y teorías sobre innovación. Asimismo, se hace una revisión exhaustiva de los premios, galardones y reconocimientos que existen sobre innovación, esto con el fin de determinar las organizaciones que han sido reconocidas como innovadoras.

II FASE

Esta fase denominada *Trabajo de Campo*, comienza por la elección de la empresa objeto de estudio, basada en las variables identificadas en la I FASE Consulta Primaria. Una vez definida la organización a trabajar se procede a realizar un trabajo de campo en el que se aplicarán dos instrumentos de recolección de datos, los cuales son la encuesta diseñada durante el desarrollo del módulo de Interman y un modelo de entrevista semi estructurada.

Además se realizará una caracterización de la empresa con el fin de identificar la organización que se está trabajando. Finalmente, se tabulará la información recolectada.

III FASE

Denominada *Análisis de la Información*, en esta fase se analiza toda la información recolectada en las fases anteriores, permitiendo mediante el razonamiento de la información obtenida identificar las variables de una empresa innovadora.

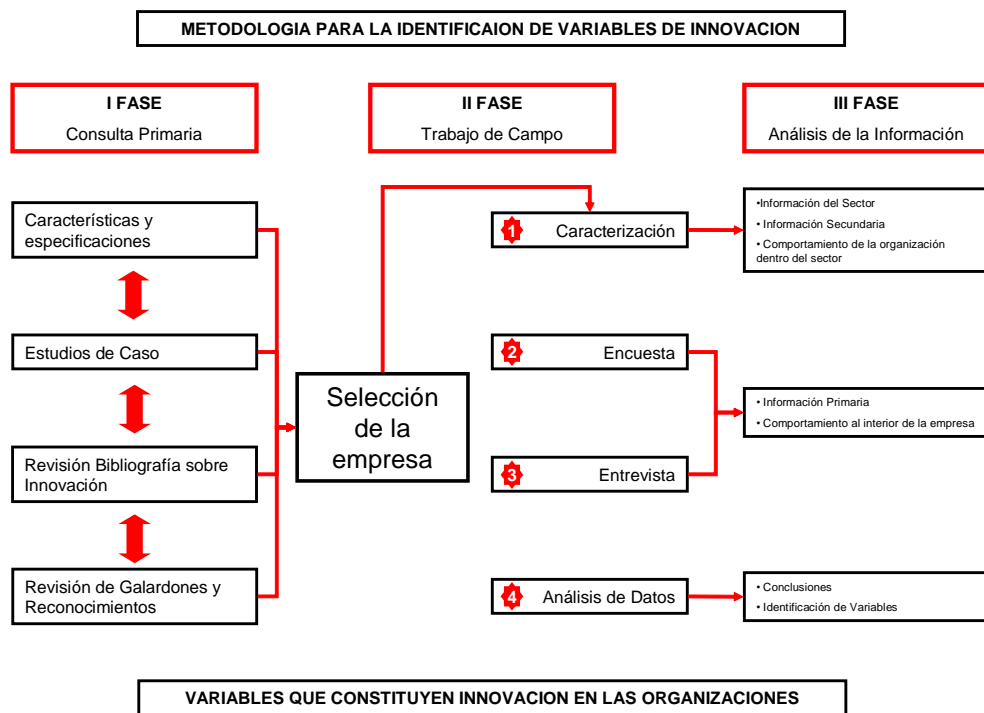


Figura 1. Metodología

Resultados

Los resultados se darán a conocer a través de la descripción de la entrevista realizada a la Coordinadora de Talento Humano de *Alianza - team* y las tres encuestas aplicadas a las áreas de Investigación y Desarrollo, Talento Humano y Operativa, en donde se detallará el concepto y la puesta en marcha de innovación.

Para *Alianza - team* la innovación es: “la capacidad de generar internamente o adaptar del exterior ideas novedosas y soluciones diferentes, implementarlas y generar aprendizajes y mejoras, como clave para mantener el crecimiento y la competitividad de la Corporación. Incluye además la habilidad de promover el comportamiento creativo e innovador en todas sus interacciones, convirtiéndolo en el eje de la cultura corporativa. Capacidad de retar con propuestas los esquemas establecidos y las formas tradicionales de actuar. Innovar significa buscar nuevas fuentes de conocimiento y apoyar iniciativas que impliquen correr riesgos bien concebidos, aprender de los errores y entender que no siempre se logra el éxito.” Manual de Entrevista para *Alianza Team*.

La innovación es una de las siete competencias de la compañía y además es un pilar que se ve permanentemente reflejado y trabajado en el desarrollo de cada una de las actividades de forma directa que parte desde la presidencia y se proyecta a todos los cargos siendo así un foco estratégico.

Existe un *Programa Innova* que está basado en redes de trabajo efectivas, que está compuesto por personas de diferentes áreas que a su vez conforman dos comités: uno administrativo y otro técnico.

Este programa permite un espacio permanente de innovación, el cual es regulado y dinámico siendo éste una muestra palpable del interés de la compañía en el tema.

La innovación se trabaja desde los diferentes procesos de Talento Humano, siendo los más representativos los siguientes:

- Selección y Desarrollo
- Desarrollo Organizacional y Compensación
- Bienestar y Servicios Administrativos

Selección y Desarrollo

Talento Humano cobra un papel importante en innovación al interior de *Alianza – team* ya que desde allí se inicia con un proceso de selección en donde se evalúa al candidato, posible empleado, bajo un modelo por competencias, quedando atrás el modelo tradicional y cerrando la brecha entre la organización y el interés personal para generar una relación directamente proporcional en donde exista un gana - gana.

Esta nueva visión, permite que los puestos de trabajo sean dinámicos, multidisciplinarios y cambiantes, para que la innovación, la iniciativa y la capacidad de aprendizaje estén presentes en la cotidianidad; ya que el reto no es sólo la selección o el desarrollo de capacidades actuales del candidato, sino el potencial del talento que puede traer o desarrollar cada persona en la Organización.

El talento es la capacidad efectiva para poner práctica los conocimientos, las capacidades intelectuales, logrando objetivos observables y la mejora continua a través de la experiencia.

De allí nace la definición de competencia “características de personalidad, evidencias en comportamientos, que generen un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”. Manual de entrevistas para *Alianza – Team*.

Para evaluar las competencias *Alianza - team* utiliza tres metodologías:

1. *Evaluación de desempeño*, Se enfoca en my hand-book, es decir, cada uno de los empleados tan pronto ingresan a la compañía plantean sus propios objetivos teniendo en cuenta los objetivos de la compañía. Mediante un sistema de información los plasman y les hacen seguimiento, lo que permite la concientización e interiorización de la gestión a realizar con una permanente autoevaluación; posteriormente se realiza una reunión de calibración en donde se ejecuta una evaluación 180° para confrontar la información y recibir retroalimentación que conlleve al cambio y a la mejora con entrega de los resultados planteados inicialmente, los cargos involucrados en esta actividad son uno superior, un par e inferior.

2. *Assesment Center*, Es una herramienta eficaz para identificar las competencias por medio de actividades y ejercicios de puesta en escena y toma de decisiones con situaciones hipotéticas y reales.

3. *Entrevista de Identificación de Competencias*, Es una poderosa herramienta para determinar las conductas futuras de la persona que se selecciona, se encuentra centrada en lo que el candidato haya hecho en el pasado, buscando observar a qué tipo de situaciones o tareas se ha enfrentado, cuáles han sido sus acciones específicas, y cuál ha sido el resultado de las mismas.

Enfatiza la diferencia entre los conceptos que tiene una persona sobre lo que debe hacer para tener éxito y lo que la persona realmente hace para ser exitosa en un cargo específico y dentro de un contexto definido. Manual para entrevista de *Alianza team*

Ahora bien, en Desarrollo, se encuentran dos variantes: la primera se enfoca en la capacitación e-learning que para el año 2010 será el foco principal; esto con el acompañamiento del SENA; lo que permitirá que cada una de las personas desarrolle su

propio conocimiento y cuenta con un asesor que sirva como guía en el proceso de aprendizaje.

La segunda, se basa en el plan semillero, en donde brindan capacitación a profesionales recién egresados que se puedan formar y que los resultados de dicha formación sean entregados a la compañía, esto es posible a través del patrocinio que *Alianza - team* proporciona a diferentes Universidades.

Las dos capacitaciones tienen como base las competencias corporativas con el objetivo de no perder el horizonte y aterrizar la teoría a la acción.

Desarrollo Organizacional y Compensación

El sistema de retribución está asociado a la obtención de resultados personales, sin dejar de lado los resultados en común del área y por supuesto del general de la compañía, es decir, si el grupo obtuvo los resultados esperados se entrega una bonificación por ello a la persona, siempre y cuando ésta haya alcanzado sus propios objetivos; los cuales están atados a los resultados del grupo y a los resultados generales de la compañía para que de esta forma se pueda hacer efectiva dicha bonificación. Pues para *Alianza – team* es clara la política de trabajo en equipo y la participación de su desempeño en una meta común que beneficie a todos.

Bienestar y Servicios Administrativos

Existe un factor principal en *Alianza – team*, el cual se enfoca en dos vías: social y económico. El primero se evidencia a través del reconocimiento público en los medios de comunicación interna como boletines e intranet; en donde el empleado es reconocido por la competencia más sobresaliente en su desempeño. Como es el caso del boletín No. 34 en donde el Supervisor de Mantenimiento de Planta Caloto es reconocido por su competencia de Innovación y relata: “Soy fuerte en esta competencia debido a que soy una persona que

siempre busca una manera diferente de hacer las cosas. Convierto un problema en una acción de mejora. No soy amigo de los procesos complicados, busco que se hagan de una manera diferente y fácil, siempre y cuando se cuente con el recurso. Me he destacado durante mi recorrido por la compañía en la mejora de las máquinas, procesos e implementación de acciones de mejora con fines de ahorro energético”.

La segunda vía es la económica, allí los comités de innovación implantan nuevas ideas y esas son premiadas económicamente así no se pongan en marcha, pues se premia también la gestión y la creatividad. En caso de que la idea sea un proyecto se cuenta con premios económicos mayores; también se crean concursos de innovación con premios anuales como por ejemplo de U\$2.000.00, según relata la Coordinadora de Talento Humano.

Ahora bien, se finaliza la entrevista resaltando que existen líderes que parten desde la presidencia y que día a día practican sencillas formas de llegar a todo el equipo de trabajo, generando espacios cómodos de participación, resaltando el desarrollo de ideas y evaluando el impacto y la evolución de la compañía y el empleado.

Análisis, Conclusiones y Recomendaciones

Alianza - team es una compañía de alimentos con presencia en Chile, Colombia, México y Estados Unidos, en donde los aceites y las grasas hacen la diferencia. Brinda al mercado soluciones innovadoras con un foco claro en valor agregado, productos saludables y nutrición responsable.

Ha sido reconocida por la innovación en sus productos como en el año 2004 que si bien es cierto no ganó el premio Innova, sí estuvo en el quinto puesto por su desarrollo de la margarita que quema menos, razón por la cual fue seleccionada como objeto de esta investigación.

Se crea en Colombia la unión de seis importantes compañías del sector de grasas y aceites vegetales comestibles. En la actualidad, cuenta con más de 2000 personas que trabajan cada día para alimentar un mejor mañana.

Planta Bogotá, fue fundada hace más de 50 años, se especializó en la producción de margarinas para panadería, grasas especiales, grasas sólidas, grasas líquidas, así como productos industriales, de cocina y de consumo en general. Cuenta con las certificaciones Icontec 9001 y 14000, así mismo con el respaldo del Invima, el PREAD, el BASC, CTPAT y Kosher.

Tiene plantas de producción en Colombia, México y Chile y una oficina Comercial en Estados Unidos.

Su *Misión*: Eficiente y respetada en el sector. Líder en calidad y desarrollo de productos. Orientada hacia la satisfacción total de los clientes y consumidores. Con proveedores que desean trabajar con ella. Con un equipo de colaboradores que se desarrolle como personas y se sientan a gusto cumpliendo sus responsabilidades. Con accionistas retribuidos por una alta rentabilidad. En armonía con la comunidad y el medio ambiente.

Su *Visión*: “*Alianza - team*, corporación de alimentos y derivados de aceites y grasas vegetales, de tala mundial, preferida en Colombia y actor importante en el mercado nacional”.

Su *Política Integral de Gestión*: está orientada a la satisfacción total de clientes y consumidores en categoría de productos, donde la tecnología en aceites y grasas hacen la diferencia, estableciendo procesos internos que permitan el mejoramiento continuo y la proyección al crecimiento y la innovación; de tal manera que se retribuya a los accionistas con una alta rentabilidad y se contribuya al Desarrollo sostenible.

Con una comunidad corporativa dinámica; encaminada al aprendizaje organizacional, basadas en unas relaciones de respeto y respaldo mutuos, comprometida, capacitada y motivada.

La organización cumple las leyes, respetando el entorno y previniendo la contaminación y los factores de riesgo para proporcionar un ambiente de trabajo sano, seguro y productivo.

Principios Corporativos

- Honestidad
- Lealtad
- Respeto
- Ética
- Responsabilidad

Valores corporativos

- Orientación a consumidor
- Excelentes Relaciones con los clientes
- Innovación y Calidad
- Espirita de servicio

- Orientación a Resultados
- Vocación de liderazgo
- Trabajo en equipo
- Entusiasmo permanente
- Constancia y persistencia
- Seguimiento
- disciplina

Partiendo de la pregunta de investigación ¿Cuáles son las variables que desarrolla Gestión Humana que están estrechamente relacionadas con la potencialización de innovación en *Alianza -team*? Se encontró que los procesos de Talento Humano son las variables que están estrechamente relacionadas con la innovación, las cuales son Selección y Desarrollo, Desarrollo Organizacional y Compensación y Bienestar y Servicios Administrativos, claro está que dentro de los procesos de Gestión Humana también se encuentran procesos como Relaciones Laborales, Comunicación y Seguridad Física, sin embargo, estas últimas aunque hacen parte del proceso no son las variables que intervienen directamente con la innovación.

Lo anterior se puede confirmar con base en la sustentación teórica que plantea que mediante la construcción de un sistema de Recurso Humano las empresas podrán ser capaces de desarrollar su propia cultura orientada a la innovación.

De otro lado, se puede confirmar que para dar soporte a este sistema de Recurso Humano es necesario tener en cuenta tres elementos pilares que crean innovación dentro de una organización y que también se ven identificadas en *Alianza – team*:

- Enfoque en selección y entrenamiento – un énfasis en la mejora de las habilidades y en la inversión en capital humano.
- Recompensa basada en el desempeño – un énfasis en las recompensas a las contribuciones y resultados de los empleados.

- Desarrollo de equipos – liderazgo y actividades basadas en equipos que son extensivamente desarrollados y llevados a cabo. (Ledford, Lawler y Mohrman, (1995 citado por Chung – Ming, L., Hang – Yue, N. 2004).

En *Alianza – team*, se cumplen estos elementos puesto que en el sistema de selección está determinada la innovación como una competencia la cual es evaluada permanentemente en el desempeño del empleado, además se crean sistemas de capacitación y retribución que dan respuesta a la gestión y los resultados obtenidos. Igualmente, se identifica el desarrollo de equipos líderes que para *Alianza – team* son denominadas Redes de trabajo efectivas y trabajan a través de comités de innovación que generan nuevas ideas para ser plasmadas en proyectos que resulten en nuevos productos y mejoras. Lo que ha contribuido al aumento de la competitividad de la empresa objeto de estudio a tal punto de expandir su mercado a Chile, México y Estados Unidos.

En la investigación se logró identificar que existe una estrecha relación entre gestión Humana e Innovación, pues *Alianza - team* cumple con todas las condiciones teóricas para generar innovación en los empleados y cuenta con un esquema de mantenimiento de ella.

Partiendo de que *Alianza – team* es una multinacional, se conoce que cuenta con procedimientos concretos y claros, los cuales por su trayectoria y por su interés en la vanguardia de Gestión Humana han sido una viva muestra de los beneficios que tiene una compañía cuando incluye en su gestión la innovación, la cual se tiene en cuenta desde toda gestión y además parte desde la alta gerencia, lo cual es de vital importancia para que se extienda así a todos sus empleados; es más, se crea una cultura en la que cada persona que ingrese a la compañía sabe y reconoce su importancia desde el mismo momento de la participación en el procesos de selección, porque se evalúa dicha competencia. La compañía siempre tiene presente la innovación plasmada también en su política de gestión y valores corporativos

Se ve claramente además que la puesta en marcha de innovación por parte de los empleados cobra una motivación personal e intrínseca, ellos se comprometen en la creación y generación de nuevas ideas y proyectos.

De igual manera es importante también reconocer que *Alianza – team* le presta alta atención y es importante para la compañía generar motivación ante la innovación, lo que se identificó en el esquema que maneja a través de estímulos económicos y personales como el reconocimiento social en medios de comunicación tales como: publicaciones, boletines e intranet y en beneficios económicos como: bonificaciones y premios en dinero. Esto revela que existe relación entre Gestión Humana y el desempeño del empleado, siendo de esta manera impactante las prácticas de gestión humana, pues se ven reflejadas en desempeño y en ventas en la compañía con indicadores estandarizados y cifras que respaldan la gestión.

Todo ello conlleva a que los empleados se sientan satisfechos con la labor ejecutada, reconocidos y valorados, creando por supuesto sentido de pertenencia y abriendo paso a la cultura organizacional enfocada en la innovación.

Finalmente, a partir del trabajo de campo y la investigación realizada se concluye:

- Que la teoría se ve plasmada en la realidad con *Alianza – team*
- Destacar que *Alianza – team* tiene muy bien estructurado el sistema de Recursos Humanos lo cual ha permitido que la innovación sea un pilar en su cultura organizacional.
- La correlación existente entre los procesos de Gestión Humana e innovación es sólida ya que esta última ha permitido darle dinamismo a los procesos dando como resultado la evolución de estrategias que le permitan a la organización ser destacada a nivel internacional como nacional; sobresaliendo sus productos como el manejo de la compañía en general, logrando un empoderamiento y sentido de pertenencia en sus colaboradores.

- Que la innovación al ser una competencia organizacional permite que los procesos manejados en todas las áreas de la organización sean más productivos y eficientes, por ejemplo, el proceso de selección que maneja *Alianza – team* permite seleccionar a candidatos con capacidades sobresalientes que forjen el crecimiento de la organización, los incentivos y factores motivacionales utilizados para crear innovación son claves para que los empleados se esfuercen intelectualmente aportando las mejores ideas buscando siempre la innovación de *Alianza – team*

Para terminar, se recomienda a la organización mantener el sistema de Recursos Humanos que maneja, puesto que le ha traído logros significativos de todo tipo como los financieros, de reconocimiento en el mercado, la baja rotación en su planta de personal ya que con los semilleros de profesionales que fomentan forman a los mismos en personas con competencias fuertes, innovadoras y de resultados en cada una de las áreas que se requieran.

Referencias

- Alvarez, D., Acosta, Y., & Rodriguez, Y. (2007). Factores que dan origen a una innovación. *Revista Electrónica Granma Ciencia*. Vol.11, No.1, Enero - Abril 2007, ISSN 1027-975X Centro de Información y Gestión Tecnológica de Granma. General García # 60 (Altos). Bayamo. C.P. 85 100. Granma. Cuba. Recuperado el 28 de abril de 2010 de la fuente http://www.grciencia.granma.inf.cu/vol11/1/2007_11_n1.a2.pdf
- Arroyo, M., & Ganzarain, J. (2005). Creatividad e innovación. *Revista Robotiker N°9*. Recuperado el día 14 de abril de 2010 de la fuente <http://revista.robotiker.com/articulos/articulo55/pagina4.jsp>
- Berg, P. (1999). The effects of high performance work practices on job satisfaction in the United States Steel Industry, *Industrial Relations*, (Canadian), Winter, V. 54 No. 1
- Blayse, A.M., & Manley, K. (2004). *Key influences on construction innovation*. *Construction Innovation*, Sep 2004, Vol. 4 Issue 3, p143-154.
- Calderón, G. H. & Álvarez C.M. *Observatorio de Prácticas Innovadoras de Gestión Humana en la empresa colombiana*. Octavo Congreso Nacional de la Red de Investigación y docencia sobre Innovación tecnológica. Investigador Principal. Universidad Nacional de Manizales. Recuperado el 7 de marzo de 2010 de la fuente <http://www.uasnet.mx/ridit/Congreso2007/m1p01.pdf>
- Chung-Ming L.*, Hang-Yue N. Departamento de Administración, *The Chinese University de Hong Kong, Shatin, NT., Hong Kong, China*. El sistema de RH, la cultura organizacional y la innovación de producto. Recibido el 5 febrero de 2004; recibido en forma revisada de julio 6 2004; aceptado el 20 de Agosto.
- Gubman, E. (2000) *El talento como solución: como alinear estrategias y personas para obtener resultados extraordinarios*. Bogotá, McGraw Hill.
- Ivancevich, J. M., Lorenzi, P., Skinner, S. J. & Crosby P. B. (1997). *Gestión. Calidad y Competitividad*". Primera Edición en español. España: McGraw – Hill Interamericana.
- Jiménez-Jiménez, D., Sanz – Valle, R. (2008). *¿Podría la Administración del Recurso Humano (ARH) apoyar la innovación organizacional?* Departamento de organización de Empresas y Finanzas, Universidad de Murcia, España.
- Keld lauser, (2002). La importancia de la diferencias sectoriales en la aplicación de las prácticas complementarias de ARH para el desempeño de la innovación. *Int. J. of Economica of bisinnes*, vol.9, No. 1, 2002, pp.139-156.
- Manual de preguntas para entrevistas para *Alianza – Team*.
- Pfeffer, J. (1996). *Ventaja competitiva a través de la gente: Cómo desencadenar el poder de la fuerza de trabajo*. México, CECSA.
- Pfeffer, J. (1998). *La ecuación humana: La dirección de RH clave para la excelencia empresarial*. Barcelona, Gestión 2000 y Edipe.

Suárez A. (2008). ¿Cómo gestionar procesos de innovación exitosos? Recuperado el 27 de febrero de 2010 de la fuente http://www.gestionhumana.com/gh4/BancoMedios/Documentos%20PDF/4-como_gestionar_procesos_%28gh.com%29.pdf

Ulrich, D. (1997). *Recursos Humanos Champions: Cómo pueden los recursos humanos cobrar valor y producir resultados*. Buenos Aires, Editorial Granica.

Yuan Li, Yongbin Zhao y Yi Lui, *La Relación entre ARH, la Innovación Tecnológica y el desempeño en China*. Management scholl of Xi'an Jiaotong University, Shaanxi, China.