



INTERMAN

DESARROLLO TESIS DE GRADO

ALUMNO;DIANA EMILSE RODRIGUEZ FUENTES

ANGELICA MARIA SANCHEZ ALARCON

MARY LUZ RODRIGUEZ SANDOVAL

PROFESOR: OSWALDO HEREDIA

UNIVERSIDAD JORGE TADEO LOZANO

ESPECIALIZACION GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS 3 SEMESTRE GRUPO 2

16 DE JUNIO DE 2010

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	8
1. OBJETIVO GENERAL	11
1.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
2. SOPORTE BIBLIOGRAFICO	13
3. JUSTIFICACIÓN	19
4. RESULTADOS	23
4.1 RESEÑA HISTORICA	23
4.2 PRINCIPIOS ESTRATEGICOS	23
4.3 PORTAFOLIO	25
4.4 ENTREVISTA	26
4.5 ENCUESTA INNOVACION	37
5. LA INNOVACIÓN EN DANNY VENTA DIRECTA S.A	61
5.1 DESARROLLO DEL PROCESO DE INNOVAR	61
6. CONCLUSIONES	64
7. RECOMENDACIONES	65
8. BIBLIOGRAFÍA	66

LISTA DE GRAFICO

Grafico 1. Normas de Calidad en la empresa	37
Grafico 2. Proyectos de Innovación, desarrollo e investigación	38
Grafico 3. Certificacion de Gestion por competencias	39
Grafico 4. Analisis primeras preguntas.....	39
Grafico 5. Solucion de problemas en equipos	40
Grafico 6. Formación de equipos de trabajos	41
Grafico 7. Estrategias para el trabajo en equipo	42
Grafico 8. Selección de personal	42
Grafico 9. Selección orientada en la innovación.....	43
Grafico 10. Participación de los empleados en los equipos.....	44
Grafico 11. Capacitación del personal.....	44
Grafico 12. Inversión en la formación	45
Grafico 13. Fomenta aprendizaje de empleados	45
Grafico 14. Sistemas de evaluación al personal	46
Grafico 15. Formacion de desarrollo de destrezas	47
Grafico 16. Conocimientos basicos sobre la industria	47
Grafico 17. Tecnicas para solucionar problemas	48
Grafico 18. Se capacita para incrementar la creatividad	48
Grafico 19. Se premia y se motivs a los empleados	49
Grafico 20. Se estimula a las personas con el reconocimiento	49

Grafico 21. Remuneración complementaria al salario.....	50
Grafico 22. Compromiso de los empleados en terminos de mejora de calidad	51
Grafico 23. Oportunidad de aceptar la innovacion.....	51
Grafico 24. Empleados con sentido de pertenencia.....	52
Grafico 25. Empleados desarrollar carrera profesional.....	52
Grafico 26. Mecanismos para fomentar toma de desiciones	53
Grafico 27. Se permite cometer errores durante la innovacion	53
Grafico 28. Alto nivel de confianza entre lideres y subordinados	54
Grafico 29. Buenas relaciones entre los colaboradores	55
Grafico 30. La gerencia acepta propuestas de innovacion	55
Grafico 31. La innovacion es aceptada en la compañía.....	56
Grafico 32. La innovación es aceptada por todas las personas	56
Grafico 33. La innovacion es riesgosa y la gerencia trata de evitar	57
Grafico 34. Se penaliza o castiga a los trabajadores con ideas innovadoras.....	57
Grafico 35. Acumulado Total	58
Grafico 36. Porcentaje de gastos I+D+i.....	59
Grafico 37. Porcentaje de ventas de 2009	59
Grafico 38. Porcentaje de empleados dedicados a innovacion tecnologica	60
Grafico 39. Acumulado el tipo de preguntas	60

INTRODUCCIÓN

Innovación es el preámbulo de un nuevo método de producción o metodología organizativa; es la introducción en el mercado de un nuevo bien o servicio, al cual los consumidores no están aun familiarizados.

Existen diferentes tipos de innovación según su aplicación o grado de originalidad; según su aplicación se subdivide en Productos, que como su nombre lo indica es la comercialización de un producto tecnológicamente distinto o mejorado, así, la innovación se da cuando las características de un producto cambian. Cuando ocurre un cambio significativo en la tecnología de producción de un producto o servicio se habla de Proceso, también ocurre cuando se generan cambios significativos en el sistema de dirección y/o métodos de organización. Otro tipo de innovación es la reingeniería de procesos, planificación estratégica, control de calidad, etc. Según su grado de originalidad se subdivide en Radical que son aplicaciones nuevas de una tecnología o combinación original de nuevas tecnologías e Incremental que introduce mejoras que se realizan sobre un producto, servicio o método existente.

El conocimiento e innovación son dos palabras claves en la búsqueda del éxito competitivo, el descontento con las estructuras organizativas tradicionales va en incremento, y no debe ser una sorpresa, las nuevas formas organizativas estarían dirigidas hacia el aprendizaje continuo, el desarrollo de las capacidades

esenciales de las empresas y la flexibilidad, sin embargo la organización burocrática constituye una barrera para la innovación y el aprendizaje organizativo, por cuanto inhibe la creatividad, la continua exploración y la transferencia de conocimientos entre las personas que forman parte de la organización.

Con el cambio tecnológico acelerado que caracteriza nuestras sociedades, se hace aún más urgente la necesidad de unos recursos humanos adecuadamente formados y con capacidad para adaptarse y generar cambios en el entorno. Por tal razón, se desea enfocar la relación que existe entre la gestión humana y los procesos de creatividad e innovación de la empresa.

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

La innovación está comenzando a generar ríos de tinta en todas disciplinas de la gestión de las organizaciones. Son el mercado, la demanda y los desarrollos tecnológicos los que están impulsando la necesidad de innovar. En este contexto, las organizaciones deben adaptarse a las circunstancias y, en la medida de lo posible, innovar para mantenerse a flote.

Las empresas innovadoras ven como una clave de su éxito, más que sus sistemas o procedimientos, aspectos tales como cultura de la innovación, capacitación de sus trabajadores, identificación de éstos con la empresa, trabajo de grupo, motivación, comunicación interna y diálogo con los clientes, y liderazgo innovador de sus autoridades.

Sonará extraño, por esta actitud y concepción, es un prerequisite para valorar como importante en la empresa a los cerebros que crean, a su inventiva como recurso de futuro. "Invertir en el recurso humano es lo que más paga, parece ser la pauta. La estimulación de la gente es vital para conseguir resultados sobresalientes"¹.

El sistema de innovación es el resultado de una convergencia de iniciativas de las principales áreas de la empresa (marketing, producción, finanzas, recursos humanos, etc.) y debe estar próximo a la dirección superior para garantizar una actitud global, en relación con la empresa como un todo. Para las empresas innovadoras el conocimiento es un recurso muy valioso que se encuentra incorporado en la gente, unas veces, otras en las revistas especializadas que les llegan, y en los últimos tiempos en el internet. Para estas empresas la tecnología hace la diferencia.

¹ Mejía, Pablo José; Gerente y creador de "Dies", diseño y fabricación de equipos de laboratorio. Tomado de: La otra cara empresarial de Colombia, Ed. Tercer Mundo, 1997

1. OBJETIVO GENERAL

Identificar como el departamento de Talento Humano de **DANNY VENTA DIRECTA S.A.** ha contribuido al proceso de innovación de la compañía.

1.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Establecer como el área de gestión humana ha incidido en la actividad innovadora de la empresa.
- Identificar la influencia de la cultura organizacional en el proceso de la creatividad e innovación del talento humano en la organización.

2. SOPORTE BIBLIOGRAFICO

La gestión de la innovación; en las organizaciones, exige un continuo análisis y seguimiento de las variables del contexto externo e interno que le impactan. En este sentido, cabe destacar que la gente es la que hace la innovación y de allí que su gestión y dirección juegan un rol clave. Los profesionales de Recursos humanos, son agentes de cambio en cuanto a la creatividad e innovación en las empresas.

Es importante que los profesionales de recursos humanos sepan administrar tanto el talento individual como la cultura de la organización ya que Gestión humana tiende al desarrollo de la capacidad individual, lo que genera cada colaborador con su mano de obra y el capital humano que tiene la empresa. La gestión de talento significa que los empleados sean competentes, comprometidos, y que trabajen con un sentido de contribución.

* **Competencia** significa que los colaboradores siempre tengan habilidades necesarias para desempeñar su cargo y puedan lograr resultados empresariales, lo que quiere decir que esas competencias necesarias deben ser actualizadas por cada uno de los colaboradores en la medida que la empresa lo permita. De ahí que es muy importante fortalecerlas desde la selección de personal, entrenamiento, la formación y por supuesto la retención del personal.

* **Compromiso** significa que los empleados coloquen a disposición de la empresa esa energía discrecional que deben tener, la lealtad y de esta manera se entreguen con dedicación al negocio. Esto se refleja en los indicadores de compromiso, eficacia y eficiencia que tienen que ver con la productividad y el clima laboral.

* **Contribución**, los colaboradores deben encontrar satisfacción y sentido trascendente por realizar las tareas que realizan en la organización. Esto conduce a trabajar en el significado, propósito, identidad, maestría personal y otras disciplinas, que toquen los corazones y las almas de los empleados.

Es importante fortalecer el talento de los colaboradores y de esta manera fomentar el trabajo en equipo pero esta tarea es un poco difícil ya se deben construir las capacidades individuales y grupales dentro de la organización. En cuanto a esta última involucramos todo el tema de cultura, clima y productividad.

La cultura se refiere a la identidad de la organización [comportamientos, símbolos, sistemas]. Lo que busca es estructurar el talento humano con un objetivo común que permita cumplir las metas estratégicas que se ha trazado la empresa. La cultura hace posible que los individuos que producen buenos eventos se conviertan en equipos que generan buenos patrones o procesos.

El Clima organizacional son todas aquellas condiciones, situaciones y dinámicas que se producen al interior de una organización que ya sea en su beneficio o deterioro y que de manera directa inciden en el crecimiento, desempeño y desarrollo de la persona o la institución.

El hecho de mejorar **la productividad** y aumentar las inversiones en innovación desde el equipo de talento humano permite que la organización se proyecte y sus colaboradores sean más competitivos, que su crecimiento sea duradero y responsable.

Es importante tener en cuenta que las decisiones estratégicas que se enfocan a una gestión innovadora, deben planificarse, acordarse, comunicarse a quienes intervienen ya que el proceso de cambio debe ser conocido para que se pueda realizar de una manera organizada el proceso de adaptación. Ya que el rol de los líderes de la organización como uno de los principales factores estratégico de cambio, es el de guiar, modelar e inspirar confianza en los beneficios y ganancias que pueda traer el cambio tanto para la organización como para sus colaboradores, así mismo deben dar soporte, apoyo y acompañamiento a su equipo durante el proceso.

Si por el contrario el mensaje no se entrega a los colaboradores de esta manera puede causar pánico, estrés laboral porque aquellos no sabrán que es lo que espera la organización de ellos.

La creatividad en las organizaciones, con unas buenas bases desde la gerencia y

alineados dentro de la estrategia de cada organización siempre dará los beneficios proyectados.

El autor Rodríguez (2007), en su obra, "Manual de creatividad", apuntaba que en esta materia, los latinoamericanos estamos a la zaga; pero que sin embargo, nuestras realidades nos están abriendo nuevas inquietudes y hacernos la pregunta:

¿Cuál es el papel de la creatividad en nuestras vidas?

- Es la sustancia misma de la cultura y del progreso. Todo lo que hay en el cosmo puede dividirse en: la naturaleza y la cultura. Considerando que todo lo que no es natural es artificial arte-facto.

- El ser humano, según Aristóteles, es acto y potencia. Realidad y posibilidad.

- La creatividad puede ser sinónimo de plenitud y de felicidad. Pero no sólo el proceso creativo genera hondas satisfacciones; también los resultados, es decir, la creatividad aumenta el valor y la consistencia de la personalidad, favorece la autoestima y consolida el interés por la vida y la presencia en el mundo. Cabe anotar que a nivel organizacional, una empresa que no introduce siquiera un producto nuevo cada cinco años, está en grave peligro de quebrar y desaparecer.

Para el autor Csikszentmihalyi (1998), las ideas o productos que merecen el

calificativo de “creativos” surgen de la sinergia de muchas fuentes, y no sólo de la mente de una persona aislada. Adicionalmente, este autor opina que una de las maneras en que se puede potenciar la creatividad es cambiando las circunstancias del medio ambiente que intentando hacer que la gente piense de una manera más creativa.

Es importante referenciar el enfoque de Shein, Ya que para él “el liderazgo y la cultura organizacional son dos caras de una misma moneda; debido a que son las acciones conscientes y deliberadas / inconscientes y no deliberadas las que la gente observa e imita en tanto que toma aquellas en las que son exitosas en el logro de las metas organizacionales” (Schein, 1988).

La creatividad es el resultado de la interacción de un sistema compuesto por tres (3) elementos: Una cultura que contiene las reglas simbólicas: las normas, la arquitectura organizativa propicia valores, modelo de competencias que incluya la creatividad e innovación, un estilo de liderazgo que apoye y modele creatividad y un espíritu de empresa de no miedo como método de control (Jericó, 2006); en segundo lugar, una persona que aporta la novedad y en tercer lugar, el ámbito de expertos que reconozcan y validan la innovación.

Por otra parte, se considera que la capacidad innovadora de una empresa reside en la imaginación y la creatividad de sus empleados, porque su implicación y el apoyo es necesario para el desarrollo y la aplicación de la innovación. La innovación depende de la generación de ideas creativas, nuevas. La Gestión de

Recursos Humanos puede promover la creatividad de los empleados. Dada la estrecha conexión entre los conocimientos poseídos por el personal de la empresa y los productos y servicios de la empresa, es indiscutible que la capacidad de una empresa para producir nuevos productos está inextricablemente vinculada a la organización de sus recursos humanos.

3. JUSTIFICACIÓN

Es de gran importancia desarrollar investigaciones enfocadas a la innovación en las empresas, puesto que para los profesionales especializados en Gerencia de Recursos Humanos el objetivo fundamental es incrementar el talento de los empleados promoviendo la cultura de la innovación y la competitividad.

Con el fin, de identificar como una compañía se caracteriza por ser altamente innovadora, como estimula y gestiona el flujo de conocimiento y tecnología entre sus colaboradores, el objetivo es conocer los diferentes planteamientos de alternativas que desarrolla el área de gestión humana orientado a que sus colaboradores busquen soluciones innovadoras.

El desarrollo de la tesis procura, que el egresado de la especialización de Gerencia de Recursos Humanos incorpore a sus experiencias novedosas, alternativas de innovación desarrolladas en los departamentos de gestión humana en las empresas, al conocer como una compañía crea estrategias para desarrollar proyectos de innovación e investigación entre sus empleados.

El desarrollo de la tesis fortalecerá claramente la convicción de Talento Humano como el actor central de la gestión empresarial, así, las organizaciones deben definir y establecer un marco de actuación y de relación con sus trabajadores, donde el desarrollo de los colaboradores, conlleve el desarrollo integral de su

talento humano, y de esa misma manera mantener una empresa altamente competitiva e innovadora en el mercado.

La creatividad es un proceso que deben estimular las altas directivas dejando como función principal la creación de las estrategias a las áreas de gestión humana. Las encargadas de buscar el talento de cada colaborador y de esta forma establecerles una formación altamente competitiva e innovadora.

La creatividad debe ser utilizada por el empleado cuando se enfrenta a procesos de toma de decisiones, resolución de problemas o generación de ideas novedosas frente a diversas situaciones de la vida cotidiana. En ese sentido la creatividad no se limita a la generación de ideas, sino que va más allá; a la gestión de las mismas para que se traduzcan en innovación que represente una ventaja competitiva frente a otras organizaciones, en un mundo globalizado.

Desde esa perspectiva, la creatividad representa un factor estratégico de competitividad en situaciones problemáticas que requieren soluciones innovadoras en escenarios de amplia competitividad en los que se requiere como elemento diferenciador frente a un mercado altamente competido la innovación en las organizaciones.

La gestión de la innovación es uno de los factores que marca una clara ventaja competitiva que determina la supervivencia y el éxito de una empresa que quiere mantenerse en el mundo globalizado.

En la actualidad con la diversidad de empresas y con cambios tecnológicos como el TLC, la innovación debe ser la fuerza motora que mueve cualquier organización que quiera crecer y tener éxito en el corto y largo plazo. Entender su concepto es el primer paso para lograrlo y las áreas de gestión humana deberán siempre tener claridad en su concepto.

Es necesario concebir la innovación no como un proceso resultante de la investigación y desarrollo, el cual es el eje central del manejo de una organización.

En el desarrollo de la tesis se procura dar a entender el concepto de innovación y como se inyecta en un negocio para producir valor y alcanzar el éxito a corto y largo plazo. Cómo un “gana – gana” alcanzando que la compañía se posicione en el mercado logrando altos índices de rentabilidad y como la compañía retribuye ese aporte a sus empleados (sistema de compensación y beneficios).

Lo anterior es necesario, para que las empresas decidan cual es su estrategia empresarial, en cuales mercados se enfocaran y que productos fabricaran,

cuales incentivos crearan a su personal para propulsar la innovación dentro de la empresa como factores a tener en cuenta desde un principio de innovación.

El tipo de entrevista a desarrollar La entrevista periodística es el desarrollo de un cuestionario planificado, organizado, coherente y dirigido a satisfacer incógnitas concretas y a descubrir soluciones.

4. RESULTADOS

DANNY VENTA DIRECTA S.A.

4.1 RESEÑA HISTORICA

DANNY VENTA DIRECTA S.A. Nació en el año de 1995 en la ciudad de Neiva Huila llamada Danny Confecciones, comenzó como una empresa netamente familiar. Hacia el año de 1998 se traslado a la ciudad de Bogotá con el objeto de abrir campo en el mercado nacional a principios de 1999 se adquiere instalaciones en el barrio Gaitán en el año 2000 se traslada a otra bodega con más capacidad de almacenamiento ubicada en la calle 80 con carrera 30. A principios del año 2001 alquilaron una bodega en el barrio Fontibon finalmente a finales del año 2004 terminaron con tres bodegas en el mismo sector. El 26 de diciembre del año 2004 se adquirió la planta física en el barrio Engativa en la que día está ubicada donde espera tener muchos más crecimiento.

4.2 PRINCIPIOS ESTRATEGICOS

MISIÓN:

Somos una compañía dedicada al diseño, producción y comercialización de prendas de vestir para la familia y a la comercialización de productos decorativos para el hogar, marroquinería, cocina, lencería y artículos para uso personal, mediante el sistema de venta por catálogo, que busca generar valor para nuestros clientes, accionistas, empleados y sociedad en general..

VISIÓN:

En el año 2012, lograremos posicionar la marca de nuestros productos en

Colombia por nuestra exclusividad, variedad y calidad, tanto en diseño y confección de prendas de vestir como en la comercialización de productos y accesorios para el hogar. Nos destacaremos por la atención oportuna y adecuada a nuestros clientes, enmarcada en el cumplimiento de sus necesidades y expectativas.

VALORES:

Son los cimientos de cualquier Cultura Organizacional, definen el éxito en términos concretos para los empleados y establecen normas para la organización. Los valores pueden ser modificados, como efecto del aprendizaje continuo de los individuos; además le dan importancia a los procesos de sensibilización al cambio como parte puntual de la cultura organizacional.

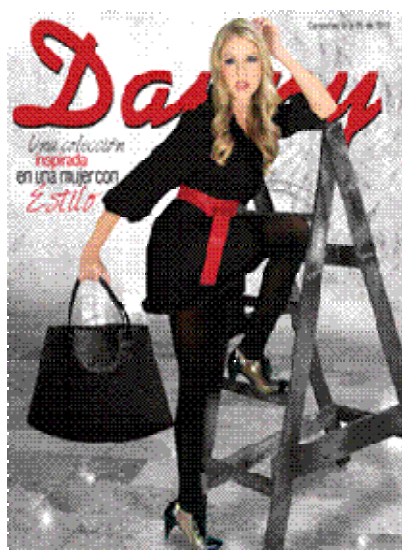
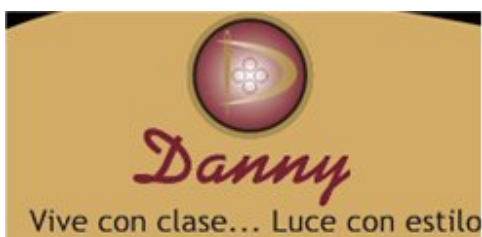


POLITICA DE CALIDAD

En **DANNY VENTA DIRECTA S.A.** están comprometidos con el cumplimiento de los requisitos del sistema de gestión de calidad y con la mejora continua en todos sus procesos de la organización, garantizando la satisfacción de nuestros clientes,

con productos y servicios de óptima calidad, basándose para ello en el diseño, producción, y comercialización de prendas de vestir para la familia y la comercialización de productos decorativos para el hogar, mediante el sistema de Venta por catalogo.

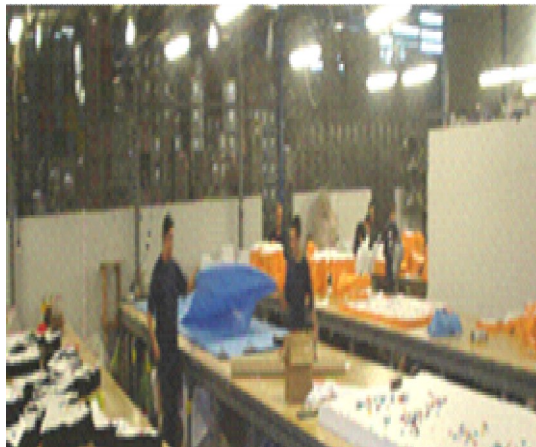
4.3 PORTAFOLIO



Danny Venta Directa S.A. es una compañía dedicada al diseño, producción y comercialización de prendas de vestir para la familia y a la comercialización de productos decorativos para el hogar, marroquinería, cocina, lencería y artículos para uso personal, mediante el sistema de venta por catálogo.

Producción: Danny es una compañía que aporta a la industria textilera las

prendas de vestir que vende la realiza directamente en un su planta de Producción.



Logística:

El resto de productos como decorativos para el hogar, marroquinería, cocina, lencería y artículos para uso personal son comercializados.

LEMA DE LA COMPAÑÍA



4.4 ENTREVISTA

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

La entrevista debe explorar al menos los siguientes temas:

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

R= Los procesos de reclutamiento y selección los realizamos teniendo en cuenta nuestros manuales de funciones y perfiles de cargos, en los cuales tenemos establecidas las competencias, que debe tener cada aspirante al ingresar a nuestra organización. En estos nos enfocamos en personas creativas e innovadoras de fácil adaptación al cambio. Debido a que nuestro negocio hace que siempre estemos a la vanguardia tanto de la moda como de las necesidades de nuestros clientes.

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

Los planes de formación y capacitación siempre contribuyen al fortalecimiento de las capacidades, habilidades, destrezas,

Conocimientos y Competencias de cada uno de nuestros empleados:

Proceso de inducción: que incluye la entrega del proceso de inducción, en esta fase el departamento de Talento humano de nuestra compañía le da la información al nuevo empleado conocimientos del área donde va a desarrollar sus funciones, conocimiento de sus compañeros, gerentes y en general de la compañía.

Posteriormente se designa el acompañado por un tutor quien le transmite bases teóricas y de práctica para desarrollar su rol durante esta se realizan cursos virtuales, e- learning. Y la tercera fase corresponde al seguimiento y control que es realizado por el tutor y el jefe inmediato en esta el entrenado debe desarrollar tareas específicas del plan y es supervisado por su tutor. Con el objetivo de garantizar que el colaborador puede desempeñar sus funciones con éxito.

Plan de formación y capacitación

Nuestros planes de formación y capacitación siempre los desarrollamos en tres fases donde la primera fase es la de ejecución del plan de formación. La segunda fase será la fase de seguimiento y control. Esta última fase se desarrollará a finales de año e intente determinar los resultados. Efectos e impactos de acuerdo con las Capacitaciones realizadas y verificar la cobertura de la Capacitación, su calidad, los niveles de aprendizaje alcanzados y su aplicación en el desempeño.

El cumplimiento de los objetivos pactados en el año anterior, cumplimiento de metas por áreas o procesos, crecimiento personal y laboral de cada colaborador, cierre de brechas, revisión del plan individual de desarrollo que le permite al colaborador crecimiento dentro de la empresa.

Los instrumentos que han de ser empleados para determinar y medir el grado de ejecución y efectividad de las Capacitaciones serán: Encuestas, Entrevistas y Cuestionarios.

Los instrumentos que se emplean para determinar y medir el grado de ejecución y efectividad de las Capacitaciones son: Encuestas, Entrevistas y Cuestionarios.

TEMATICA

CRONOGRAMA

Se desarrolla un cronograma mensual con la temática de capacitación y los colaboradores que deben asistir. El objetivo de este plan es que cubra a la gran mayoría de empleados de la empresa **DANNY VENTA DIRECTA S.A.**

PRESUPUESTO

La compañía cuenta con un presupuesto destinado para el desarrollo de los planes de formación y capacitación. El cual incluye el pago de las personas que dictaran la capacitación (taller, seminario, outdoor) dependiendo el caso. Gastos de papelería, refrigerio. Y transporte si se va a realizar fuera de las instalaciones de la compañía.

El departamento de Talento Humano cuenta con un presupuesto general donde se incluye temas como: Actividades de bienestar y salud ocupacional, planes de formación y capacitación, en el cual encontramos al detalle el valor que se va a invertir en el plan de formación y desarrollo, el plan de bienestar y salud ocupacional. El presupuesto se crea de manera anual.

3. Creación de equipos que apoyan procesos de innovación, cantidad, administración, impacto en la innovación.

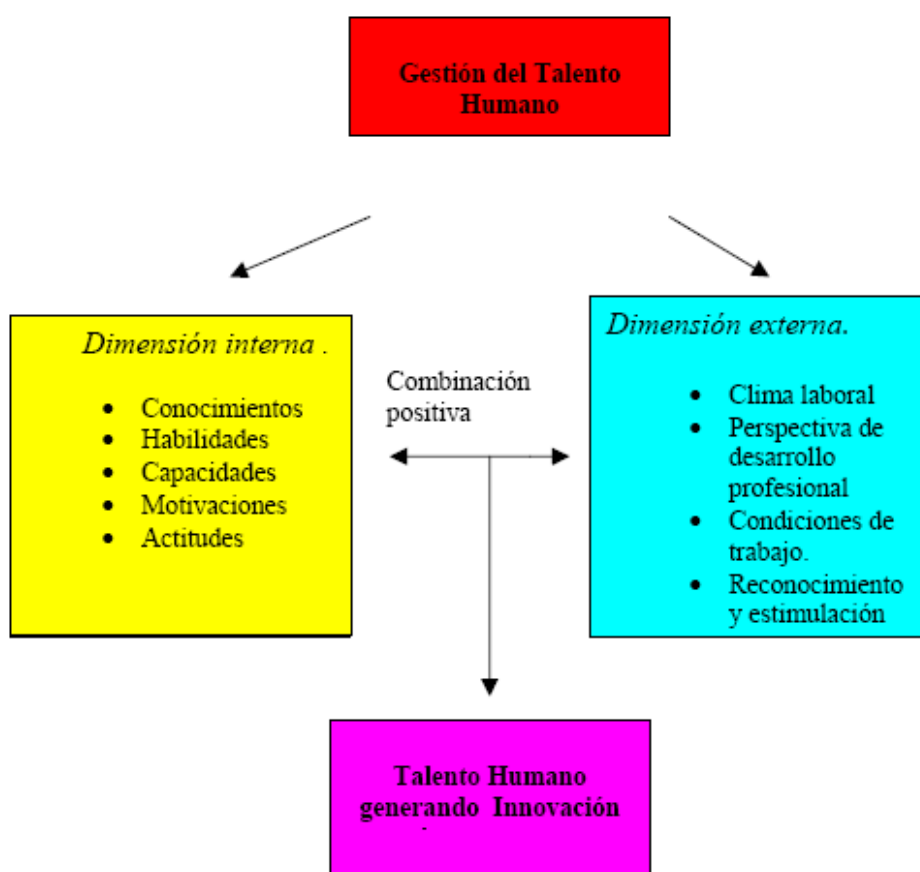
La innovación para la compañía es un sistema de generación de iniciativas: el cual lo desarrollamos de la siguiente manera:

La compañía cuenta con un comité de innovación su función es definir la etapas del proceso a llevarse acabo en cada actividad que conlleve a tener un producto o proceso innovador, También define prioridades dirige la buena marcha del nuevo proyecto y revisa todo el proceso para su mejora continua. Este proceso está en la cabeza del Gerente de Proyectos.



Como vemos en **DANNY VENTA DIRECTA S.A.** Talento Humano juega un rol protagónico en el desarrollo actual y futuro de la empresa, El departamento de talento Humano pues es el activo más flexible y el que le otorga mayor vitalidad a la Organización, ya que a través de él es que se pueden implementar, reacomodar, adaptar y hacer factible cualquier proceso de Innovación; esta es una de las vías fundamentales que deben desarrollar las Organizaciones que aspiren a un posicionamiento dentro del mercado territorial, nacional e internacional

Esta visión nos tiene que llevar a un estilo de trabajo diferente y es que si la meta actual de la compañía Innovar y hacer que sus integrantes se Adapten a los Cambios con rapidez, y la principal vía para lograrlo con efectividad es a través de la Gestión del Talento Humano



Entre las actividades que desarrolla Gestión Humana para incentivar la Innovación esta:

YO APORTO:

Actividad creada donde cualquier empleado de forma libre o espontanea diligencia un formato puede dar un aporte para mejorar un proceso o crear un producto innovador, Estos formatos son revisados por el comité de innovación. Donde verificar y dan prioridades a las actividades.

Los aportes importantes que son dados por los empleados por medio de este buzón son recompensados.

WORK COFFE

En esta actividad se invita a los mejores empleados del mes a compartir una onces en un sitio exclusivo de Bogotá, Donde ellos junto con el Gerente de proyectos, Gerencia General y Jefatura de Talento Humano comparten con los empleados ideas de innovación, mejoramiento de procesos.

COMITÉ INNOVACIÓN

La compañía cuenta con un comité de innovación acá es donde llegan todas las propuestas de innovación, este es el encargado de dar prioridad de verificar su realización según la viabilidad, el estudio de la competencia y el presupuesto de la organización.

4. Estrategias de motivación extrínseca que apoyan procesos de innovación (retribución , bonificaciones, premios, incentivos)

La innovación se premia con:

Se premia con bonificación no prestacional cuando alcanzamos la finalización del proyecto a todas las personas que de otra forma intervinieron en la realización del proyecto. Esta bonificación depende del porcentaje de participación.

La participación en un proyecto de Innovación se contempla en el momento de la realización de la evaluación desempeño y aumento de sueldo que se realiza de forma anual al principio del año.

INCENTIVOS DE GRUPO: se crean posibilidades de otorgar un viaje para ser rifado en el grupo que llevo a cabo el proyecto.

Se realizan rifas de electrodomésticos a la persona que aporte una idea innovadora.

5. Estrategias de motivación intrínseca que apoyan procesos de innovación (persuasión, trabajo sobre actitudes)

RECONOCIMIENTO DE UNA LABOR BIEN HECHA: Al empleado siempre se le confirma de que se ha realizado un trabajo importante e innovador en la compañía y que él ha sido parte fundamental para llevarlo a cabo.

MAYOR RESPONSABILIDAD: El logro de actividades innovadoras ayuda a que se otorgue mayor responsabilidad y se tenga con una primera opción en el momento de realizar un ascenso en la compañía.

Para lograr ser una compañía innovadora el departamento de talento humano capacita constantemente para que todos tengan una clara comprensión y conocimiento del trabajo a desarrollar.

Y los líderes de área deben:

Proporcionar recompensas y alabanzas.

Facilitar tareas que incrementan el desafío, la responsabilidad y la libertad.

Animar y favorecer la creatividad.

Involucrar a los voluntarios en la solución de los problemas.

Ayudar al desarrollo de habilidades personales.

Indicar como el trabajo de los voluntarios contribuye al logro de los objetivos de la organización.

Mediar en los conflictos que dificultan el desarrollo del trabajo.

Tener los medios adecuados para desarrollar las tareas eficazmente.

6. Creación y mantenimiento de cultura orientada a la innovación.

Desde que realizamos el proceso de selección se analiza la capacidad de adaptación que tiene la persona que es aspirante a ocupar un cargo dentro de la compañía.

En nuestros valores organizacionales tenemos **liderando el cambio y trabajo en equipo** estamos conscientes que somos una organización cambiante y para mantenernos en el mercado debemos ser totalmente innovadores. Esto significa cambiando todo el tiempo y ofreciendo productos de alta calidad pero atractivos al cliente.

Figura 3. Valores Organizacionales



Entre nuestra competencias establecidas para generar una cultura innovadora tenemos

Emprendizaje

Trabajo en equipo,

Gestión del riesgo

Creatividad

Autonomía

Gestión de conflictos

Adaptación

Comunicación - Colaboración

7. Papel de los líderes, jefes en la creación de cultura orientada a la innovación..

Todos los líderes de la organización son personas capaces de escuchar crean confianza, equidad, compromiso sabemos que la innovación no sale solo de la cúpula directiva sino de toda la cadena de valor esto quiere decir de todos los empleados de la compañía.

8. Identificar y describir programas o proyectos que apoyan o soportan las iniciativas de innovación, como por ejemplo, gestión del conocimiento, gestión por competencias, programa 5 s, etc.

Contamos con gestión por competencia:

Las competencias reflejan los comportamientos que lleva a cabo el empleado de **DANNY VENTA DIRECTA S.A.** Para obtener un rendimiento excelente en un puesto de trabajo. De esta forma, se programa el sistema de evaluación desempeño de forma que se puedan analizar los puntos débiles y fuertes de cada colaborador para diseñar las acciones más adecuadas para que puedan mejorar los resultados.

De igual forma, por ejemplo, el resultado del proceso de evaluación desempeño nos ayuda a diseñar nuestro plan de formación,

También nos facilita la definición de objetivos operativos y de la posterior evaluación de la eficacia y rentabilidad.

Certificación ISO 9001:2008:

DANNY VENTA DIRECTA S.A. es la única compañía de venta por Catalogo que se encuentra certificada por la norma de Calidad.

Con esto busca dar mejor calidad e innovación a sus clientes tenemos como lema corporativo la Pasión por la Excelencia.

Programa 5 s

Con la implementación de este proyecto logramos que **DANNY VENTA DIRECTA S.A** Se perciba como una empresa limpia, ordenada y un grato ambiente de trabajo.

- 1 CLASIFICACION
- 2 ORGANIZAR
- 3 LIMPIEZA
- 4 ESTANDARIZAR
- 5 DISCIPLINA



NTC 5254

Implementación de la norma de gestión del riesgo: Con la implementación de esta norma concientizamos a todo el personal de la gestión del riesgo. Y buscar las oportunidades potenciales que tenemos.

Buscando tener beneficios importantes como:

Una planificación estratégica más efectiva como resultado de un conocimiento más amplio y una integración de la exposición a riesgos claves.

Mejores resultados en términos de efectividad y eficiencia

Mayor transparencia en la toma de decisiones.

4.5 ENCUESTA INNOVACION

1. Señale, por favor, la situación de su empresa con respecto a la implementación de certificaciones o normas de calidad (ISO, QS, otra)
Cual Norma ISO 9001:2008

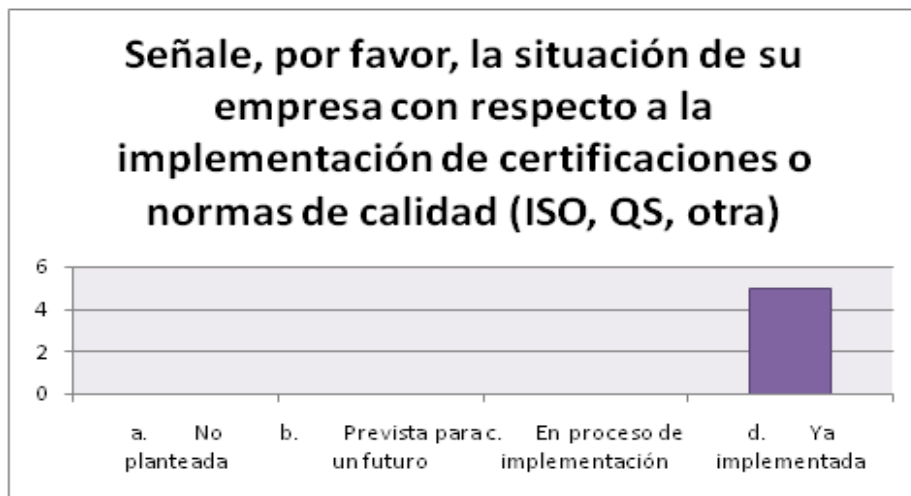


Grafico 1. **Normas de Calidad en la empresa**

Se observa que el personal de la compañía conoce detalladamente la implementación de certificaciones o normas de calidad.

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).

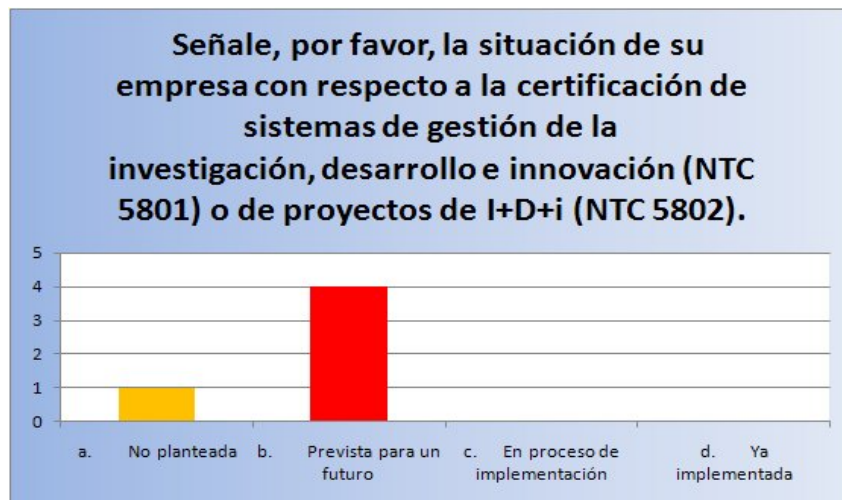


Grafico 2. **Proyectos de Innovación, desarrollo e investigación**

Se puede observar que la compañía tiene para un futuro certificarse en sistemas de gestión de la investigación. Sin embargo se evidencia en este campo que falta un poco de apropiación por parte del personal debido a que en algunas encuestas el personal desconocía esta proyección de investigación.

3. Señale, por favor, la situación de su empresa con respecto a la certificación o implementación de modelos de gestión por competencias laborales.

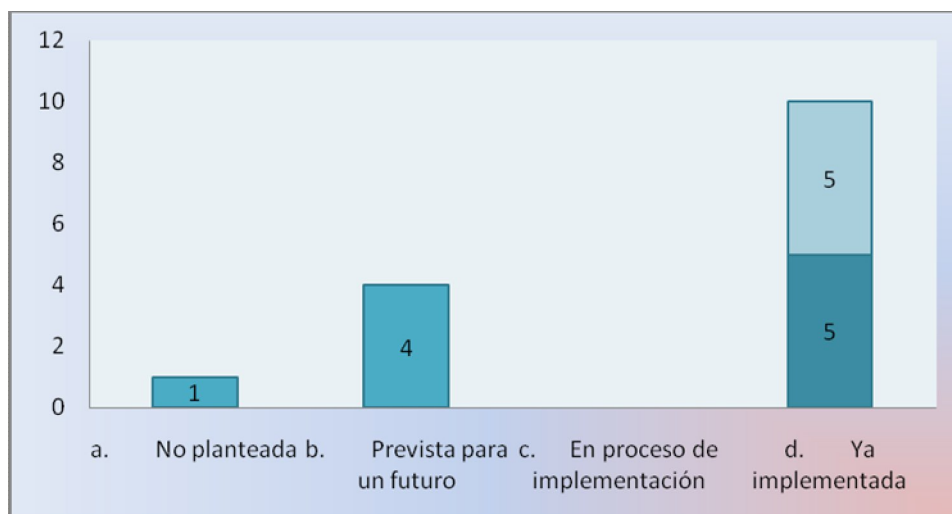


Grafico 3. **Certificacion de Gestion por competencias**

Les falta conocimientos claros con respecto a la certificación o implementación de modelos de gestión por competencias laborales, ya que unos colaboradores opinan que se implementará para un futuro y otros afirman que ya está implementada.

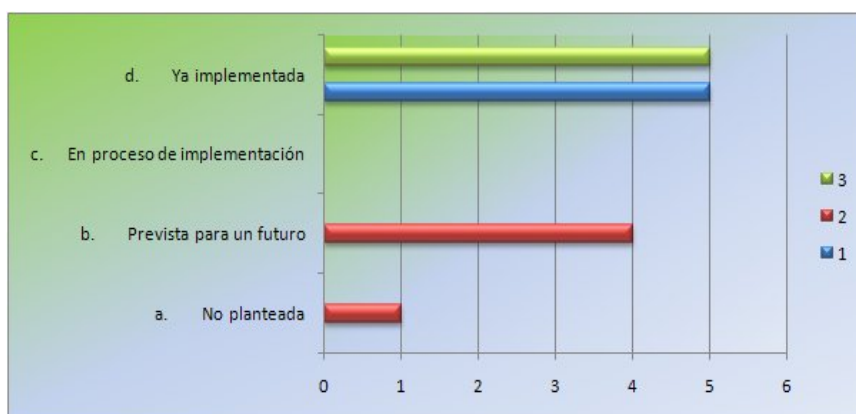


Grafico 4. **Analisis primeras preguntas**

En general los colaboradores conocen y manejan el proceso de certificación de la empresa, es decir que talento humano ha realizado su gestión en promover y desplegar entre los colaboradores estos conceptos, aunque se debe realizar al 100% de los mismos, para que haya unificación de información.

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

Se promueve la **solución de problemas en equipos de trabajo**

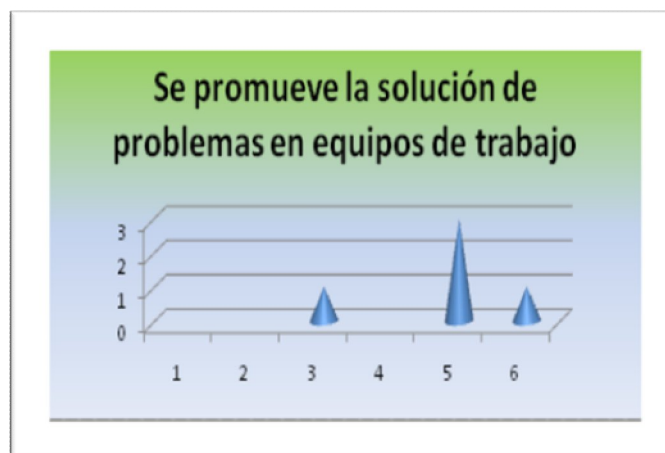


Grafico 5. **Solucion de problemas en equipos**

Según grafico, podemos observar que se promueve la solucion de problemas mediante equipos de trabajo, debido a que en la empresa existen diferentes tipos de equipos. La función de algunos de ellos es hacer propuestas, otros disponen de autoridad para tomar decisiones y otros se encargan incluso de la dirección de las operaciones. La razón de la existencia de ciertos equipos es la solución de problemas, mientras que otros participan en actividades interfuncionales.

Se promueve la formación de **equipos de trabajo a través de sistemas de evaluación e incentivos**

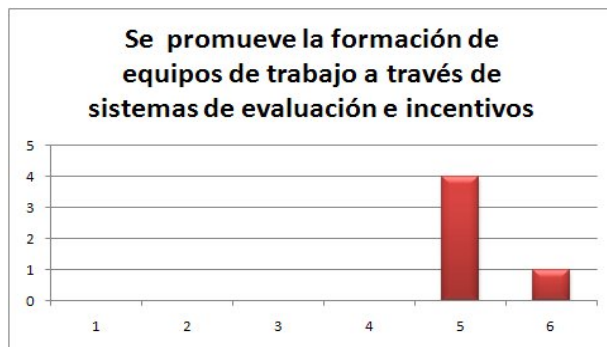


Grafico 6. **Formación de equipos de trabajos**

Hay una alta formación de equipos de trabajo, realizando diferentes sistemas de evaluación e implementado unos incentivos de acuerdo a logros obtenidos. Esta formación desarrolla en los colaboradores las siguientes competencias:

- Enseña a los colaboradores a discutir, escuchar argumentos de otros, a reflexionar acerca de lo dicho y aceptar opiniones ajenas.
- Que puedan defender sus propias opiniones con argumentos adecuados y con una exposición lógica y coherente.
- Es un intercambio de impresiones y de críticas. Los resultados de la discusión en las mesas de trabajo son generalmente positivos.
- A través de los incentivos se desarrolla un sentimiento de equipo, actitud de cortesía y espíritu de reflexión.
- Permite que quien lidera los equipos de trabajo observe en los colaboradores su participación, pensamiento y valores.
- Permite recolectar gran cantidad de información, ideas y conocimientos.

Se **utilizan estrategias** específicas para el **trabajo en equipo** como los **círculos** de calidad, **reuniones** inter-departamentales, o **comunidades** virtuales

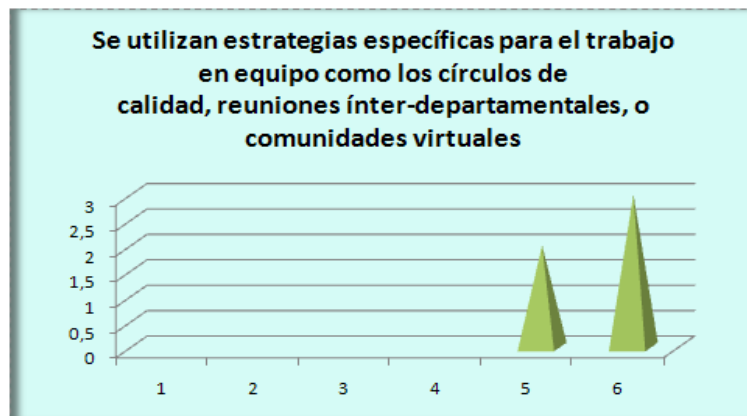


Grafico 7. Estrategias para el trabajo en equipo

En los **procesos de selección** de personal se considera como uno de los **criterios** básicos las **habilidades para el trabajo en equipo** ya que durante el proceso se busca elegir personas que integren buenos equipos de trabajo, cohesivos, motivados, comprometidos con sus objetivos en donde cada individuo aporta sus habilidades, destrezas, conocimientos a fin de facilitar el desempeño del grupo en función de los planes que se han definido a fin de alcanzar resultados que sean favorables para la empresa.

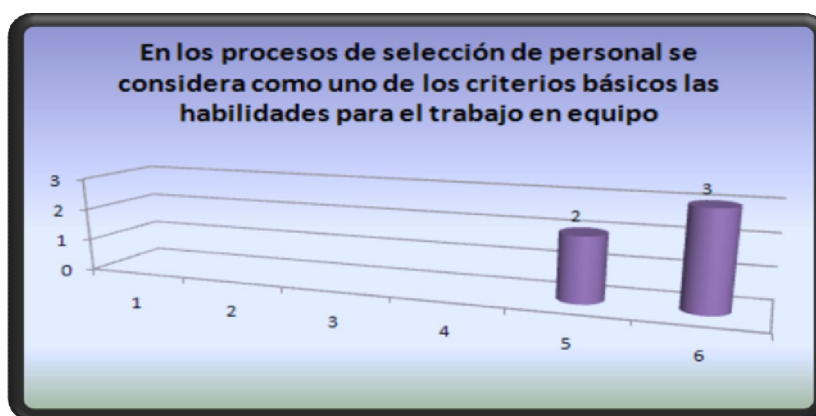


Grafico 8. Selección de personal

En los procesos de selección se tiene muy en cuenta la habilidad para trabajar en equipo, ya que de acuerdo a este trabajo se puede crear e innovar en todos sus productos.

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).



Grafico 9. **Selección orientada en la innovación**

De acuerdo a los procesos de selección, se realizan de acuerdo a los manuales de funciones y perfiles de cargo; lo enfocan principalmente en personas creativas e innovadoras y de fácil adaptación al cambio.

La delegación de responsabilidades y la mayor **participación** de los empleados son **favorecidas por el trabajo en equipo**

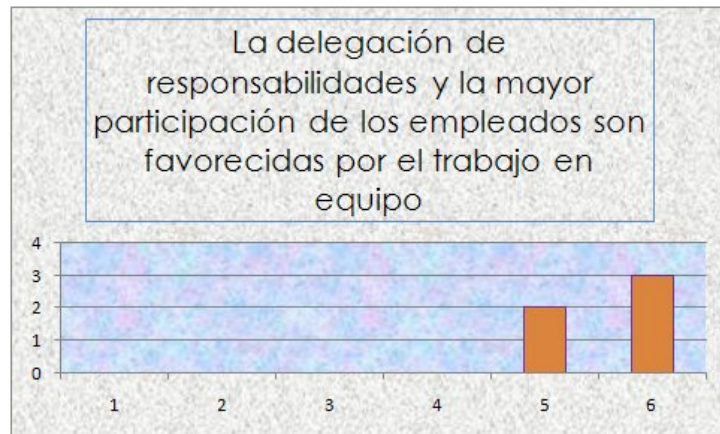


Grafico 10. **Participación de los empleados en los equipos**

La participación de los empleados siempre están enfocadas en trabajar en equipo.

En la **capacitación** del personal se incluyen **temas** tales como: filosofía de calidad total, procesamiento de datos estadísticos, o técnicas de solución de problemas

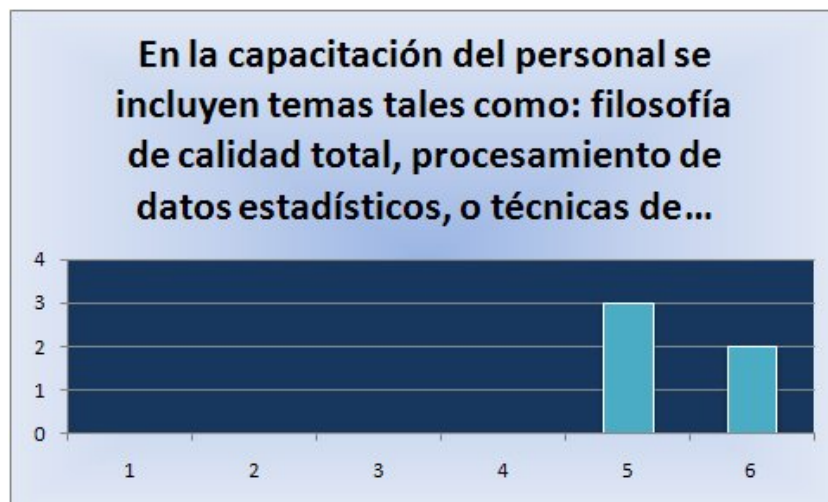


Grafico 11. **Capacitación del personal**

Ha aumentado la inversión en la formación de los trabajadores en los últimos cinco años

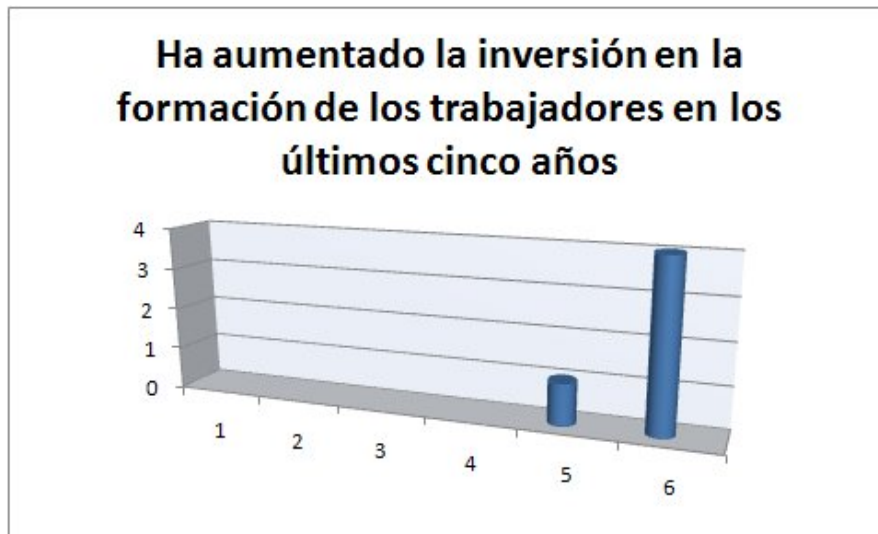


Grafico 12. **Inversión en la formación**

Según grafico, se puede observar que la compañía invierte en la formación de sus trabajadores, porque siempre quieren estar a la vanguardia de otras empresas.

Se fomenta el aprendizaje de los empleados a través de cursos sistemáticos y el aprender haciendo

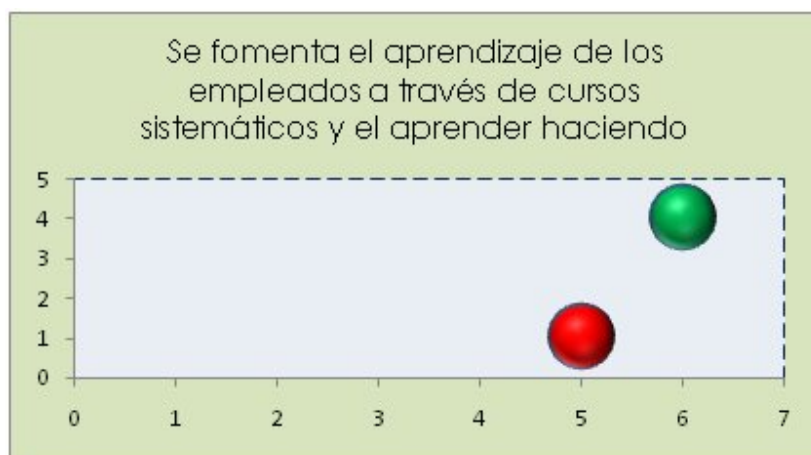


Grafico 13. **Fomenta aprendizaje de empleados**

Los sistemas de evaluación al personal y de incentivos promueven la capacitación y el entrenamiento

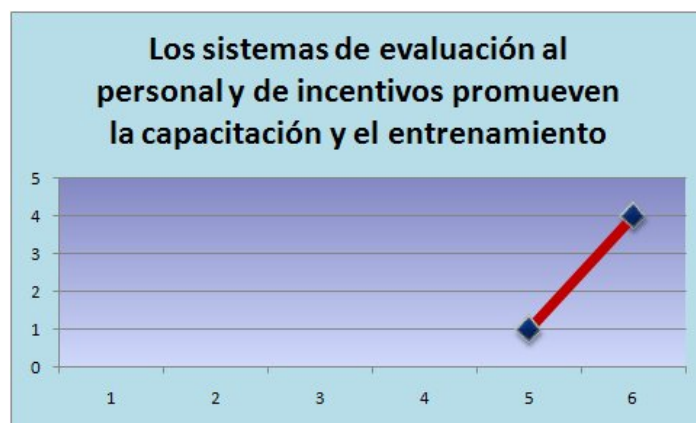


Grafico 14. **Sistemas de evaluación al personal**

Los sistemas de evaluación promueven la capacitación y el entrenamiento, ya que de acuerdo al proceso de evaluación de desempeño se diseña el plan de formación y facilita la definición de objetivos operativos.

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)

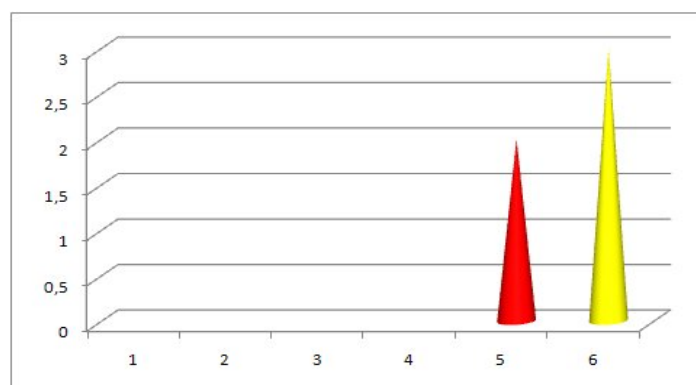


Grafico 15. **Formacion de desarrollo de destrezas**

Los planes de formación contribuyen al fortalecimiento de las capacidades, habilidades y destrezas de los empleados.

Se brinda a los empleados conocimientos básicos sobre la industria a la que pertenece la empresa y sobre el proceso de producción

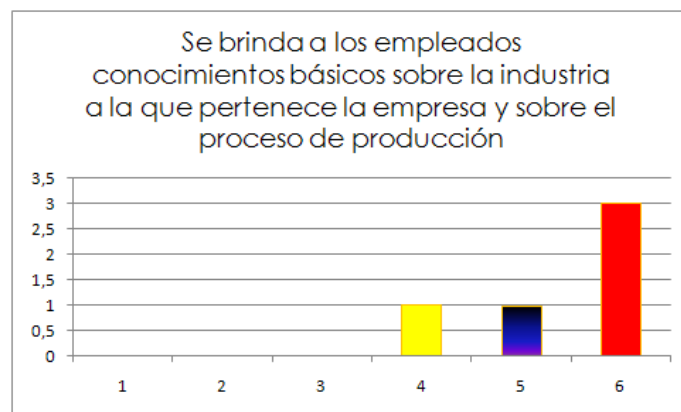


Grafico 16. **Conocimientos basicos sobre la industria**

Si, podemos observar que los empleados tienen conocimientos sobre la industria a la cual pertenece Danny Venta Directa, por tal razón, deben ser personas que se adapten fácilmente al cambio, ya que es un negocio que tiene que estar a la vanguardia de la moda, y a las necesidades del cliente.

Se capacita a los empleados en técnicas para solucionar problemas técnicos relacionados con su puesto de trabajo.

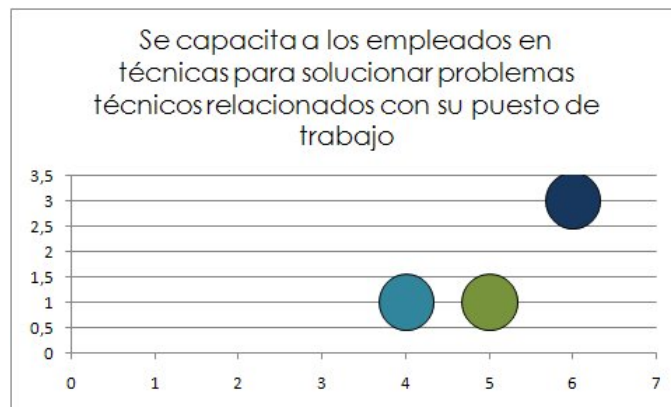


Gráfico 17. **Técnicas para solucionar problemas**

Se capacita a los empleados en métodos, técnicas o herramientas para incrementar la creatividad o innovación de las personas

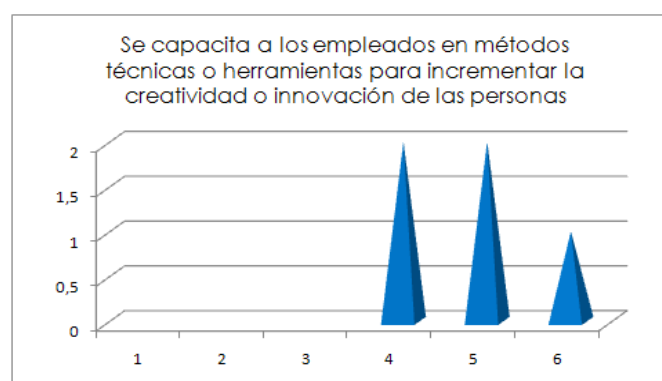


Gráfico 18. **Se capacita para incrementar la creatividad**

No, los empleados se capacitan principalmente en crear diseños diferentes, no tanto herramientas o técnicas, por que esta relacionado con la moda.

Se **premia** y se motiva a los empleados por las **sugerencias de cambio y de mejora** en el trabajo

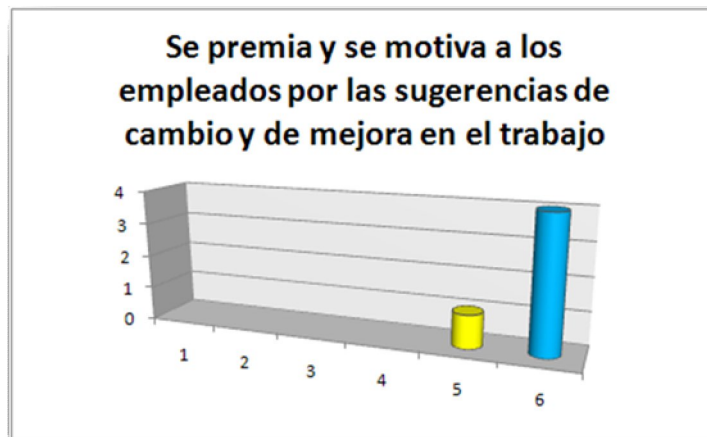


Grafico 19. **Se premia y se motiva a los empleados**

Evidenciamos que Gestión Humana desarrolla actividades para incentivar las sugerencias de cambio y de mejora en el trabajo, como son: yo apporto, work coffee y comité de innovación.

Se estimula a las personas a través de la aceptación social, el reconocimiento y el honor

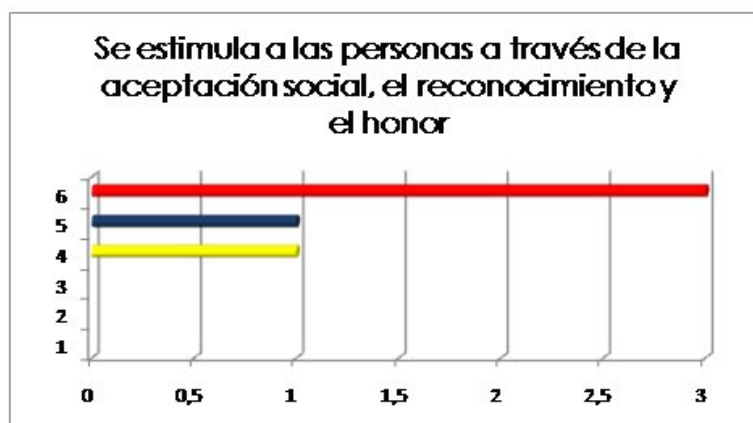


Grafico 20. **Se estimula a las personas con el reconocimiento**

Los trabajadores son estimulados con bonificaciones, premios, y con reconocimiento de una labor bien hecha.

Existen formas de **remuneración complementarias al salario** asociadas al desempeño, beneficios o productividad

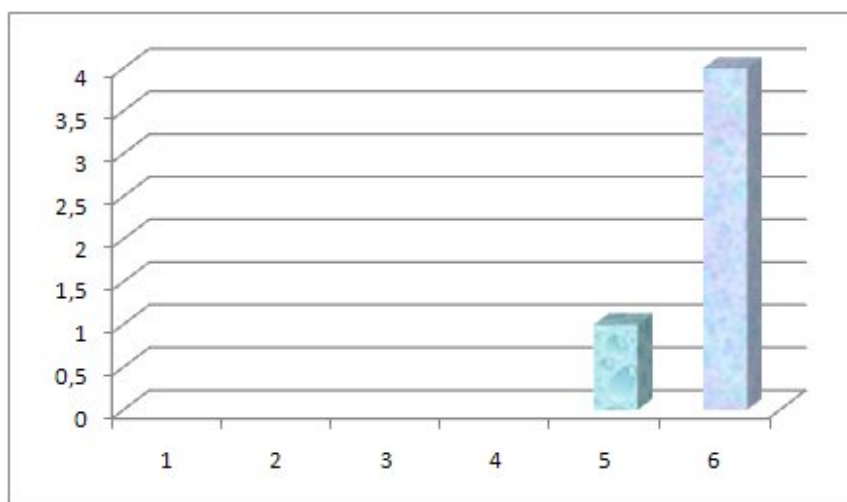


Grafico 21. **Remuneración complementaria al salario**

Si existen de acuerdo a bonificaciones no prestacionales de acuerdo al proyecto de innovación que se llevo a cabo.

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



Grafico 22. **Compromiso de los empleados en terminos de mejora de calidad**

Se les da la oportunidad a las personas de aceptar el reto de la innovación.

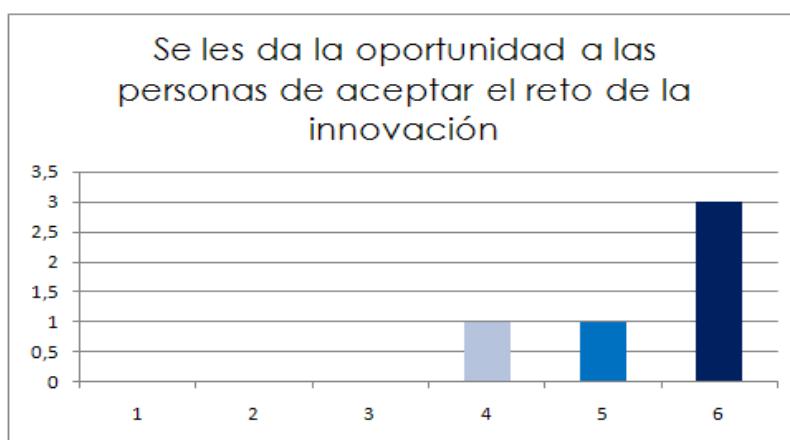


Grafico 23. **Oportunidad de aceptar la innovacion**

Si, porque se tiene un comité de innovacion, por tal razon se conforman grupos para llevar a cabo un proyecto de innovacion.

Los empleados tienen un fuerte sentido de pertenencia para con la empresa.

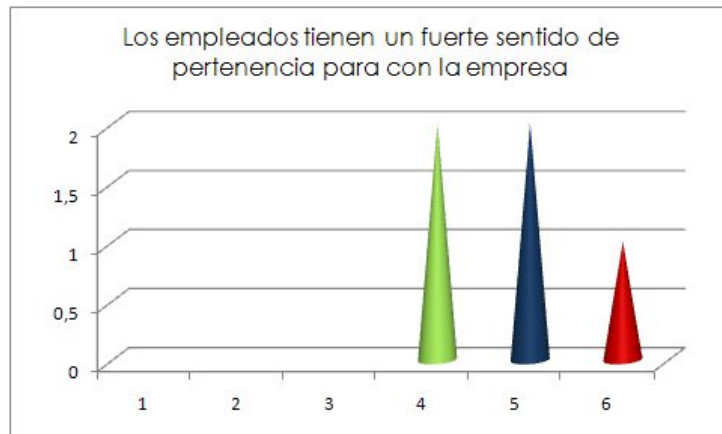


Grafico 24. **Empleados con sentido de pertenencia**

Los empleados tienen la posibilidad de **desarrollar carrera profesional** dentro de la empresa



Grafico 25. **Empleados desarrollar carrera profesional**

Podemos observar que de acuerdo al logro de actividades innovadoras, se tienen en cuenta como primera opcion en el momento de un ascenso en la compañía.

Existen mecanismos para **fomentar la participación** de los empleados en la toma de decisiones.

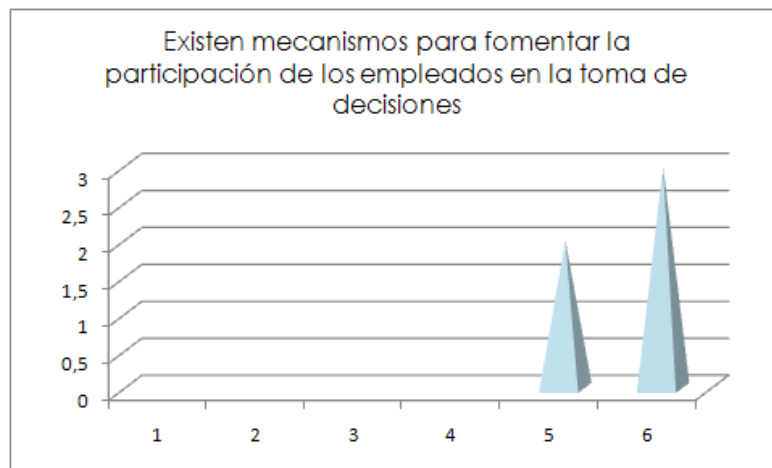


Gráfico 26. **Mecanismos para fomentar toma de decisiones**

Si, los líderes de la organización son capaces de escuchar, crean confianza, equidad y compromiso en la toma de decisiones. Los aportes importantes que son dados por los empleados por medio de un buzón son recompensados. Se permite a los empleados cometer algunos errores durante el proceso de innovación.

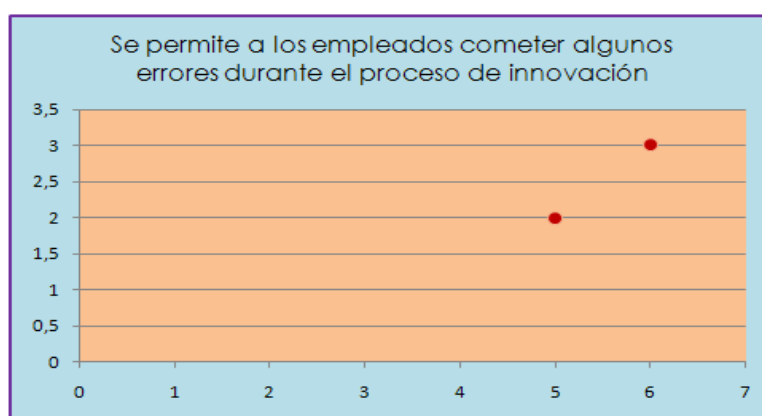


Gráfico 27. **Se permite cometer errores durante la innovacion**

Existe un alto nivel de confianza entre los líderes y subordinados



Grafico 28. **Alto nivel de confianza entre lideres y subordinados**

Si existe una confianza en los lideres, ya que ellos son capaces de escuchar, creando un ambiente de confianza.

Se construyen buenas relaciones entre los colaboradores.

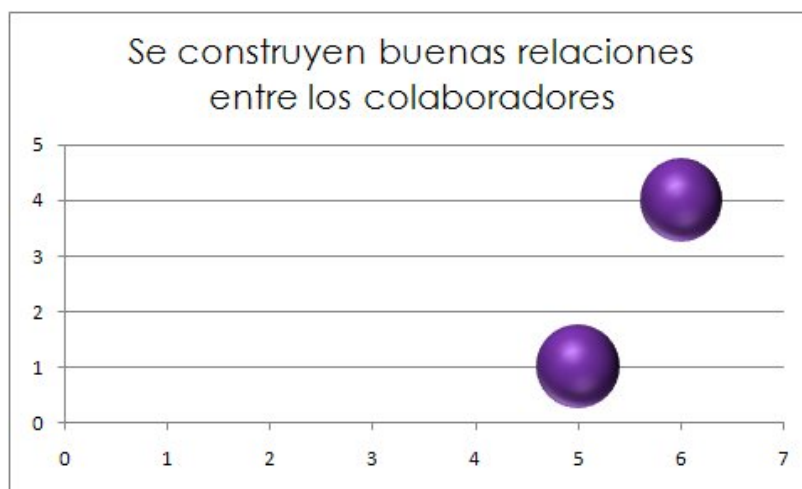


Grafico 29. **Buenas relaciones entre los colaboradores**

La gerencia acepta fácilmente las propuestas sobre innovación



Grafico 30. **La gerencia acepta propuestas de innovacion**

Como existe un comité de innovación que es el encargado de recibir todas las propuestas, se valoran y se llevan a cabo.

La innovación es fácilmente aceptada por los responsables de la gestión de programas y proyectos.



Grafico 31. **La innovación es aceptada en la compañía**

La innovación es fácilmente aceptada por todas las personas en la empresa

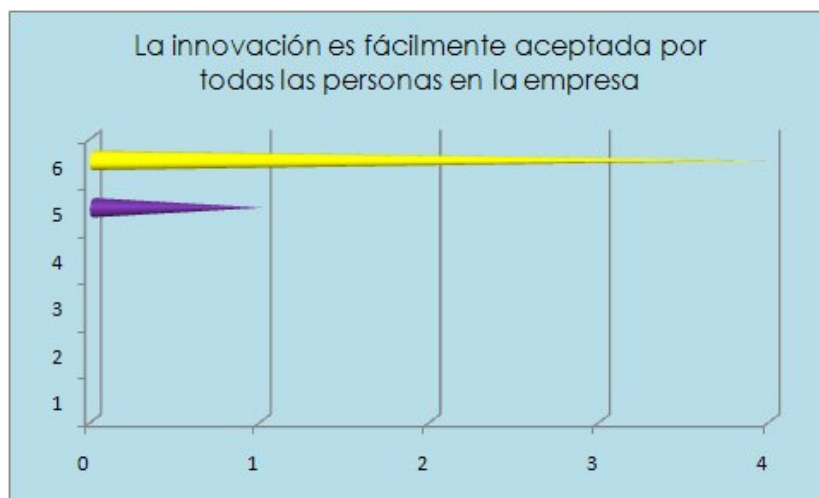


Grafico 32. **La innovación es aceptada por todas las personas**

La innovación se percibe como riesgosa y por lo tanto la gerencia trata de evitarla.

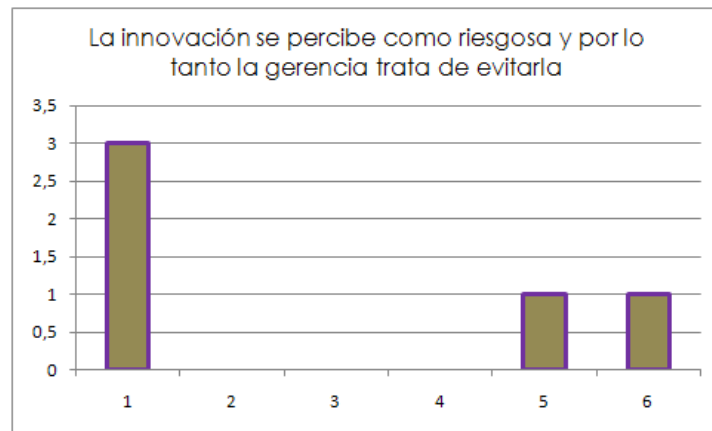


Grafico 33. **La innovacion es riesgosa y la gerencia trata de evitar**

En esta compañía la innovacion nunca se vera riesgosa, por que estan constantemente cambiando, innovando, creando.

Se penaliza o castiga a los trabajadores que promueven ideas innovadoras que finalmente no se llevan a la práctica o fracasan

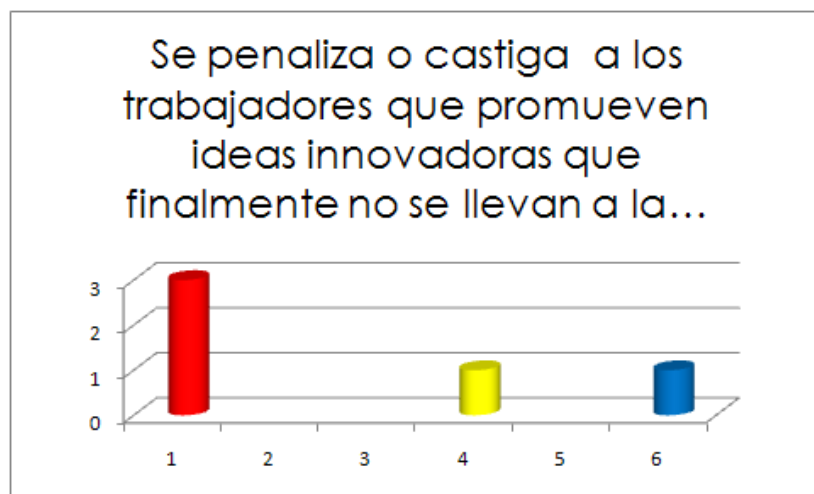


Grafico 34. **Se penaliza o castiga a los trabajadores con ideas innovadoras**

Nunca se penaliza a las personas que promueven ideas innovadoras que finalmente no se llevan a cabo.

ACUMULADO TOTAL

1	2	3	4	5	6
6	0	2	16	53	83

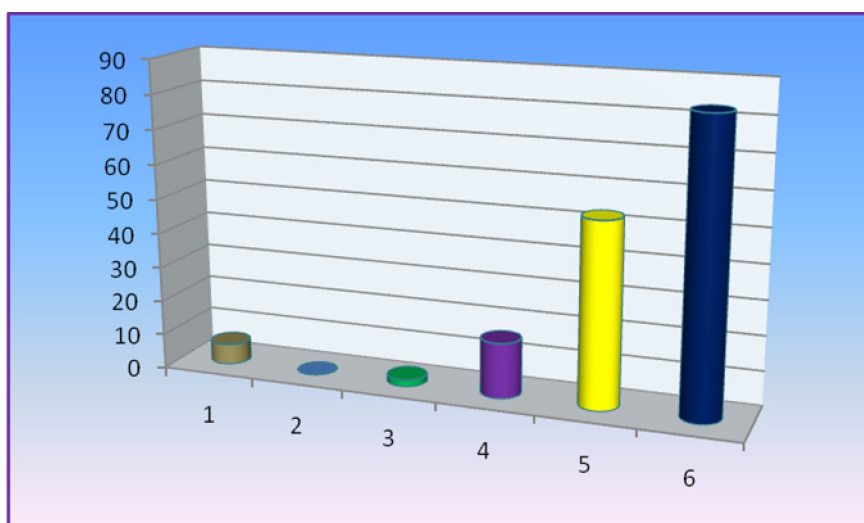


Grafico 35. **Acumulado Total**

5. Por favor estime el porcentaje de gastos en I+D+i (Investigación, Desarrollo e Innovación) sobre el total de las ventas de 2009:

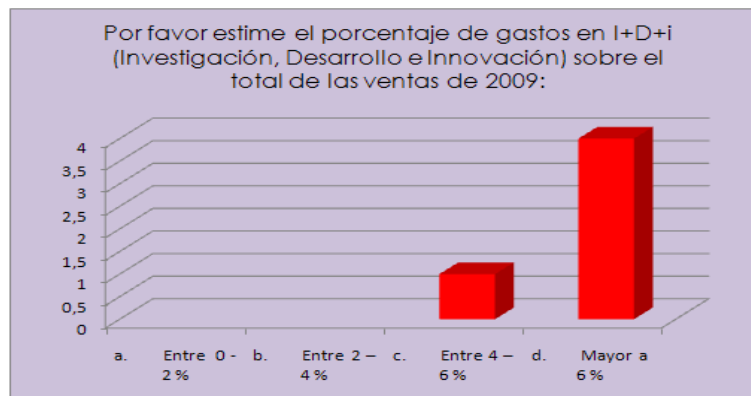


Grafico 36. **Porcentaje de gastos I+D+i**

Se observa un alto porcentaje en los gastos de investigación, desarrollo e innovacion.

6. Por favor estime el porcentaje de las ventas de 2009 debido a nuevos productos o servicios en los últimos tres años

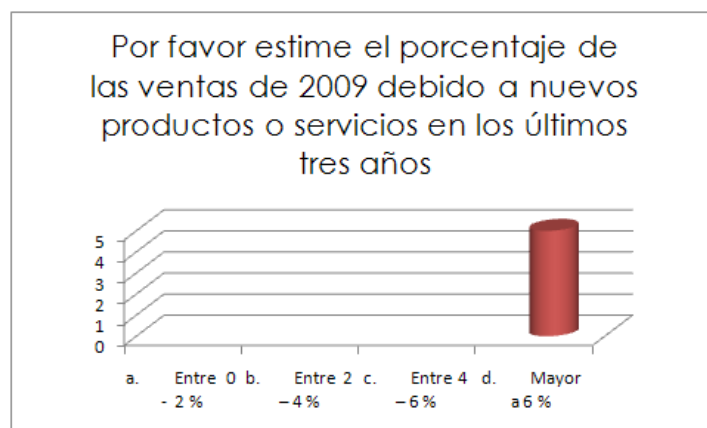


Grafico 37. **Porcentaje de ventas de 2009**

Las ventas aumentaron de acuerdo a nuevos productos presentados en los ultimos tres años.

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

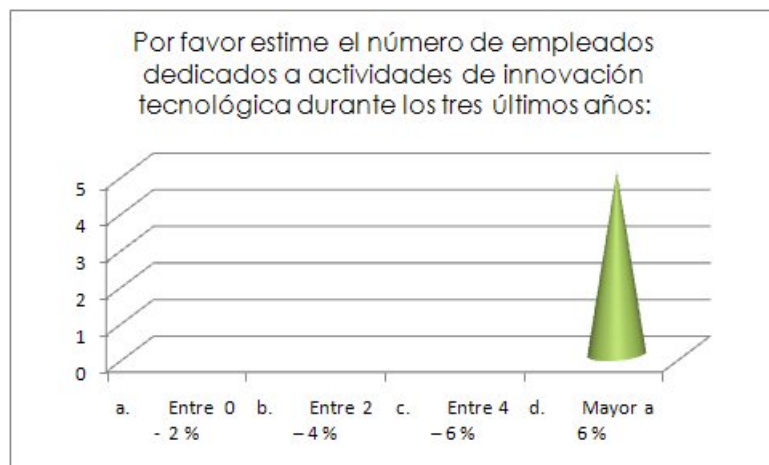


Grafico 38. **Porcentaje de empleados dedicados a innovacion tecnologica**

Hay un porcentaje alto de empleados comprometidos con actividades de innovación.

Acumulado el tipo de preguntas

a. Entre 0 - 2 %	b. Entre 2 - 4 %	c. Entre 4 - 6 %	d. Mayor a 6 %
0	0	1	14

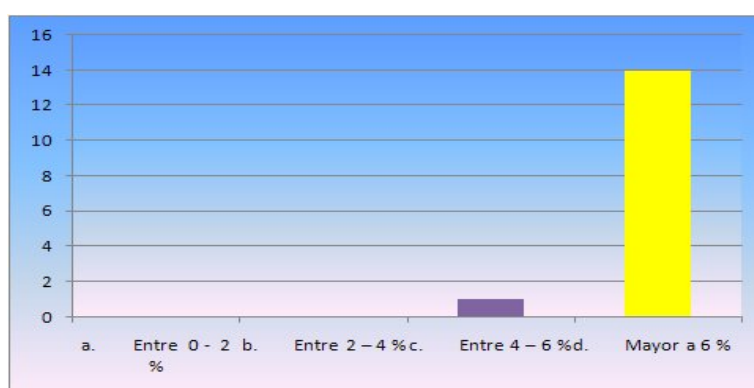


Grafico 39. **Acumulado el tipo de preguntas**

5. LA INNOVACIÓN EN DANNY VENTA DIRECTA S.A

Para **DANNY VENTA DIRECTA S.A** coinciden en que el éxito de la innovación depende del adecuado funcionamiento de la cultura y la estrategia, de los colaboradores, de los procesos y metodologías.

El talento Humano de la compañía es innovador debido a que han implementado procesos como Yo Aporto, Work Coffee y comité de innovación.

Los líderes de los equipos de trabajo tienen buen manejo de las relaciones interpersonales verificando que estos promuevan la motivación, la proactividad y la creatividad.

El poder de decisión es otorgado por las altas gerencias a los miembros de la organización, excepto cuando una situación definida lo amerite.

El departamento de talento humano verifica que siempre se halague el éxito de quienes aportaron con sus ideas e interés en los planes de la empresa.

Esto se realiza con el objetivo de potencializar el interés de otros colaboradores para los nuevos proyectos.

En su plan de Formación y desarrollo de verificar que siempre se capacite a las personas en la negociación creativa para animar la colaboración entre los equipos de trabajo existentes en la empresa.

5.1 DESARROLLO DEL PROCESO DE INNOVAR

Para innovar en la compañía **DANNY VENTA DIRECTA S.A.** siempre se tiene en cuenta varios aspectos para que el proceso se realice satisfactoriamente:

1. Investigar por parte del equipo innovador es una clave para el desarrollo del proyecto de convierta en innovaciones rentables.
2. El equipo de proyecto se encarga de desarrollar los pasos necesarios para convertir una idea en un producto rentable.
3. Para **DANNY VENTA DIRECTA S.A.** por ser una compañía productora y comercializadora tiene especial cuidado en redefinir los procesos productivos y de comercialización.
4. Tomar decisiones con inteligencia y seguir la intuición. Asumir el riesgo es parte del plan para lograr los objetivos propuestos es un paso que tiene en cuenta el equipo innovador el cuál la Gerencia General hace parte.
5. Gestionar el conocimiento y la tecnología. Es necesario valerse de los nuevos medios para llegar a potenciales clientes y dar a conocer el producto. Un ejemplo es la página de Internet que tiene la compañía donde no solo da a conocer sus productos, sino un cliente puede llegar a inscribirse.
6. Todo proyecto determina cómo será la inversión. Siempre se fija el monto y se verifica si es útil para poder ejecutar los aspectos que el proyecto contemple y no dejar ninguno fuera del plan.
7. Cuando un colaborador genera una idea el equipo de proyectos verifica que se Implemente adecuadamente. Sea o no original el producto para saber efectuar el proyecto.
8. Identificar problemas y oportunidades dentro de la empresa, en el mercado o con los clientes. Por eso se estableció como parte de la cultura la

implementación de la norma NTC 5254 gestión del riesgo con el objetivo de ir
delante de los cambios que se presenten y poder tomar medidas con
anterioridad.

6. CONCLUSIONES

1. La innovación en el área de Gestión Humana se está convirtiendo en un nuevo diferenciador estratégico. "El apoyo a los temas de innovación desde recursos humanos es un punto clave, esto determinará el éxito o el fracaso de la estrategia de innovación que realice la compañía,".
2. La innovación enfocada desde el recurso humano en los modelos de negocios darán mejores resultados.
3. Sabemos que los departamentos de gestión humana deben tener claridad que los empleados de las compañías son la fuente más significativa originadora de ideas innovadoras.
4. Según el análisis que hicimos en la compañía **DANNY VENTA DIRECTA S.A.** comparado con las bases teóricas. Las compañías que incentivan a sus empleados a ser creativos y generadores de ideas nuevas tienen un mayor crecimiento en los ingresos.

7. RECOMENDACIONES

Considerando los aspectos señalados, las siguientes recomendaciones son unas guías tentativas de acción:

a.- La compañía **DANNY VENTA DIRECTA S.A.** por medio de procesos de Gestión Humana orientados a apoyar e intervenir en la instalación de una cultura de creatividad e innovación, es importante que cuente con una metodología de análisis y seguimiento del contexto externo.

b.- La recopilación, identificación de significado y visualización de competencias de los datos y conocimientos detectados deben formar parte de las exigencias o requerimientos de competencia de los colaboradores; así como un conjunto de pautas sostenidas en el tiempo con el apoyo y validación de la alta gerencia.

c.- Es recomendable evaluar proveedores de información y conocimiento especializados en la gestión de gente; ya que ya tienen creados los procedimientos, factibles de ser ajustados de acuerdo a los requerimientos de información de las unidades de Recursos Humanos.

8. BIBLIOGRAFÍA

- Csikszentmihalyi (1998). Creatividad. El flujo y la psicología de la creatividad. España: editorial Paidós.
- Jaramillo, L. (1997). La Otra Cara empresarial de Colombia, Editores tercer mundo, febrero.
- Jerico, P. (2006). La empresa no tiene miedo. España: editorial Granica.
- Jimenez, Daniel. (2008, 1 de Julio) The international Journal of Human Resource Management. Could HRM support organizational innovation? Volumen 19, Numero 7, pp 1208-1221.
- Laursen, K. (2002). The Economics of Business, Vol 9, Nº 1, pp 139-156.
- Li Yuan, (2006) International Journal of Manpower. The relationship between HRM, technology innovation and performance in China. Vol. 27, Nº 7, pp 679 – 697.
- Rodríguez, J. (2008). Recursos Humanos e innovación. Revista Madri + d, Vol 3.
- Rodríguez, M (2007). Manual de creatividad. México. Editorial Trillas.
- Santos, M. (2009) Innovación: apuesta segura para Europa. Revista Aprende RH, Vol 7.
- Savater, F. (2003). La Decisión de Elegir. Edit. Ariel
- Schein, Ed. (1988). Cultura empresarial y liderazgo. España: Editorial Plaza & Janes.
- Senge, P. (1995). La Quinta Disciplina. La Organización Inteligente. Edit. Granica