

UNIVERSIDAD DE BOGOTÁ JORGE TADEO LOZANO

INTERMAN

TECNOALIMENTICA LTDA

MAYERLY TIRADO SANTOS

ADRIANA MARÍA ROMERO MOLINA

MARTHA LUCIA RAMÍREZ LÓPEZ

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE

ESPECIALISTA DE RECURSOS HUMANOS

JUNIO DE 2010

BOGOTÁ D.C.

TABLA DE CONTENIDO

OBJETIVOS.....	5
General.....	5
Específicos	5
1. BENEFICIOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
2. METODOLOGÍA.....	9
2.1 Recopilación De La Información.....	9
2.1.1. Fuentes Principales:.....	9
2.1.2. Fuentes Secundarias:.....	9
2.1.3. Análisis De La Información.....	11
2.1.4. Recursos	11
3. MARCO TEÓRICO	13
4. RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO	39
4.1. Reseña de la empresa.....	39
4.2. Resultados de los instrumentos metodológicos	44
5. ANALISIS DE LA INFORMACIÓN	52
CONCLUSIONES.....	59
RECOMENDACIONES.....	63
ANEXO 1.....	66
ANEXO 2.....	71
REFERENCIAS	76

INTRODUCCIÓN

Hoy en día las empresas deben enfrentarse a un mundo que cambia ágilmente, que no da espera y vive en una lucha constante por la supervivencia que depende entonces de su habilidad para responder rápida y flexiblemente.

A pesar de ser esta una realidad que se evidencia día a día no todas las empresas lo han asimilado y no todos los países han respondido de la misma forma generando con esto un gran desarrollo económico para algunos y profundas crisis para otros.

Varios autores como Daniel Jiménez y Raquel Saens afirman que la administración de Recursos Humanos juega un rol clave en el aumento de la ventaja competitiva de la firma basados en (Lado y Wilson 1994; Wrigh, McMahana y McWilliams 1994; Becker y Gerhart).

A pesar de que muchos autores han profundizado en el tema de cómo la administración de los recursos humanos puede apoyar la innovación en la organización, y como puede esta generar

una ventaja competitiva para las firmas, en Colombia pocos estudios se han realizado al respecto.

Copiar teorías tratando de estandarizar modelos de otros países ha sido uno de los grandes errores que se ha podido cometer en Colombia, ya que nuestra cultura, medios, recursos y demás son totalmente diferentes a otros países, de allí la preocupación de los futuros gerentes de Recursos Humanos y de la UNIVERSIDAD JORGE TADEO LOZANO quienes para dar el primer paso a la solución de este problema pretendemos iniciar una investigación que nos acerque a identificar específicamente en Colombia como la Administración de los Recursos Humanos influye, determina o motiva los procesos de innovación en las organizaciones.

Este trabajo analizará una de las empresas que ha recibido el premio Ventures 2000, gracias a su producto NATURAL SERVER.

Para ello se analizarán las bases teóricas sobre las cuales se sustentan y dirigen las pautas de la investigación

Así mismo se realizará una breve descripción de la empresa en lo que refiere a su estrategia corporativa, historia de su fundación y generalidades que nos permitan visualizar la organización y definir criterios para su análisis.

Se establece la metodología que se empleara para el estudio de la organización, especificando los instrumentos que nos permitirán validar la información y operacionalizarla.

Al finalizar la investigación encontraremos las conclusiones de la aplicación de los instrumentos con la cual daremos respuesta a la pregunta que origina nuestro proceso investigativo y se darán las recomendaciones y/o reafirmaciones que se produzcan de dicho análisis.

OBJETIVOS

General

Identificar y describir si las practicas de Recursos Humanos de Tecnoalimentica Ltda. influyen en los procesos de innovación de la organización.

Específicos

Analizar la información obtenida de la organización para verificar si los diferentes procesos de Recursos Humanos contribuyen al papel innovador de Tecnoalimentica Ltda.

Evaluar el impacto del modelo de Gestión de Recursos Humanos en el los procesos de innovación de la empresa

1. BENEFICIOS DE LA INVESTIGACIÓN

Diferentes estudios han concluido que la Administración de los recursos Humanos juega un papel estratégico vital para el desarrollo de procesos innovadores en las organizaciones.

Sin embargo estos estudios han sido fruto de investigaciones realizadas en diferentes países, en Colombia no se encontraron este tipo de estudios que nos permitan validar los resultados de esas investigaciones.

Es muy importante iniciar este tipo de investigaciones en el país dirigidas a identificar como las prácticas de recursos humanos contribuyen a la innovación de las organizaciones.

“El ranking basado en el Índice de Competitividad para el Crecimiento del Global Competitiveness Report del año 2001 ubica a Colombia en la posición 65 entre 75 países estudiados. En el Latin American Competitiveness Report aparece en el Puesto 63.

Este estudio también define que existen varios determinantes de competitividad en el país, que se convierten en condiciones para crecer sostenidamente en

mediano plazo, Capacidad de Innovación y Absorción de Tecnologías, un Ambiente macroeconómico estable, un Marco institucional y funcionamiento de las instituciones públicas y privadas. y Condiciones geográficas, tamaño y distancia a Mercados" Vial, 2002)

Como se puede evidenciar estamos en un puesto crítico con relación a la competitividad y uno de los factores claves para lograrla es la capacidad de innovación de las organizaciones del país, los resultados de esta investigación darán paso a la creación de estrategias en la gestión de recursos humanos dirigidas a generar una capacidad de innovación determinante para que el país pueda incrementar su competitividad en el mundo, y por ende desarrollar una economía mas sana y sostenible en el tiempo.

Así mismo cada empresa analizada, para nuestro caso Tecnoalimentica Ltda. podrá contar con los resultados de esta investigación permitiendo así identificar fortalezas y debilidades, amenazas y oportunidades con las cuales se podrán definir estrategias corporativas, redefinir o reafirmar políticas y procedimientos de la organización.

Para Instituciones del talento de la Universidad Jorge Tadeo Lozano este tipo de estudios se convierten en una alianza que los compromete con el desarrollo no solo de excelentes profesionales, si no con el de las organizaciones, es un nuevo compromiso de educación dirigida a generar Gerentes de Recursos Humanos capaces de encaminar las políticas de las organizaciones dando el valor real al talento humano, convirtiéndolo en la principal ventaja competitiva de cualquier organización con responsabilidad social.

Es entonces esencial respondernos a la pregunta ¿Contribuyen los procesos de Recursos Humanos en el papel innovador de la organización? para iniciar un nuevo proceso estratégico que redunde en beneficios para todas las organizaciones.

2. METODOLOGÍA

2.1 Recopilación De La Información

Para la realización exitosa de este trabajo se empleará las siguientes fuentes de información:

2.1.1. Fuentes Principales:

Teorías de Recursos Humanos relacionadas con la innovación. Se tendrán en cuenta teorías administrativas y de gestión relacionadas con el recurso humano. Esta recopilación se hará por parte de todos los miembros que integran esta actividad.

Revistas especializadas. Tecnoalimentica S.A. ha figurado en revistas especializadas de economía y negocios. Se recopilará esta información a través de la Internet.

2.1.2. Fuentes Secundarias:

Informes de Interman relacionados con Tecnoalimentica Ltda. Estos informes previos nos darán una idea general de la

empresa que se tomará como referencia y permiten observar en qué punto o puntos se puede dar curso al desarrollo de este trabajo. Esta consulta se realizará en la Biblioteca de la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, por parte de las integrantes del presente trabajo.

Encuesta a personal de Recurso Humano de Tecnoalimentica Ltda. La entrevista serán utilizada para recopilar en forma escrita información importante de la empresa. Se entrevistará a la señora Gerente de Tecnoalimentica Ltda. en forma personal, para conocer más de cerca los diferentes procesos de Recursos Humanos que se han implementado en Tecnoalimentica Ltda. desde y durante su reconocimiento como empresa innovadora, además de interrogar acerca de los cambios que a futuro se tiene proyectados en materia de innovación. También se busca crear empatía con el personal de la empresa lo cual será, durante el presente trabajo, fundamental para el desarrollo del mismo. Se realizará un desplazamiento hasta la empresa con el objetivo de aplicar este instrumento.

Observación. Se hará observación directa en Tecnoalimentica Ltda. sobre la forma en la que está realizando las labores de recursos humanos en la empresa. Esta observación permitirá tener un criterio real sobre lo que se

hace, el porqué se hace, dónde y cómo se hacen las cosas en la empresa. Una vez hecha la encuesta se procederá a realizar una inspección en la empresa para observar lo propuesto.

Este proceso de diseño de las técnicas se enfocará en una primera etapa en el desarrollo del instrumento de encuesta que se aplicará en la empresa Tecnoalimentica Ltda., se utilizarán recursos tales como la red y el desplazamiento personal a la empresa.

2.1.3. Análisis De La Información

Una vez obtenida la información y aplicados los instrumentos, se tabulara la información y se realizará el análisis de las evidencias encontradas, de acuerdo a la pregunta de investigación planteada.

2.1.4. Recursos

Humanos

Las personas participantes de este trabajo serán estudiantes de de tercer semestre de la Especialización de Recursos Humanos de la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo

Lozano. Serán los encargados de recopilar, organizar y analizar la información con el fin de presentar un informe final acerca de una empresa innovadora reconocida a nivel nacional y el impacto que ésta ha tenido en el Recurso Humano.

Financieros

Los recursos de éste tipo serán solventados por los participantes del trabajo, incluirán costos de desplazamiento y papelería, y gastos de representación.

3. MARCO TEÓRICO

“La innovación comenzó a ser conceptualizada en una gran variedad de formas dependiendo de la perspectiva para la cual era estudiada (Knight 1967; Rogers 1995; Wolfe 1994; Damanpour, Szabat y Evan 1989; Damanpour y Gopalakrishnan 1998).”

Aunque existen pocas investigaciones empíricas que demuestren la relación de la administración de los recursos humanos con la innovación de la organización, algunos estudios como Departamento de Organización de Empresas y Finanzas de la Universidad de Murcia, Murcia, España sobre si ¿Podría la Administración del Recurso Humano (ARH) apoyar la innovación organizacional?, Realizado por Daniel Jiménez-Jiménez y Raquel Sanz-Valle, han tratado de dar luces sobre el tema.” (Jimenez-Jimenez y Sanz-Valle, 2008)

Esta investigación utilizando un modelo matemático trata de resolver dos hipótesis : la primera : La innovación organizacional estará asociada positivamente con el desempeño de la firma., la segunda: La adopción de un sistema de administración de humanos que incluye: a) diseño flexible del trabajo y empoderamiento; b) trabajo en equipo; c) selección de personal basado en habilidades y orientado al largo plazo;

d) entrenamiento extensivo y orientado al largo plazo; 3) Muchas oportunidades de carrera; f) medición del comportamiento, y g) un sistema de compensación orgánico, sería asociado positivamente con la innovación organizacional. A través de la aplicación de un modelo matemático, estructurado y causal lograron determinar que los hallazgos encontrados evidencian una relación positiva entre la administración de recursos humanos y la innovación. Y que, la adopción de una serie de ciertas prácticas de administración de recursos humanos impulsa la innovación. Bajo esta perspectiva ellos concluyen que la administración de recursos humanos puede mejorar la posibilidad de la innovación.

Pero a pesar de esto nuestra búsqueda muestra que en Colombia no se han realizado estudios que demuestren esta relación entre las empresas colombianas, aunque actualmente la Administración de Recursos Humanos ha adquirido mayor importancia aun no tiene el suficiente reconocimiento para realizar los cambios estratégicos necesarios para el desarrollo de una cultura organizacional encaminada a la innovación.

Si bien es cierto el Departamento de recurso humanos siempre ha figurado como el mediador entre la alta gerencia, la gerencia media los niveles operativos, tal como lo afirma la esencia del argumento de Legge (1978) "la Administración de

Recursos Humanos como una función y como departamento especialista requiere poder e influencia para implementar sus prescripciones y derribar la tendencia de descuidarse a través de la línea de administración desentendida del rol de la administración de recursos humanos y las percepciones de los departamentos como estando fuera del toque de la línea de de problemas administrativos. Legge (1978)" (Zanko, Shubert, Couchma y Badham, 2008)

En consecuencia a lo anterior la administración de recursos humanos debe generar un mayor poder y una mejor utilización del mismo de manera que pueda implementar las políticas necesarias para el desarrollo de la innovación.

"Pero este poder no debe ser impuesto, debe estar alimentado de las cinco fuentes de poder como : la experiencia, el control sobre la información, el acceso político, el estatus percibido y el apoyo de sus propios (y otros) grupos especialistas Pettigrew (1974, pág. 27)", (Zanko, Shubert, Couchma y Badham, 2008), solo de esta manera y tomando una conciencia de la dirección de las organizaciones se puede cambiar la mentalidad de empresa en Colombia y rediseñar la cultura, ya que en "las compañías orientadas en la innovación, los recursos humanos deben ser practicados con políticas que impulsen la innovación (Searle y Ball, 2003)"... Estas políticas pueden diferir de las

prácticas convencionales de RH en un ambiente estable (Ulrich, 1997).” (Lau, y Ngo, 2004)

Considerando lo anterior podemos convenir que la cultura organizacional es un tema de alto impacto en la generación de empresas orientadas a la innovación, así que esta debe estar soportada por un sistema de recursos humanos que facilite el desarrollo de nuevos productos y servicios .

“En este sistema se ha identificado tres sets de prácticas de recursos humanos que han sido subrayadas en la literatura, y que soportarían un sistema de recursos humanos orientado a la innovación, el enfoque en entrenamiento, la recompensa basada en el desempeño, desarrollo de equipos. Estos sets son críticos para el desarrollo de equipos de funcionalidad cruzada en las organizaciones orientadas a la innovación y están a menudo interrelacionados y refuerzan a los otros (McDonough, 2000; Morrgren y Schaller, 1999)... En el análisis de la alineación de diferentes operaciones en una empresa tecnológica para mejorar el desempeño de la innovación, Leede, Looise y Alders (2002) encontraron que las organizaciones con alto desempeño gastan más tiempo en educación y entrenamiento espacialmente 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)" (Lau, y Ngo, 2004)

Analicemos cada uno de esos sets en la actualidad.

Primer set: Enfoque al entrenamiento

El entrenamiento y la capacitación han tomado un nuevo nivel, se trata de hacer que el conocimiento se convierta en aprendizaje organizacional, es decir que permanezca y se transmita en la organización de manera que se convierta en una ventaja competitiva para la organización.

A tal respecto se han generado varios modelos de gestión del conocimiento cuyo objetivo principal es generar valor a través del incremento de los activos intangibles y aprendizaje organizacional.

Esta gestión desencadena la generación de una capital no financiero que se ha denominado capital intelectual. Ahora bien revisemos los conceptos que han constituido dicho modelo.

“Los activos intangibles son una serie de recursos que pertenecen a la organización, pero que no están valorados desde un punto de vista contable. También son activos intangibles las capacidades que se generan en la organización cuando los recursos empiezan a trabajar en grupo, mucha gente en lugar de capacidades habla de procesos, o rutinas organizativas. En definitiva un activo intangible es todo aquello que una organización utiliza para crear valor, pero que no contabiliza.

A través del aprendizaje individual y de procesos de captación, estructuración y transmisión de conocimiento corporativo, podemos llegar a hablar de aprendizaje organizativo, este permite aumentar las capacidades de una organización, es decir, es un medio para que la empresa pueda resolver problemas cada vez más complejos. Cuando una serie de personas empiezan a trabajar en grupo, al principio se suelen producir problemas de coordinación, cuando pasa un tiempo, se van afinando los procesos y cada vez se realiza mejor la tarea. Esto es aprendizaje organizativo, aprender juntos a resolver problemas con una efectividad determinada.

El Capital Intelectual, es un concepto casi contable. La idea es implementar modelos de medición de activos intangibles, denominados habitualmente modelos de

medición del Capital Intelectual. El problema de estos modelos es que dichos intangibles no pueden ser valorados mediante unidades de medida uniformes, y por lo tanto, no se puede presentar una contabilidad de intangibles como tal. De cualquier forma, la Medición del Capital Intelectual, nos permite tener una foto aproximada del valor de los intangibles de una organización. Lo interesante es determinar si nuestros intangibles mejoran o no (tendencia positiva). (Carrion Maroto)

Segundo set: Recompensa Basada en el desempeño:

Hoy en día se han identificado nuevas formas de remuneración que han dado excelentes resultados, pues se han convertido en un potencial factor de motivación que consigue que las personas se apropien de la empresa y conviertan los objetivos de la misma en propios. Abandonando así la idea de la funcionalidad y estableciendo conceptos de complejidad en la organización. Cada empleado ahora no solamente cumple un número de funciones mecanizadas, si no por el contrario tiene unos objetivos planteados y que están alineados estratégicamente con los objetivos de la organización. Esto conlleva por un lado a crear una mayor competitividad en la organización y a mejorar el nivel y calidad de vida de dichos empleados.

A continuación se describirá en que consiste dicha remuneración.

La remuneración variable involucra un interesante concepto. Se trata de remuneración que nos es garantizada pero que proporciona la oportunidad de que los ingresos aumenten. Esto significa que el empleado no tiene ninguna seguridad de que va a recibir esa remuneración, pero tiene el atractivo de que su remuneración puede mejorar, a veces sustancialmente. ¿Por qué es interesante? Por el efecto motivador que ella tiene, con el que se benefician empleador y empleado. En esencia la remuneración variable involucra la coparticipación del empleado de las utilidades de la empresa.

El concepto de remuneración variable consiste en asignar parte de la remuneración de un individuo en función de resultados, tanto de la empresa como personales. Esa parte es variable, y además esta en riesgo, porque los resultados nunca van a ser idénticos de un año a otro, e incluso puede que no haya remuneración extraordinaria del todo.

Diversas formas de remuneración variable

Participación de utilidades. En este caso las empresas destinan una porción de las utilidades para repartirlas a final de año entre algunos o todos los empleados. La distribución puede basarse en varios conceptos, como ser en sueldo o salario, en antigüedad o en el grado de evaluación en que se encuentran en el puesto. La empresa especifica anticipadamente cuales serán los empleados beneficiados. Cada empresa tiene la libertad para establecer el programa voluntario en la forma en que estime conveniente.

Bonos. Se distribuye una cantidad de dinero a final de año generalmente proveniente de las utilidades, entre el personal elegible.

Bonos de incentivo: Es similar al bono pero se diferencia en que el monto esta normalmente calculado mediante alguna formula.

Cesión de acciones. Establece que una cantidad de acciones de la empresa se distribuirá entre algunos empleados preseleccionados. Esta distribución que

normalmente beneficia a los más altos ejecutivos, también puede basarse en desempeño, retorno sobre inversión, o ventas o capital, como también puede ser discrecional.

Opción de acciones. Esta basada en acciones pero se diferencia de la anterior en que en lugar de ceder una cantidad de dinero en acciones de la compañía, esta le otorga al empleado el derecho de comprar acciones.

Comisiones. Una cierta porción de la venta de un producto se le entrega al vendedor como comisión, y esta es su utilidad. (Rimsky, 2005)

Principales Ventajas de la Remuneración Variable

Permite alinear el interés genuino del operario en ganar más, con el interés genuino de la empresa en trabajar mejor y de una manera más eficiente y competitiva.

Mide y cuantifica la "gestión por indicadores", esto transforma en DINERO las decisiones.

Permite hacer una evaluación del desempeño de los líderes de cada sector, área o unidad de negocios.

Permite solucionar (con el tiempo) la mayoría de las causas "evitables" que afectan negativamente el desempeño, la calidad y la productividad de los procesos.

Principales Desventajas de la Remuneración Variable

Es complejo y exige un cambio de cultura (o paradigma), ya no se paga sólo el esfuerzo sino la productividad y la eficiencia, conceptos difíciles de explicar al obrero.

El tiempo de implementación suele ser largo (un año) y requiere de mucha capacitación. (Pagella 2000)

Tercer Set. Desarrollo de equipos de trabajo.

Cuando hablamos de trabajo en equipo, nos referimos a un grupo de gente bien organizado, cada uno con sus correspondientes responsabilidades y tareas perfectamente definidas, teniendo a la cabeza un líder, idealmente aceptado por todos y quien será el guía para que el

equipo a través de ciertas reglas, oriente sus esfuerzos en forma comprometida en un mismo sentido.

Un equipo de trabajo, por su parte, puede centrar su atención exclusivamente en:

Las personas, lo que resulta una desventaja al momento de requerir una mayor productividad y mejora en los resultados.

Las tareas, olvidando los resultados y sólo centrándose en los procesos.

Los resultados, privilegiando una mayor rentabilidad y productividad, que dejaría de lado la calidad por cantidad.

Ventajas del trabajo en equipo:

Al tratarse de personas diferentes, cada uno entrega un aporte en particular al equipo. Habrá quienes tengan más habilidades manuales, mientras otros le darán un mayor uso a su intelecto. Habrá líderes y otros seguidores. En definitiva, la diversidad hará el enriquecimiento mutuo.

Tratándose de seres con capacidad de raciocinio, es lógico encontrar a individuos que discrepen por las diferencias de sus ideas, pero que resulta beneficioso considerando obtener mayor creatividad en la solución de problemas.

Se logra la integración de metas específicas en una meta común.

Prevalece la tolerancia y el respeto por los demás.

Al sentirse parte real de un equipo, donde son tomados en cuenta, las personas se motivan a trabajar con un mayor rendimiento.

Promueve la disminución de la rotación de personal al desempeñarse en un lugar que les resulta grato.

Desventajas

Es difícil coordinar las labores de un grupo humano, por la diversidad en las formas de pensar, capacidades, disposición para trabajar, responsabilidad, entre otros factores y luego orientarlos hacia un mismo objetivo.

Muchas diferencias en las formas de pensar, puede llevar a discusiones que dividan al grupo.

Entendiéndose que el trabajar en equipo implica asumir responsabilidades como tal, es posible que al cometer errores nadie quiera asumirlos en forma particular.

Características

Trabajar en equipo implica integrar a personas con sus diferencias.

La influencia de un líder debe provocar resultados positivos.

El objetivo central de la empresa debe representar lo que cada uno de sus integrantes debe y desea alcanzar.

Sinergia (1+1=3, el todo es más que la suma de sus partes)

Se enfatiza el conocido lema: "todos para uno y uno para todos." (Meneses, 2005)

"En los tiempos actuales de globalización neoliberal, donde predomina una economía de mercado, es imprescindible lograr que nuestras empresas además de ser empresas

socialistas, sean capaces de emular en eficacia y eficiencia con los mejores exponentes del mundo, en ese contexto se inscriben, además del perfeccionamiento empresarial otros conceptos y tendencias como las organizaciones inteligentes, pensamiento sistémico y muy relacionado con esto hallamos a los equipos de trabajo, células fundamentales en nuestras empresas, compuestos por personas, las cuales en su interacción serían más efectivas si conocieran los distintos roles de equipos que juegan según las necesidades del mismo”
(Definición De Competencias, 10 de mayo de 2008)

El trabajo en equipo se convierte entonces en una herramienta estratégica para el logro de los resultados organizacionales.

Todas las prácticas de recursos humanos requieren trabajo en equipo y requiere que estos se desarrollen en el marco del conocimiento y habilidades, de manera que se logre una mayor eficiencia y efectividad del mismo en la medida en que sus capacidades se incrementan.

Para apoyar esta relación que se evidencia entre la cultura organizacional y las empresas orientadas a la innovación, “El estudio sobre El sistema de recursos humanos, la cultura organizacional y la innovación de producto, por Chung-Ming Lau*, Hang-Yue Ngo, del Departamento de

Administración, confirmó que la cultura organizacional juega un rol mediador entre el sistema de RH y los resultados de innovación de la empresa. Conceptualmente verificó que un sistema de RH que hace énfasis en entrenamiento, recompensa basada en desempeño, y el desarrollo de equipos es crítico para la creación de una cultura de desarrollo. Así mismo encontró que esta cultura tiene un efecto directo en el desarrollo de nuevos productos y servicios. Por consiguiente, este estudio provee evidencia de que un sistema de RH tiene efectos en los resultados de la innovación solo a través de ciertos procesos organizacionales como la cultura organizacional". (Lau, y Ngo, 2004)

La innovación se ha convertido en un elemento fundamental para aumentar la competitividad de las empresas y los países. Esto supone además de un esfuerzo económico y tecnológico, gestionar una serie de transformaciones políticas culturales y organizativas que promuevan la aparición de procesos de innovación.

La innovación es igual que la cultura, es una construcción social. Es importante recordar que la persona en cuanto a los valores, las actitudes los conocimientos que posee y desarrolla en las (Jose María

Casalla 1999). Existe por lo tanto relación entre la cultura que posee una sociedad y las innovaciones que una sociedad puede crear. Y de manera contraria las innovaciones son factores que generan un impacto significativo en la creación de patrones culturales de las sociedades.

La cultura de innovación considera la innovación como un proceso abierto. Puede afectar a un producto, a un servicio o a un procedimiento, hasta puede hablarse de innovación social.

La innovación es abierta también en cuanto a que se desenvuelve en un ambiente relacionándose con otros entornos como el entorno material, el institucional, el económico y el social. Exige la interacción de diferentes actores tanto del sector público como del privado. La innovación está, como apunta la UNESCO (2003), dirigida por mecanismos relacionales ("network oriented").

La innovación es competitiva. Busca resultados y la creación de valor. Para ello, necesita ser útil (satisfacer una demanda emergente), mejorar lo ya existente, ser más rápido para diferenciarse de sus

competidores e impulsar además la excelencia en la calidad.

La innovación implica ruptura, una predisposición favorable al cambio y a la adaptación permanente. Supone, por tanto, asumir riesgos y responsabilidades. Por eso es necesario crear un modelo de cultura orientado a la innovación que sepa gestionar de forma eficaz el cambio constante.

La cultura de innovación debe ser dinámica y continua lo que conlleva una aceptación del pasado, el presente y una previsión de futuro.

La cultura de innovación está basada en la sociedad del conocimiento y es una estrategia con perspectivas en el largo plazo

En el pasado primaban las ganancias en el corto plazo, lo que ha producido que los países posean estructuras de crecimiento débiles que han sufrido mucho en época de crisis.

Las organizaciones que promuevan una cultura de innovación deben ser flexibles y abiertas, con un proyecto compartido y consensuado que descansa sobre la

confianza entre los actores involucrados y que, por tanto, necesita pocas reglas. (Cornejo Cañamares y Muñoz Ruiz)

Ahora bien las prácticas de recursos humanos no tendrían el mismo impacto si se aplican individualmente, es por esto que debe ser un sistema integrado capaz de ajustarse al contexto de la organización.

El segundo paso es el reconocimiento del valor del capital humano, de acuerdo con Gupta y Singhal (1993) "La gente, no los productos son los mayores activos innovativos de la compañía", así mismo la capacidad innovativa de una firma reside en la inteligencia, imaginación y creatividad de sus empleados (Kander 1989, Gupta y Singhal (1993), Mumford 2000)" (Jimenez-Jimenez y Sanz-Valle, 2008)

"Estas afirmaciones son corroboradas en el estudio de "La Relación entre ARH, la Innovación Tecnológica y el Desempeño en China, realizado por Yuan Li, Yongbin Zhao y Yi Liu, de la Management School of Xi'an Jiaotong University, Shaanxi, China" quienes en su investigación encuentran que "la capacitación de los empleados, la motivación inmaterial y el control sobre procesos tienen efectos positivos en la

innovación tecnológica, mientras que la motivación material y el control sobre los resultados tienen una influencia negativa en la innovación tecnológica. También fue encontrado que la innovación tecnológica está positivamente relacionada con el desempeño" (Li, Zhao y Liu)

Es así como podemos argumentar que no solo la motivación material es suficiente, y sin embargo la mayoría de las empresas en Colombia aun lo consideran así y le dan menor importancia a la motivación inmateral.

Es necesario darles a las personas la importancia que merecen en la organización, *"la teoría basada en los recursos sugiere que los recursos de una firma son extremadamente importantes para el desarrollo de la misma, y que el capital humano es el recurso clave de la firma. La función de este recurso depende en la habilidad y el entusiasmo de la firma, y de una eficiente administración de recursos humanos (Mumford, 2000)"* (Li, Zhao y Liu)

"Actualmente las habilidades y conocimientos de los recursos humanos son la clave para tener éxito en la Investigación y Desarrollo (I&D) (Pearson, Brockhoff y Von Boehmer 1993). Más aún, hay un reconocimiento general acerca de la importancia de la administración de los recursos humanos como un determinante de la innovación." (Jimenez-Jimenez y Sanz-Valle, 2008)

Estos conocimientos y habilidades han tomado un nuevo rumbo, hoy en día las personas desarrollan competencias que les permiten crecer personal y profesionalmente, pero que son las competencias?

Las competencias son todas aquellas cualidades, habilidades, conocimientos, actitudes que permitan al trabajador tener un desempeño superior en cualquier puesto de trabajo, que puede ser medido y controlado de esta forma. Al igual son características subyacentes de la persona que están relacionadas con una correcta actuación en su puesto de trabajo y que pueden basarse en la motivación, en los rasgos de carácter, en el concepto de si mismo, en actitudes, valores o en una variedad de conocimientos o capacidades cognoscitivas (Munar, 2003).

Según Spencer, Lyle y Signe (1993) la competencia es una característica fundamental de una persona que tiene una relación de causalidad con determinados criterios que permiten obtener unos rendimientos eficaces y/o superiores en un trabajo o una situación concreta.

Las competencias son una lista de comportamientos que ciertas personas poseen mas que otras, que las transforman en mas eficaces para una situación dada. Estos comportamientos son observables en realidad cotidiana del trabajo e igualmente en situaciones de evaluación. Ellos aplican de manera integral a sus aptitudes, sus rasgos de personalidad y sus conocimientos adquiridos.

Las competencias representan un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir muy bien las misiones profesionales prefijadas (Levy Leboyer, C. 1997). (Durquino, Rivas y Lozano, 2008)

La gestión por competencias es una metodología o modelo de gestión perfectamente compatible y complementaria con otros conceptos innovadores de gestión de recursos humanos que han ido apareciendo en los últimos años. Entre ellos podemos destacar **(Sagi-Vela, 2004):**

Inteligencia Emocional: Este concepto popularizado por Daniel Goleman **(Goleman, 1996)** nos dice que "el éxito

profesional de las personas no depende de su inteligencia, medida en términos de cociente intelectual, sino de su capacidad para afrontar determinadas situaciones, de relacionarse con otras persona, etc. Y estas características de la persona, que definen su inteligencia emocional, son los que nosotros llamaremos sus competencias clave”.

“Inteligencias del Conocimiento: (Harvard Business, 2000)

Este concepto viene a decir que el conocimiento es el activo más importante de las organizaciones en la llamada sociedad de la información y que es la base del éxito de las mismas en relación con el entorno en el que actúan. La gestión del conocimiento facilita la puesta en práctica del saber acumulado en la organización, trascendiendo los individuos que tienen ese conocimiento, haciéndolo extensivo a toda ella. El conocimiento (junto con las habilidades y actitudes) es uno de los componentes de las competencias. Dentro de modelo de gestión por competencias una de las claves para que realmente aporte valor es el desarrollo de los conocimientos, habilidades y actitudes. Si además ese conocimiento es gestionado y compartido a través de programas de gestión del conocimiento, no solo se incrementará la competencia individual de cada persona, sino también la competencia general de la organización.

"Capital Intelectual: Este concepto pretende medir el conocimiento acumulado en la empresa u organización como activo intangible pero altamente favorable a la hora, por ejemplo de tomar decisiones de inversión en una empresa. Las teorías sobre capital intelectual están, por tanto, muy relacionadas con la gestión del conocimiento." **(Edvinsson, y Malone, 2000)**

Aunque muchos de estos estudios han tenido limitaciones, no cabe duda que han generado una nueva etapa en el desarrollo de la organización contribuyendo a evidenciar la importancia de la administración de recursos humanos encaminada a la innovación. El único ser capaz de generar, transmitir y multiplicar el conocimiento es el hombre, el conocimiento es la base de toda creación y por ende todas las nuevas creaciones vienen de el.

"McKinsey es una consultora española que ha realizado varios estudios sobre la innovación y el éxito al que conlleva cuando se gestiona efectivamente.

Según una investigación elaborada por esta firma, el 94% de los ejecutivos coinciden en que el éxito de la innovación depende del adecuado funcionamiento de la cultura y la estrategia, de las personas y de los procesos y metodologías.

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." (Suárez, 2009)

Bien ahora tratando otro tema álgido en la relación entre el Recurso Humanos, la empresa y la innovación, "Varios estudios (Michie y Sheehan, 2003; Storey *et al.*, 2002) corroboran que el empleo flexible es poco frecuente en las actividades de innovación y que la flexibilidad externa está además negativamente relacionada con el esfuerzo de la empresa en innovación" (Martínez, Vela-Jiménez, Pérez-Pérez y De-

Luis, 2009), afirmando así que ofrecer estabilidad laboral y posibilidades de crecimiento son características de las empresas orientadas a la innovación.

Basados en esta recopilación teórica podríamos entonces preguntarnos, si en Colombia estas teorías y estudios tienen aplicación en las empresas innovadoras como TECNOLIMENTICA LTDA, que es lo que pretende evidenciar el presente trabajo.

4. RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO

4.1. Reseña de la empresa

La doctora Nohora desde muy niña tuvo vocación empresaria, por espacio de diez años, realizó experimentos culinarios y de conservación de alimentos, actividad que realizaba en su casa de habitación, en sus momentos de descanso; poco a poco y con recursos rudimentarios fue perfeccionando su actividad, a la vez que iba moldeando en su mente la idea de ser a futuro la gestora de una gran industria de alimentos.

Una vez culminados sus estudios, en compañía de Gustavo, pensaron que lo mejor sería constituir una sociedad de alimentos, que innovara en el mercado y buscara satisfacer necesidades apremiantes de grupos de personas que por sus condiciones de vida, les fuera imposible acceder a un alimento nutritivo, recién preparado, fresco que permitiera su consumo días o meses después, sin que su calidad y atributos se alteraran o perdieran sus propiedades alimenticias. Esta idea cobro vida en sus mentes, máxime cuando Nohora tenía prevista

como una de sus metas, el llegar a ser una gran empresaria en el campo de los alimentos.

Al día siguiente un mayor retirado del ejército, les comentó que una de las situaciones más difíciles que debe enfrentar el hombre militar en sus recorridos obligados por las selvas inhóspitas y parajes lejanos a las urbes, era precisamente el de conseguir alimento, puesto que dadas las difíciles circunstancias, tales como el peso de sus morrales, esto adicionado a los climas diversos a los cuales deben adaptarse, no les permite tomar un alimento nutritivo.

Fue así, como Nohora y Gustavo, quienes habían escuchado con atención el comentario del mayor (r) del ejército, se dieron a la tarea de madurar la idea, inyectándole el deseo vehemente de hacerla realidad como proyecto laboral.

Pensaron que el objetivo social de su iniciativa debería ser claro y lo definieron como una empresa de alimentos, a través de la cual se desarrollara el concepto de comidas listas y empacadas, que permitiera suplir las necesidades de grupos de personas, como los soldados.

Planearon la organización de la microempresa no fue fácil, tuvieron que recurrir previamente a un préstamo de un amigo común y se dieron a la tarea de iniciar su proyecto empresarial bajo el enfoque de comidas listas y empacadas, para lo cual a partir del proceso de observación se basaron en tres pasos fundamentales como fueron: La identificación de las necesidades importantes de sus clientes, la verificación de esas necesidades básicas y la respuesta a cuáles fueron insatisfechas por otros productos; finalmente la organización de las prioridades y el proceso de enfoque para la creación de sus nuevos productos, todo esto animados en la certeza por el desarrollo de ideas nuevas con miras al mejoramiento.

Comenzaron por el almacenamiento de granos como el frijol, lentejas y tamales, aplicando los procesos técnicos necesarios para que no se dañaran; posteriormente y pasados un par de años, desarrollaron bebidas hidratantes en polvo, energizantes desprovistos de colorantes artificiales, simultáneamente produjeron panes y brownies de larga conservación, extendiendo sus mercados a nivel regional y nacional.

Con el producto de sus significativas ventas, pagaron el crédito inicial y ampliaron su sede,

contratando otras personas con el propósito de producir otros productos, enfocando todos sus esfuerzos al producto bandera de su empresa, llamado "Natural Saver", es comercializado en grandes cadenas de supermercados y restaurantes, tras procesos sistemáticos que permiten la innovación en los mercados de alimentos.

Posteriormente hizo una alianza con una firma japonesa "Sumitomo", quien ha dado a conocer el producto por el mundo. A la fecha Tecnoalimentica ha ganado mercado en forma masiva, expandiéndose a nivel nacional e internacional.

Misión. Diseñar, comercializar y distribuir alimentos de excelente sabor, saludables, seguros, duraderos y prácticos, amparados en una organización de alto desempeño y una marca prestigiosa que respaldan nuestra responsabilidad con la sociedad y el medio ambiente; generando valor para nuestros consumidores, clientes, empleados, y proveedores .

Visión. Conquistar permanentemente la preferencia del consumidor y de los clientes hacia nuestra marca, con

productos y servicios de calidad, logrando competitividad y rentabilidad, para ser una de las compañías más exitosas en el mercado de alimentos de Colombia.

Valores Corporativos. Los valores que guían la forma de actuar de Tecnoalimentica están basados en:

Orientación al Cliente: Dedicamos nuestros esfuerzos a conocer y satisfacer las necesidades de nuestros clientes. Queremos proporcionarles un servicio excelente y ser capaces de darles una respuesta inmediata y Eficaz.

Compromiso con los resultados: Elaboramos planes, fijamos objetivos colectivos e individuales y tomamos decisiones en función de su impacto en la consecución de los objetivos de nuestra visión, asegurando el cumplimiento de los compromisos adquiridos.

Sostenibilidad: Desarrollamos nuestros negocios con un horizonte estratégico que trasciende los intereses económicos inmediatos, contribuyendo al desarrollo económico, medioambiental y social tanto a corto y largo plazo.

Interés por las personas: Promovemos un entorno e trabajo respetuoso con nuestros empleados e implicado en la formación y desarrollo profesional, propiciamos la diversidad de opiniones, perspectivas culturas, edades y géneros en el seno de nuestras organizaciones.

Responsabilidad Social: Aceptamos nuestra responsabilidad social corporativa aportando a la sociedad nuestros conocimientos, capacidades de gestión y creatividad. Dedicamos parte de nuestros recursos a la acción social, manteniendo el dialogo permanente con la sociedad para conocer sus necesidades y procurar su satisfacción de tal forma que incrementa la credibilidad y prestigio de nuestro grupo.

Integridad: Todas las personas del grupo debemos comportarnos con honestidad, rectitud, dignidad, y ética, contribuyendo así al aumento de la confianza de la sociedad respecto a nuestra empresa. La Dirección del Grupo actuará con transparencia y responsabilidad ante todas las partes interesadas. (Ojeda, Ortiz y Rojas, 2009)

4.2. Resultados de los instrumentos metodológicos

Entrevista. De acuerdo a la entrevista concedida por la gerente de Tecnoalimentica Ltda., se describe a continuación la estructura administrativa y el modelo de gestión de Recursos Humanos.

Estructura De Recursos Humanos. TECNOALIMENTICA LTDA, cuenta actualmente con contratación de directa de 8 personas, dentro de las cuales están incluidos los socios, que se dedican principalmente al del desarrollo de nuevas tecnologías en la parte de alimentación y a la parte administrativa del negocio.

La parte operativa esta contratada por outsourcing, es decir ellos crean y delegan la producción a compañías que cuentan con la estructura, recursos y experiencia para garantizar la calidad de los productos, esto a vez les ha generado un ágil crecimiento, ya que se desligan del peso de la consecución de grandes recursos para la construcción de fabricas, bodegas, etc.

No tener el peso administrativo de manejar grandes recursos les da la oportunidad de dedicarse al negocio en concreto, de estar constantemente redefiniendo el mercado, mejorando y creando productos, logrando de esta manera ser más efectivos en la consecución de sus objetivos.

Gestión de Recursos Humanos. La Dirección de los Recursos Humanos esta a cargo de una persona en la

organización que se encarga de realizar todas las funciones inherentes al cargo, sin embargo se evidencia por la observación que se manejan políticas claras, al ser este un grupo administrativo con numero reducido de integrantes las relaciones se dan de una forma mas sencilla pero efectiva.

Instalaciones. Las instalaciones de la empresa funcionan en una casa de dos pisos cuyo ambiente es muy agradable, en el primer piso se observo un área dedicada a la experimentación que contaba con equipos para el desarrollo de la misma, en el segundo piso oficinas administrativas y áreas de reunión. Todas las oficinas se encontraban abiertas lo cual evidencia un ambiente de colaboración.

Ambiente. Por la atención telefónica recibida durante los primeros contactos y el recibimiento durante la entrevista, se dejo entrever un ambiente laboral muy calido, marcado por la cordialidad y el respeto.

Toma de decisiones. Existe una Junta Directiva que toma las decisiones más importantes de la compañía, sin embargo se tienen en cuenta la opinión y conceptos del equipo de trabajo. Algunas otras decisiones son tomadas por la gerente

directamente y otras con el equipo, esto depende de la naturaleza e implicación de la decisión a tomar.

Políticas de selección y contratación. Se maneja un sistema de selección de personal, aplican pruebas básicas y luego se hace el proceso de entrevista personal y por último se hace un test más exigente y es así como seleccionamos el personal.

El modelo de Gestión por competencias no está implementado, sin embargo a juzgar por las respuestas de la doctora se deja entrever que si se maneja pero no está estructurado oficialmente. Esta situación se deduce del sistema de compensación y motivación que adicionado a la alta inversión en capacitación indican el desarrollo competitivo del Recurso Humano y su necesidad de generar competencias que les permitan una mayor participación en los resultados. Sin embargo las repuestas a la encuesta muestran que en la organización no hay claridad sobre su implementación.

Capacitación y desarrollo. Se hacen capacitaciones que no están presupuestadas, depende más del requerimiento

específico pero no con un presupuesto definido, se va dando según la necesidad.

El programa de capacitación esta enfocado al desarrollo de la innovación, al desarrollo profesional ó al desarrollo personal de los empleados, pero se hace más énfasis en el desarrollo de innovación como tal.

Sistema de compensación. En Tecnoalimentica Ltda. se trabaja un modelo denominado por Unidades de Negocio, entonces cada negocio tiene unos asociados que han desarrollado una actividad, y estos son lo que vienen a participar en los resultados.

De estos resultados no solo participan los gerentes de cada unidad de negocio, si no también el personal administrativo que los acompaña.

Sistemas de motivación

Material. Normalmente la participación es el resultado del negocio, la empresa funciona por unidades de negocio

dependiendo que quien lo esté desarrollando puede tener un porcentaje.

Inmaterial. Cada gerente de negocio dependiendo de los resultados podría terminar siendo dueño de uno de los negocios. Eso implica para cada uno una realización personal de alto sentido de pertenencia y motivación.

Estrategias de Recursos Humanos. En Tecnoalimentica Ltda. es de resaltar una estrategia interesante descrita en la entrevista, ellos delegan la producción a otras compañías manejando una estructura administrativa reducida y totalmente flexible que les da una ventaja competitiva increíble pues permite ágiles y oportunas tomas de decisiones, pero además según palabras de la gerente el objetivo es "dedicarnos exclusivamente a la innovación y desarrollo de nuevos productos, y a mejorar los que tenemos actualmente"

Los valores organizacionales de Tecnoalimentica Ltda. se convierten en comportamientos que se evidenciaron en los instrumentos aplicados, gracias a que las practicas de gestión humana están alienadas con dichos valores.

Las políticas de selección, capacitación, mantenimiento y retiro de las personas están totalmente enfocadas a generar compromiso, responsabilidad social y sobre todo innovación.

Enfoque a la innovación. La visión de la gerente es clara al respecto "esta es una empresa de innovación y permanentemente todo el enfoque está proyectado a hacer mejoras tecnológicas, la empresa funciona como tal para eso."

Actualmente Tecnoalimentica Ltda. no tiene implementada ninguna certificación de calidad.

Es probable que la empresa tenga en su planeación incluir la implementación de un sistema de calidad, sin embargo, por las respuesta obtenidas de la encuesta se nota que hay poca comunicación al respecto ya que no se tiene claridad sobre el tema.

De acuerdo a la encuesta realizada en las preguntas relacionadas directamente con gestión humana, a las cuales habría que responder de 1 a 6, siendo el mayor 6, se encontró

que el 12.5% lo evalúa en nivel 4, el 25% en nivel 5 y el 65% en nivel 6.

En las preguntas relacionadas con innovación el 45.8% lo califican en nivel 5 y el 54.2% en nivel 6.

Todos los encuestados coinciden en afirmar que Tecnoalimentica Ltda. invierte más del 6% de sus ventas en investigación y desarrollo. Y el 75% afirma que las ventas debidas a los nuevos productos o servicios en los últimos tres años inciden en más del 30% de las ventas del 2009.

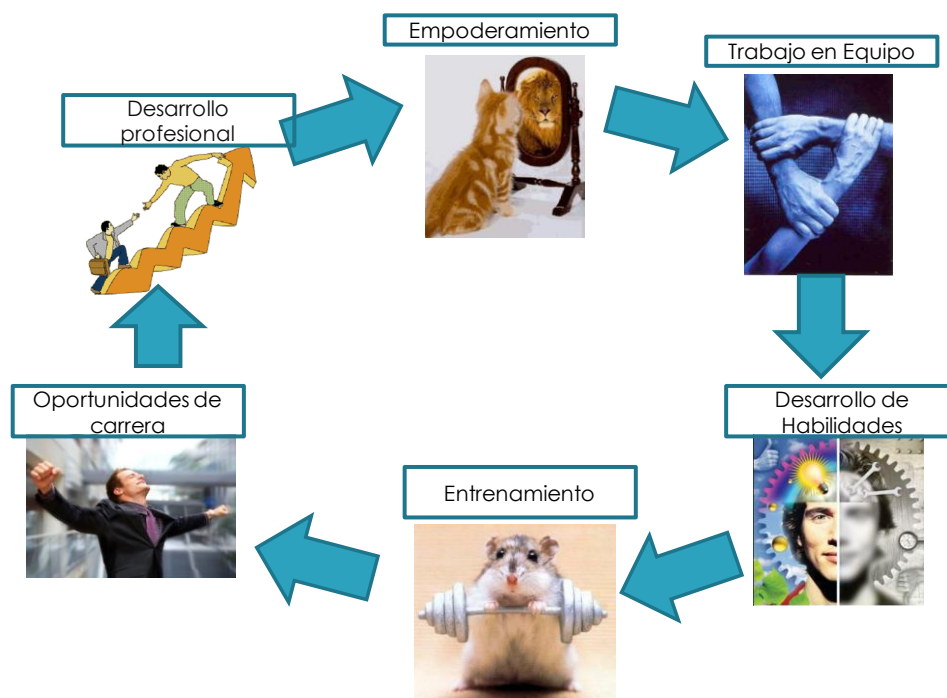
Por otro lado se evidencia también que el grupo en su mayoría se encuentran dedicados a actividades de innovación tecnológica constantemente.

5. ANALISIS DE LA INFORMACIÓN

Tecnoalimentica Ltda. Tiene un claro enfoque dirigido a la innovación, su negocio es la innovación y dedican todos sus esfuerzos y estructura a la mejora y desarrollo de nuevos productos.

Pero Contribuyen los procesos de Recursos Humanos de Tecnoalimentica Ltda. en el papel innovador de la organización?

Características de las prácticas de Gestión Humana en Tecnoalimentica Ltda.



Analicemos esto desde la base teórica planteada en comparación con los resultados obtenidos.

En Tecnoalimentica Ltda., se evidencian diferentes prácticas de recursos humanos que confirman varios de los hallazgos encontrados en los diferentes estudios planteados en el marco teórico sobre la relación entre la administración de recursos humanos y la innovación.

Estructura del departamento de Personal. En Tecnoalimentica Ltda. Existe una estructura muy flexible y su modelo de unidades de negocio genera un alto empoderamiento y motivación del personal.

Existe un alto grado de trabajo en equipo y las decisiones se toman en conjunto teniendo en cuenta la opinión de todo el equipo.

La administración de personal se enfoca a una selección de calidad enfocada a las competencias a pesar de que no tiene estructurado un sistema de gestión por competencias, sin embargo las evidencias indican que en su fondo ya se inicio el proceso de transformación. A pesar de ello si es claro que la selección de personal esta basada en las habilidades y su orientación es que las personas permanezcan y crezcan en la organización.

En el área de capacitación y desarrollo Tecnoalimentica Ltda. invierte mas del 6% del total de las ventas se invierte a nivel profesional, de desarrollo personal y de investigación y desarrollo. Recordemos que las empresas dedicadas a la innovación invierten mayores recursos en capacitación y desarrollo.

Existen oportunidades de crecer personal y profesionalmente hasta el punto de poder convertirse en socio de la compañía, lo que se convierte en una motivación inmaterial muy poderosa que genera un alto sentido de pertenencia por la organización y un mayor compromiso por la innovación.

El sistema de compensación por resultados genera una motivación material tan importante que existen unidades de negocio y el personal que las integra gana de acuerdo a los resultados de cada una, comprometiéndolos así a alcanzar y superar las metas propuestas en la organización.

Impacto Económico. Como resultado del esfuerzo realizado en todo el proceso de gestión humana e investigación y desarrollo, de acuerdo con la encuesta el 75% de los encuestados afirma que las ventas del año 2009 se incrementaron en más del 30%, gracias a desarrollo de nuevos

productos y servicios en los últimos tres años, lo que significa que la innovación determina casi una tercera parte de los ingresos operacionales de la compañía. Todas estas practicas orientadas a la innovación reafirman el resultado de El Estudio del Departamento de Organización de Empresas y Finanzas de la Universidad de Murcia, España sobre si ¿Podría la Administración del Recurso Humano (ARH) apoyar la innovación organizacional?, Realizado por Daniel Jiménez-Jiménez y Raquel Sanz-Valle, 2008, así mismo apoyan el planteamiento de los tres sets (Lau, y Ngo, 2004) en relación a que los resultados evidencian que Tecnoalimentica Ltda., tiene un alto enfoque al entrenamiento, una compensación variable muy bien definida y que responde a los objetivos y un alto desarrollo de equipo.

En Tecnoalimentica Ltda. El Rol de Gerente de Recursos Humanos es liderado por una persona pero compartido con otras porque no existe un departamento estructurado como tal. Sin embargo esta persona que lidera los procesos cuenta con todo el apoyo y acompañamiento del equipo de trabajo. En tal medida el cuenta el con poder en la organización. Y este poder esta legitimado por las diversas fuentes de poder planteadas Pettigrew (1974, pág. 27), cita de cita de la lectura 1), como son la experiencia, el control sobre la información, y el apoyo de todo el equipo de trabajo

En Tecnoalimentica Ltda., existe una motivación inmaterial muy efectiva que hace que los empleados entreguen todo su tiempo, esfuerzo y dedicación al cumplimiento de los objetivos, ya que llegar a convertirse en socios de una empresa tan exitosa se convierte en un objetivo de realización personal y profesional. Esta evidencia respalda el resultado del estudio realizado sobre "La Relación entre ARH, la Innovación Tecnológica y el Desempeño en China, realizado por Yuan Li, Yongbin Zhao y Yi Liu, de la Management School of Xi'an Jiaotong University, Shaanxi, China **(Li, Zhao y Liu)**, donde se encontró que la capacitación de los empleados, la motivación inmaterial y el control sobre procesos tienen efectos positivos en la innovación tecnológica.

Tecnoalimentica Ltda. ha generado una gestión de Recursos Humanos en la cual dan a las personas el valor que merecen, y tienen muy claro de acuerdo a las respuestas obtenidas en la encuesta, que los recursos de una compañía son extremadamente importantes para el desarrollo de la organización y que el capital humano es el recurso clave para la firma.

“Es necesario darles a las personas la importancia que merecen en la organización, la teoría basada en los recursos sugiere que los recursos de una firma son extremadamente importantes para el desarrollo de la misma, y que el capital humano es el recurso clave de la firma. (Mumford, 2000)” **(Li, Zhao y Liu)**

Como política, como estrategia y como sistema de gestión en Tecnoalimentica el recurso Humano es lo más valioso, se tiene total conciencia de que son sus capacidades, habilidades y conocimientos los que logran crear una organización orientada a la innovación.

Según una investigación elaborada por McKinsey, “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. Este estudio se reconfirma con los resultados obtenidos en Tecnoalimentica

Ltda., con la aplicación de los instrumentos de investigación.” (Suárez, 2009)

Otra parte importante de rescatar y que se convierte en un tema controvertido en nuestra sociedad se refiere a la flexibilidad de contratación externa, es decir aquellos empleados con poca estabilidad laboral contratados a través de outsourcings; en puede evidenciar en Tecnoalimentica Ltda. las personas dedicadas a la investigación y desarrollo son personas claves para la organización y es así que las directivas buscan siempre su permanencia, estabilidad y crecimiento en la organización, lo cual confirma “que el empleo flexible es poco frecuente en las actividades de innovación y que la flexibilidad externa está además negativamente relacionada con el esfuerzo de la empresa en innovación.” (Martínez, Vela-Jiménez, Pérez-Pérez y De-Luis, 2009)

CONCLUSIONES

De acuerdo con el análisis de la información y confirmando que las prácticas de recursos humanos que se realizan en Tecnoalimentica están soportadas por los estudios realizados sobre la relación entre innovación y la Gestión de Recursos Humanos, podemos concluir que los procesos de Recursos Humanos de Tecnoalimentica Ltda. si contribuyen en el papel innovador de la organización.

"Las "recompensas" en dinero parecen ser un factor que realmente genera incrementos de productividad, un estudio de The Economist Intelligence Unit (EIU), "Motivating and Rewarding Managers", acerca de las formas en que las empresas motivan y compensan a sus directivos muestra resultados en esta dirección. Las organizaciones líderes que buscan crecer a través de la innovación y de prácticas gerenciales de punta ponen mucha atención a la motivación de su talento humano y de la forma en que se le puede compensar por el trabajo desarrollado, convirtiéndose esta área en un factor clave para generar altos desempeños.

Dichas empresas están enfocando sus esfuerzos hacia la satisfacción de su personal más que a cuestiones de tipo estratégico o de otra índole, es por esto que desarrollan modelos de compensación que impulsen a los empleados a dar un mayor rendimiento.” (López, 2001)

“Es primordial efectuar cambios de paradigmas. Para las empresas efectuar un cambio cultural es un reto, pero es necesario si se quiere mantener vigencia en el mercado.” (Suárez, 2009). Tecnoalimentica Ltda. ha iniciado ese cambio de paradigmas obteniendo excelentes resultados `para la organización, pero concluimos que este es un `punto fundamental a tratar en las organizaciones que pretenden centrar su estrategia en la innovación.

“No se puede ser innovador si no existe un cambio de mentalidad que empiece desde las altas directivas y que tenga en cuenta el equilibrio de la actividad comercial con la situación del mercado, de la empresa y de la armonía interna entre sus empleados.” (Suárez, 2009).

Las prácticas de Recursos Humanos que evidencian la relación con la innovación se ven evidenciadas en cada etapa:

En la etapa de selección, donde el personal se elige de acuerdo a sus capacidades y objetivos de la compañía.

En cuanto a la contratación, todos cuentan con estabilidad laboral, tienen grandes oportunidades de crecer dentro de la organización y un sistema de remuneración flexible que les permite ganar hasta donde ellos mismos se lo propongan.

La constante capacitación y desarrollo junto con la alta inversión en este rubro determina el desarrollo de equipo competitivo tanto a nivel personal como a nivel profesional.

En síntesis de acuerdo con las teorías relacionadas en el marco teórico y a las evidencias encontradas en los resultados, que fueron analizadas en el capítulo anterior podemos concluir que todas las prácticas de gestión humana están encaminadas a la innovación y que estas han logrado más de un 30% de la ventas del año 2009.

Tecnoalimentica Ltda. tiene una estrategia que es muy interesante, pues pueden dedicar todo su esfuerzo, pensamiento y capital a crear, mejorar o desarrollar nuevos productos, debido a que pueden delegar en otras compañías con la experiencia y capital suficiente la producción y manejo de otros asuntos que resultan más técnicos y mecánicos. Esto les permite incrementar su concentración en lo realmente valioso del negocio "La innovación"

No necesariamente las empresas deben verse envueltas en un mundo de certificaciones de calidad, de gestión, etc. para ser innovadoras, parece ser que es un aspecto más de fondo que de forma.

Así mismo, tampoco se necesitan tener estructuras rígidas y empresas de papel, eso es más fácil de realizar aun mas cuando los pensamientos, políticas y conocimientos están realmente arraigados en las personas, tal como lo evidencia la gestión por competencias que a pesar de no estar escritas y estructurada si se ven evidenciadas en sus procesos.

RECOMENDACIONES

En aras de no perder el conocimiento y de prepararse para un crecimiento de la compañía, del mercado, o simplemente para responder a los cambios estructurales que se puedan dar por diferentes circunstancias se recomienda:

Implementar oficialmente el sistema de gestión por competencias, ya que en los encuestas se encontró que existen diferentes percepciones al respecto. Sugerimos que podrían manejar uno de los tres grandes modelos por competencia de Jose María Saracho, y nos enfocamos en el modelo de competencias Funcional que permite establecer evaluar y desarrollar las competencias que permiten a las personas mantener y mejorar sus estándares de calidad y productividad. Los resultados esperables de la aplicación de este modelo de competencias permitirá que: aumente la capacidad productiva, que el personal se involucre con los objetivos del negocio, que haya mayor claridad respecto de las responsabilidades por resultados y en los pasos y oportunidades de desarrollo técnico dentro de la Organización. Este modelo servirá para sacar el mejor provecho a las competencias y será una potente

herramienta de gestión en la organización exitosa (Saracho, 2005).

De las personas que contestaron la encuesta nos causo curiosidad que en la parte que refiere a recursos humanos hubo un 25% persona que contesto casi todas las preguntas sobre 4, mientras que el 75% estuvieron entre 5 y 6. Podría esto significar que hay que tratar de identificar cual es la razón de esta calificación, puede haber un foco de desmotivación o que existe algún cargo que no esta completamente enfocado.

Continuar invirtiendo en el recurso Humano, su estabilidad, su motivación tanto material como inmaterial, concentrando todos sus esfuerzos en la investigación y desarrollo de nuevos productos, son la fortaleza que la organización debe mantener para seguir siendo un empresa innovadora y sostenible en el tiempo.

La capacitación y desarrollo del personal son la fuente más poderosa de conocimiento y que se convierte en generadora de ideas para la organización, estar a la vanguardia de ese conocimiento y permitir a todo el personal adquirirlo es el mayor valor que la organización posee y la ventaja competitiva

más difícil de igualar. Por lo cual se recomienda que los programas de capacitación estén siempre actualizados y renovándose constantemente de acuerdo a las exigencias del mercado y a los nuevos conocimientos.

ANEXO 1**ENTREVISTA REALIZADA A LA DRA. NOHORA GUARIN****FUNDADORA TECNOALIMENTICA LTDA****24 DE MARZO DE 2010**

- 1. Cuáles son las características generales del proceso de reclutamiento y selección en la empresa, tienen algunos perfiles por competencias o alguna política para manejar dicho reclutamiento.**

Rta/ Si, se maneja un sistema de selección de personal, aplican pruebas básicas y luego se hace el proceso de entrevista personal y por último se hace un test más exigente y es así como seleccionamos el personal.

- 2. Manejan algún modelo de competencias o tradicional.**

Rta/ No conozco el modelo por competencias y no se cual es la diferencia con el tradicional. No tenemos modelo específico.

3. En cuanto al presupuesto que ustedes manejan para la capacitación de las personas que trabajan en la empresa, como la determinan? Manejan un rubro o tienen una persona específica que programe la capacitación indiferente del presupuesto.

Rta/ Se hacen capacitaciones que no están presupuestadas, depende más del requerimiento específico pero no con un presupuesto definido, se va dando según la necesidad.

4. Esas capacitaciones están enfocadas al desarrollo de la innovación, al desarrollo profesional ó al desarrollo personal de los empleados.

Rta/ A los tres, pero se hace más énfasis en el desarrollo de innovación como tal.

5. La empresa como motiva al personal para que participen y aporten nuevas ideas.

Rta/ Normalmente la participación es el resultado del negocio, la empresa funciona por unidades de negocio dependiendo que quien lo esté desarrollando puede tener un porcentaje y podría terminar siendo dueño de uno de negocios.

6. Ósea que se maneja por resultados.

Rta/ Si

7. Ese manejo por resultados es a nivel administrativo o solo con las personas de cada unidad de negocio.

Rta/ De todos incluyendo los administrativos.

8. Cuantas personas están contratadas por Tecnoalimentica Ltda.

Rta/ 8 personas directamente para la empresa, la parte de nomina y de producción estas por outsourcing, desde que inicio la empresa se ha manejado de esta manera.

9. Las decisiones se toman en equipo con las personas que allí trabajan o existe alguna junta directiva.

Rta/ Hay una junta directiva a la que se le consultan algunas decisiones, pero hay algunas que se toman directamente sin consultarla.

- 10. La empresa sigue siendo de la Dra. Nohora ó tienen más accionistas.**

Rta/ Ahora hay dos personas nuevas por negocios, nosotros trabajamos más por unidades de negocio, entonces cada negocio tiene unos asociados que han desarrollado una actividad, y estos son lo que vienen a participar en los resultados.

- 11. Que programas o proyectos manejan ahora que apoyen la innovación**

Rta/ Esta es una empresa de innovación y permanentemente todo el enfoque está proyectado a hacer mejoras tecnológicas, la empresa funciona como tal para eso.

- 12. Porque razón han delegado actividades administrativas a outsourcing.**

Rta/ Para dedicarnos exclusivamente a la innovación y desarrollo de nuevos productos, y a mejorar los que tenemos actualmente.

13. Usted considera que la estructura administrativa le da una ventaja competitiva en el mercado.

Rta/ Si porque es muy flexible, se toman decisiones rápidamente y eso es una gran ventaja

ANEXO 2
RESULTADO DE LAS ENCUESTAS

DATOS GENERALES

Nombre de la Empresa: TECNOALIMENTICA S.A.

Dirección: Cr. 36 No. 25 A 40 Teléfono: 3779451 E-mail:
naturalsaver@gmail.com

Página _____ WEB: _____

Empresa: Privada Pública _____ Cooperativa _____ Otra
_____Cuál? _____

FICHA TÉCNICA:

No. De empleados: 8

No. Personas encuestadas: 4

Fecha de aplicación: semana del 22 al 26 de marzo de 2010

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: _____

- a. No planteada
- b. Prevista para un futuro 2 personas
- c. En proceso de implementación 2 personas
- d. Ya implementada

Es probable que la empresa tenga en su planeación incluir la implementación de un sistema de calidad, sin embargo, se nota que hay poca comunicación al respecto ya que no se tiene claridad sobre el tema.

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 3 personas
- c. En proceso de implementación 1 persona
- d. Ya implementada

En certificaciones de sistemas de gestión de la información, desarrollo e innovación se encuentra prevista para un futuro.

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 1 persona
- b. Prevista para un futuro 2 personas
- c. En proceso de implementación 1 persona
- 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:

Pregunta	1	2	3	4	5	6	Total Encuestados
Se promueve la solución de problemas en equipos de trabajo					1	3	4
Se promueve la formación de equipos de trabajo a través de sistemas de evaluación e incentivos					2	2	4
Se utilizan estrategias específicas para el trabajo en equipo como los círculos de calidad, reuniones inter-departamentales, o comunidades virtuales				1	1	2	4
En los procesos de selección de personal se considera como uno de los criterios básicos las habilidades para el trabajo en equipo					2	2	4
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).					1	3	4
La delegación de responsabilidades y la mayor participación de los empleados son favorecidas por el trabajo en equipo					2	2	4
En la capacitación del personal se incluyen temas tales como: filosofía de calidad total, procesamiento de datos estadísticos, o técnicas de solución de problemas				1	1	2	4
Ha aumentado la inversión en la formación de los trabajadores en los últimos cinco años				2		2	4
Se fomenta el aprendizaje de los empleados a través de cursos sistemáticos y el aprender haciendo				2		2	4
Los sistemas de evaluación al personal y de incentivos promueven la capacitación y el entrenamiento				1	1	2	4
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)				1	1	2	4
Se brinda a los empleados conocimientos básicos sobre la industria a la que pertenece la empresa y sobre el proceso de producción				1	1	2	4
Se capacita a los empleados en técnicas para solucionar problemas técnicos relacionados con su puesto de trabajo				1	1	2	4
Se capacita a los empleados en métodos , técnicas o herramientas para incrementar la creatividad o innovación de las personas				1	1	2	4
Se premia y se motiva a los empleados por las sugerencias de cambio y de mejora en el trabajo				1	1	2	4
Se estimula a las personas a través de la aceptación social, el reconocimiento y el honor					1	3	4
Existen formas de remuneración complementarias al salario asociadas al desempeño, beneficios o productividad				1		3	4
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					1	3	4
Se les da la oportunidad a las personas de aceptar el reto de la innovación					1	3	4
Se fomenta el sentido de equidad laboral (estructuras de salarios poco diferenciadas o acceso a servicios sociales comunes)					1	3	4
Los empleados tienen un fuerte sentido de pertenencia para con la empresa					1	3	4
Los empleados tienen la posibilidad de desarrollar carrera profesional dentro de la empresa					1	3	4
Existen mecanismos para fomentar la participación de los empleados en la toma de decisiones					1	3	4
Se permite a los empleados cometer algunos errores durante el proceso de innovación					1	3	4
Existe un alto nivel de confianza entre los líderes y subordinados					1	3	4
Se construyen buenas relaciones entre los colaboradores					1	3	4
La gerencia acepta fácilmente las propuestas sobre innovación					1	3	4
La gerencia busca activamente ideas innovadoras en productos y procesos					1	3	4
La innovación es fácilmente aceptada por los responsables de la gestión de programas y proyectos					2	2	4
La innovación es fácilmente aceptada por todas las personas en la empresa					2	2	4
La innovación se percibe como riesgosa y por lo tanto la gerencia trata de evitarla					3	1	4
Se penaliza o castiga a los trabajadores que promueven ideas innovadoras que finalmente no se llevan a la práctica o fracasan					2	2	4

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 %
- d. Mayor a 6 % 4 personas

La inversión en innovación es la base del desarrollo de la organización.

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 % 1 personas
- d. Mayor a 30 % 3 personas

7. Por favor estime el número de empleados dedicados a actividades de innovación tecnológica durante los tres últimos años:

- a. Entre 0 - 6 3 personas
- b. Entre 6 - 12 1 personas
- c. Entre 12 - 18
- d. Más de 18

REFERENCIAS

Carrion Maroto, Juan, Introducción Conceptual a la Gestión del Conocimiento, Consultado el 14 de junio de 2010, Disponible en <http://www.gestiondelconocimiento.com/introduccion.htm>

Cornejo Cañamares, María y Muñoz Ruiz, Emilio, Consultado el 14 de junio de 2010, Disponible en <http://www.pensamientoiberoamericano.org/xnumeros/5/pdf/pensamientoIberoamericano-118.pdf>

Definición De Competencias, 10 de mayo de 2008, Consultado el 14 de junio de 2010, Disponible en <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/desarrollo-de-los-equipos-de-trabajo.htm>

Durquino, Yurani: Rivas, Nuri y Lozano, Francy, 2008, Consultado el 14 de junio de 2010, Disponible en <http://grupogestionporcompetencias.blogspot.com/2008/05/definicion-de-competencias.html>

Edvinsson, Leif; **Malone,** Michael S. El capital intelectual. Ediciones gestión 2000, Barcelona, 1999.

Goleman, Daniel. La inteligencia emocional. Editorial Javier Vergara, 1996.

Jiménez-Jiménez, Daniel y **Sanz-Valle,** Raquel (2008) "Could HRM support organizational innovation?", The International Journal of Human Resource Management

Lau, Chung-Ming y **Ngo,** Hang-Yue, 2004, El sistema de RH, la cultura organizacional y la innovación de producto.

Li, Yuan; **Zhao,** Yongbin y **Liu,** Yi, La Relación entre ARH, la Innovación Tecnológica y el Desempeño en China

López, Carlos, MOTIVACIÓN CON BASE EN INCENTIVOS SALARIALES ¿REALMENTE FUNCIONA?, 2001, Consultado el 4 de junio de 2010, Disponible en <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/27/motivar.htm>

Martínez-Sánchez, Angel; **Vela-Jiménez,** M^a José; **Pérez-Pérez,** Manuela y De-Luis -Carnicer, Pilar, (19 mayo 2009). Flexibilidad de recursos humanos e innovación: Competitividad en la industria de automoción (Human Resource Flexibility and Innovation: Competitiveness in the Automotive Industry), Consultado el 4 de junio de 2010, Disponible en <http://ubr.universia.net/pdfs web/UBR 2400930.pdf>

Meneses, Analy, 2005, Liderazgo y Trabajo en Equipo, Consultado el 14 de junio de 2010, Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos26/liderazgo-y-equipo/liderazgo-y-equipo.shtml#qtrabajo>

Ojeda, María del Pilar; **Ortíz,** Aura Esperanza y **Rojas,** Karen. 2009. Tecnoalimentica. Tesis de especialización. Universidad Jorge Tadeo Lozano. Bogotá - Colombia.

Pagella, Nelson H., 2000, Algunas Aplicaciones de la Gestión por Indicadores, El Sistema de Remuneración Variable: Una Alternativa Creativa Para la Empresa, Consultado el 4 de junio de 2010, Disponible en

[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion de empresas/remuneracionvariable/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion%20de%20empresas/remuneracionvariable/)

Rimsky, Tolo M., 2005, Administración de la Remuneración Total, Mc Graw-Hill, p 404-405

Sagi-Vela Grande, Luis. Gestión por Competencias. El Reto Compartido del Crecimiento Personal y de la Organización. ESIC Editorial, Madrid, 2004.

Saracho, Jose María. Un Modelo General de Gestión por Competencias. Santiago.RIL Editores,

Suarez, Adriana, ¿Cómo gestionar procesos de innovación exitosos? Consultado el 4 de junio de 2010, Disponible en [http://www.gestionhumana.com/gh4/BancoMedios/Documentos%20PDF/4-como gestionar procesos \(gh.com\).pdf](http://www.gestionhumana.com/gh4/BancoMedios/Documentos%20PDF/4-como%20gestionar%20procesos%20(gh.com).pdf)

Vial, Joaquín (12 febrero 2002). Competitividad en Colombia: fortalezas y debilidades en el contexto internacional, Consultado el 4 de junio de 2010, Disponible en <http://www.cid.harvard.edu/archive/andes/documents/presentatio>

ns/competitividad colombia contextointernational tallerfebrero
122002.pdf

Zanko, Michael; **Schubert**, Maren; **Couch man**, Paul; &
Badham, Richard, 2008, Innovation and HRM: Absences and
politics, International Journal of Human Resource Management,
19(4), 562-581