

**CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO
COMPLETO.**

Bogotá, D.C., 01 de Octubre de 2010

Marque con una X

Tesis

Trabajo de Grado

Señores

BIBLIOTECA GENERAL

UNIVERSIDAD JORGE TADEO LOZANO

Ciudad

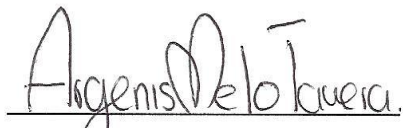
Estimados Señores:

Nosotras **Argenis Melo Tavera, Iliana Paola Quintana y Nury Sofía Gonzalez Perez**, mayores de edad, identificadas con cedula de ciudadanía números 52.810.421 de Bogotá, 33.369.521 de Tunja – Boyacá y 26.422.444 de Neiva – Huila. Autoras del trabajo de grado titulado **INNOVACIÓN Y PRÁCTICAS DE GESTIÓN HUMANA EN LA EMPRESA ESKO LTDA**. Presentado y aprobada en el año 2010 como requisito para optar al título de Especialistas en Gerencia de Recurso Humano; autorizamos a la Biblioteca General para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

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

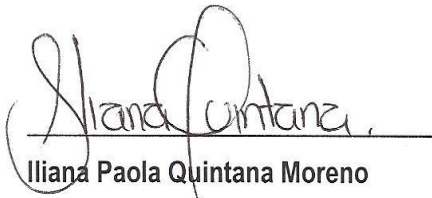
digital desde Internet, Intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer.

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



Argenis Melo Tavera

C.C. 52.810.421 de Bogotá



Iliana Paola Quintana Moreno

C.C. 33.369.521 de Tunja – Boyacá



Nury Sofía González Pérez

C.C. 26.422.444 de Neiva – Huila

UNIVERSIDAD JORGE TADEO LOZANO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS
Especialización Gerencia de Recursos Humanos



INNOVACIÓN Y PRÁCTICAS DE GESTIÓN HUMANA EN LA
EMPRESA ESKO LTDA.

ARGENIS MELO TAVERA
ILIANA PAOLA QUINTANA
NURY SOFÍA GONZÁLEZ PÉREZ

Profesor Asesor: Oswaldo Heredia

Bogotá, Colombia, 2010

Tabla de contenido

| | | |
|-----|------------------------------------|----|
| 1 | Resumen..... | 7 |
| 2 | Abstract..... | 9 |
| 3 | Introducción..... | 11 |
| 4 | Objetivos | 14 |
| 4.1 | <i>Objetivo general</i> | 14 |
| 4.2 | <i>Objetivos específicos</i> | 14 |
| 5 | Historia..... | 15 |
| 6 | Estrategia corporativa | 17 |
| 7 | Marco teórico | 19 |
| 8 | Preguntas de investigación | 27 |
| 9 | Procedimiento | 28 |
| 10 | Resultado | 30 |
| 11 | Análisis..... | 50 |
| 12 | Conclusiones..... | 55 |
| 13 | Referencias | 57 |

LISTA DE FIGURAS

| | Pág. |
|---|------|
| Figura 1. Situación de la empresa con respecto a la implementación de certificaciones o normas de calidad | 25 |
| Figura 2. Situación de la empresa con respecto a la certificación de sistemas de la investigación, desarrollo e innovación o de proyectos | 26 |
| Figura 3. Situación de la empresa con respecto a la certificación o implementación de modelos de gestión por competencias laborales | 26 |
| Figura 4. Valoración a la situación actual de la empresa | 27 |
| Figura 5. Valoración a la situación actual de la empresa | 28 |
| Figura 6. Valoración a la situación actual de la empresa | 29 |
| Figura 7. Valoración a la situación actual de la empresa | 30 |
| Figura 8. Valoración a la situación actual de la empresa | 31 |
| Figura 9. Valoración a la situación actual de la empresa | 32 |
| Figura 10. Valoración a la situación actual de la empresa | 33 |
| Figura 11. Valoración a la situación actual de la empresa | 34 |
| Figura 12. Valoración a la situación actual de la empresa | 35 |
| Figura 13. Valoración a la situación actual de la empresa | 36 |
| Figura 14. Valoración a la situación actual de la empresa | 37 |
| Figura 15. Valoración a la situación actual de la empresa | 38 |
| Figura 16. Valoración a la situación actual de la empresa | 39 |
| Figura 17. Valoración a la situación actual de la empresa | 40 |
| Figura 18. Valoración a la situación actual de la empresa | 41 |

| | |
|---|----|
| Figura 19. Valoración a la situación actual de la empresa | 42 |
| Figura 20. Estimación del porcentaje de gastos | 43 |
| Figura 21. Estimación del porcentaje de ventas de 2009 | 43 |
| Figura 22. Estimación del número de empleados dedicados a actividades de Innovación | 44 |

1 Resumen

Integrantes:

ARGENIS MELO TAVERA

ILIANA PAOLA QUINTANA

NURY SOFÍA GONZÁLEZ PÉREZ

Título del Trabajo: INNOVACIÓN Y PRÁCTICAS DE GESTIÓN HUMANA EN LA
EMPRESA ESKO LTDA.

UNIVERSIDAD DE BOGOTA JORGE TADEO LOZANO

Director del Trabajo de grado: Oswaldo Heredia

Resumen Del Contenido:

El presente trabajo de investigación, fue desarrollado en una Empresa de Fabricación de cosméticos *LABORATORIOS DE ESPECIALIDADES COSMÉTICAS, ESKO Ltda.* Que se caracteriza por que sus productos se fabrican preferencialmente con ingredientes naturales de acuerdo con normas de calidad BPM (buenas prácticas de manufactura), seguras y eficaces. Ganadora del premio INNOVA 2006 por el continuo interés en la innovación y la creatividad.

El trabajo de investigación, además de ser un requisito de grado, busca brindar herramientas a los profesionales especialistas en Recursos Humanos orientados a identificar los diferentes procesos innovadores que son aplicados en el departamento de gestión humana, de la empresa que ha sido reconocida como Innovadora en sus productos.

En Esko Ltda. Además de contar con un grupo de trabajo dirigido por profesionales en las diferentes áreas, Buscan desde sus procesos el reconocimiento de sus productos con el desarrollo de planes y programas de mejora continua en el bienestar del personal operativo. Logrando de esta manera el apoyo y compromiso de cada de los trabajadores que hacen posible el cumplimiento el objeto social de la empresa.

2 Abstract

Title: INNOVATION AND MANAGEMENT PRACTICES IN HUMAN ESKO COMPANY LTD.

UNIVERSITY OF JORGE TADEO LOZANO

Director del Trabajo de grado: Oswaldo Heredia

Abstract:

This research work was developed in a manufacturing company of cosmetics COSMETIC SPECIALTY LABS, Ltd ESKO Characterized by their products are made with natural ingredients preferably in accordance with quality standards GMP (good manufacturing practices) safe and effective. 2006 Innova Award winner for the continued interest in innovation and creativity.

The research, besides being a graduation requirement, aims to provide tools for professionals in human resources aimed at identifying the different innovative processes that are applied in the department of human management of the company that has been recognized as an innovator in their products.

Esko Ltd. In addition to having a working group led by professionals in different areas, look for processes as recognition of their products with the development of plans and programs of continuous improvement in the welfare of operating personnel. Achieving

this way the support and commitment of each of the workers who make it possible to fulfill the purpose of the company.

3 Introducción

En el mundo de hoy los cambios en las organizaciones son más frecuentes particularmente por las siguientes razones: existe mayor competencia, los mercados se han globalizado y las tecnologías se reemplazan más rápido y la información y comunicación es aun mas exequible y determinante en una organización, de esta manera la gerencia se ve en la obligación de diseñar estrategias que permitan identificar nuevos factores que la lleven a obtener ventajas competitivas.

Por lo anterior uno de los retos de competitividad que enfrentan las empresas en el mundo es la de presentar en los mercados productos o procesos empresariales diferenciados e innovadores, donde éstos tengan un valor tanto para sus consumidores como un incremento en el valor económico de la empresa.

De esta manera es cada vez es más común escuchar hablar en las organizaciones sobre gestión, en sus diferentes especializaciones; gestión del conocimiento, gestión de la información, procesos innovadores, entre otras. Entendido como *Gestión que viene del Latín Gestio, y significa a la acción y al efecto de gestionar o administrar. Gestionar es realizar diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera.* En las organizaciones este objetivo está enfocado a la realización de nuevos procesos, productos o servicios que permitan obtener un desarrollo sostenible en el mercado.

En la actualidad son cada vez más las organizaciones que intentan dar una dirección basada en la gestión de la innovación. Entendiendo la innovación en las organizaciones como un proceso empresarial que consiste en identificar

oportunidades del mercado para la introducción de nuevos y/o mejorados productos, servicios, procesos, ejecutados con capacidades internas o externas, y que contribuyen a la competitividad de la empresa.

Desde la perspectiva de la innovación se puede entender como un "Elemento clave que explica la competitividad" según (Escorsa, 1997). Garantizar el éxito de una organización no está solo determinado por su producto o proceso innovador sino a su vez, esta debe ir acompañada de toda una cultura innovadora y la participación activa de todo el recurso humano de la organización. Lograr una visión compartida que permita convertir a la organización en un ente interesante para el mercado.

Existen en las organizaciones innovadoras un amplio interés desde la gerencia en potencializar en las personas el aprendizaje, adaptación al cambio y en la gestión del conocimiento, previamente establecidas y definidas como una política interna de la organización.

Razones que han llevado a las diferentes ramas del saber administrativo, psicológico, sociológico e industrial al estudio de empresas innovadoras para responder *¿Qué hace que una empresa sea innovadora?, ¿Qué características tiene un gerente innovador? O ¿Que estrategias o procesos de recursos humanos contribuyen a la innovación?*.

El desarrollo de este proyecto permite identificar procesos que desde gestión humana están directamente relacionados al producto innovador de la empresa **ESKO LTDA.**

Este ejercicio académico permite identificar teorías y posturas relacionadas a la innovación en las organizaciones Colombianas y los diferentes procesos realizados desde la administración del Recurso Humano.

4 Objetivos

4.1 *Objetivo general*

Analizar la relación de la innovación y las prácticas de Gestión Humana en la Empresa ESKO LTDA.

4.2 *Objetivos específicos*

Identificar las prácticas que se desarrollan en el departamento de Gestión Humana que estén orientadas en el apoyo de los procesos innovadores de la empresa.

Describir los diferentes procesos que se realizan desde el departamento de gestión humana de la empresa ESKO LTDA, que estén orientados en los procesos innovadores.

5 Historia

LABORATORIOS DE ESPECIALIDADES COSMÉTICAS, ESKO Ltda.

INNOVACIÓN: Diseña, fabrica y comercializa productos cosméticos.

Localizada en: Bogotá

Contacto: Miriam Moya. 2475166/ 311-5138535

<http://www.labesko.com/index.html>

La empresa **ESKO LTDA.** Inició con dos de las socias, profesionales Químicas Farmacéuticas, quienes acondicionaron higiénica y sanitariamente una casa, ubicada en el barrio Kennedy de la ciudad de Bogotá, para que cumpliera con los requisitos legales exigidos para el funcionamiento de un laboratorio fabricante de productos cosméticos. Se constituyó jurídicamente el 17 de marzo de 1988.

Gracias a la experiencia en Gerencia y Dirección Técnica de Myriam Moya, fue relativamente fácil adquirir la licencia de funcionamiento del Ministerio de Salud N° 742, otorgada el 16 de Septiembre de 1988.

Posteriormente Julia Gómez asumió la labor de ventas, vinculándose de tiempo completo en el año 1991, y con el crecimiento fue necesario dar impulso al área administrativa y financiera y por esta razón ingresa, en el año 1995, como socia Consuelo Rincón quien se desempeñaba como contadora de la empresa.

En el año 1995 se cambia el nombre al actual LABORATORIOS DE ESPECIALIDADES COSMÉTICAS ESKO LTDA.

Descripción de sus productos. Fabricación de cosméticos preferencialmente con ingredientes naturales de acuerdo con normas de calidad BPM (buenas prácticas de manufactura), seguros y eficaces.

Investigación y desarrollo de productos cosméticos usando la biodiversidad Colombiana a tono con los nuevos desarrollos tecnológicos del sector cosmético internacional. Ganadores del premio INNOVA 2006 por el continuo interés en la innovación y la creatividad.

Forman parte del primer cluster de productores de cosméticos CB Group, empresa que promocionará cosméticos para hombre con ingredientes naturales colombianos, en el mercado internacional

Línea de cosméticos con un contenido de ingrediente natural entre 95 y 100 dirigido al mercado internacional. Ricos en vitamina A natural proveniente del aceite de chontaduro, denominada Piudali.

1. Línea de cosméticos para uso profesional de esteticistas y médicos estéticos.
2. Línea de productos holísticos para uso en Spas.
3. Fabricación por contrato de productos dermocosméticos en especial protectores solares.

6 Estrategia corporativa

Misión

"Proveer a nuestros clientes, distribuidores y minoristas: productos, servicios y alternativas estéticas novedosas de alta calidad que contribuyan a mejorarle las condiciones de vida, proporcionarles salud y belleza, respetando la comunidad y el medio ambiente, buscando la rentabilidad definida por los socios y manteniendo un comportamiento ético y moral sobresaliente."

Visión

Queremos:

1. Conservar el reconocimiento de nuestros clientes como proveedores preferenciales de productos cosméticos y servicios innovadores.
2. Para el año 2012 tener presencia en el mercado europeo con productos cosméticos naturales, innovadores y de alta calidad, y estar certificados en BPM, RES y ECOCERT.

Valores corporativos

Los valores que promueve la empresa en sus colaboradores son:

Honestidad. Forma ética y moral de comportarse en las actividades que desarrollamos en la Empresa y en el entorno que la rodea.

Implica actuación recta, transparente, veraz y de buena fe para sí mismo como para los demás.

Responsabilidad. Ser consciente de mi misión y compromiso dentro de la Empresa y cumplir con ella, asumiendo los resultados.

Respeto. Aceptar, comprender y tolerar como son los demás. Reconocimiento del valor inherente y de los derechos innatos de los individuos, de la sociedad y de los seres y entorno que nos rodea.

Compromiso. Actitud o manera de actuar tanto individual como grupal para dar una respuesta positiva a nuestras responsabilidades, lograr propósitos yendo más allá de lo que nos piden.

Unidades estratégicas de negocio

La empresa se encuentra dividida en cuatro unidades estratégicas de negocios:

1. Servicio de investigación y desarrollo de productos cosméticos.
2. Fabricación de productos cosméticos a terceros (Maquila)
3. Productos propios (Línea Dermabell y Claire D'arcey)
4. Representaciones internacionales.

7 Marco teórico

La innovación es definida en el diccionario como; *f. Acción y efecto de innovar/*
2. f. Creación o modificación de un producto, y su introducción en un Mercado.

Desde los teóricos se encuentran diferentes definiciones de Innovación como y la describen como:

1. Para Tarde (1894), las innovaciones no son más que pequeñas variaciones en torno a una idea o a un objeto ya existente en la sociedad.
2. "(Innovación es) una idea, práctica u objeto que es percibido como nuevo por un individuo u otra unidad de adopción". (Rogers, 1995)
3. Según Senge (1998), la innovación, no es el fruto de una idea genial surgida de una mente privilegiada, sino una disciplina que requiere esfuerzo, pasión y perseverancia. Pero lograr un proceso exitoso de innovación exige además, una cultura corporativa compatible con el cambio, una cultura que fomente el compromiso, una cultura donde los trabajadores se sientan y sean escuchados.

En la innovación se fundamenta el conocimiento; el proceso de innovación se considera de naturaleza continua y la organización juega un papel protagónico en el ritmo y el progreso tecnológico.

Desde esta perspectiva se relacionan teorías de Recursos y Capacidades, que se fundamenta, según Andrade (2005), en tres ideas básicas: las organizaciones son diferentes entre sí en función de los recursos y capacidades que poseen; con diferentes características (Heterogeneidad); y la no disponibilidad en las organizaciones de recursos y capacidades en las mismas condiciones., y por otra

parte, concibe el proceso innovador como la combinación e interacción de los recursos y capacidades tecnológicas que posee la empresa, López, J. y Sabater (s.f.). Así, la empresa desarrollará productos o procesos innovadores mediante la combinación y el empleo de sus recursos y capacidades internas, adoptando un papel central en la generación de tecnología. La evolución tecnológica y la innovación pasan a ser variables claramente endógenas a la organización, según Carrión y Ortiz (2000). Es decir, las organizaciones ante diversos estímulos, al igual que los individuos, actúan de forma automática, utilizando sus capacidades, López, J. y Sabater (s.f.). No se puede hablar de innovación tecnológica simplemente, sin relacionar factores como el recurso humano, recurso financiero y demás que permita el desarrollo de una idea o producto innovador.

Las capacidades están basadas en el conocimiento organizacional, frecuentemente no codificado, que permiten establecer la rutina o conjunto de rutinas; siendo ellas complejos patrones de interacción, entre las personas y entre ellas y los demás recursos, que se han formado lentamente como resultado del aprendizaje colectivo de la organización y que definen en cada momento lo que la organización puede o no puede hacer.

Las políticas y prácticas de recursos humanos, como la selección de empleados, capacitación, evaluación de desempeño y las relaciones influyen en la eficacia de una organización. (Robbins, 2004).

El éxito de una organización depende en su gran medida del aprovechamiento del conocimiento y habilidades, de la creatividad innovadora y de la motivación tanto de su personal como de sus aliados: proveedores, colaboradores o los propios

ciudadanos-clientes usuarios de los servicios, así como del aprendizaje organizativo, todos ellos circunscritos en la cadena de valor de la organización.

Todo esto surge al considerar a las empresas como entidades de aprendizaje, organizaciones que gestionan la información y generan conocimientos que se plasman en productos y procesos productivos nuevos o mejorados, es decir, en innovaciones.

Ante tal situación, una organización para mantenerse en competencia, y así poder liderar el segmento de mercado donde se encuentra inmersa y luego expandirlo a nuevos mercados, resulta conveniente la aplicación de un proceso de mejoramiento continuo, apalancándose en el aprendizaje y la innovación.

La organización de aprendizaje

De acuerdo con Peter Senge (1990, 3) organizaciones de aprendizajes Las organizaciones donde la gente expande continuamente su capacidad para crear los resultados que realmente desea, dónde y expansiva nuevos patrones de pensamiento se nutre, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente está continuamente aprendiendo a ver el todo.

El ser humano, desde sus primeros pasos en la tierra, ha sido el artífice fundamental de todas las innovaciones y modificaciones que hoy percibimos en nuestro entorno pues busca siempre mejores condiciones de vida, un mayor desarrollo personal y comunitario, una mayor sensación de felicidad, un nivel de vida mas acorde con sus expectativas, es decir, lo que la cultura humana a asociado a progreso, desarrollo, bienestar y superación, según las condiciones del medio.

Es la noción de cambio, de modificación, la que ha mantenido al género humano buscando nuevas formas adecuadas y creativas para solucionar problemas y limitaciones, para identificar oportunidades, para atender necesidades y deseos; en otros términos, para innovar.

Sin embargo, se puede entender que los seres humanos se dividen en dos tipos: unos, que crean conocimientos y otros, que lo aplican. La vieja teoría del management científico (Taylor, Ford, primeros años del siglo pasado) ya había interpretado así a las empresas: arriba, los que tienen conocimientos y diseñan los procesos de trabajo (en general, supervisores), abajo, los que aplican esos procesos (trabajadores). Arriba, la mente de la empresa; abajo, el cuerpo de la empresa. En la actualidad, muchas de las organizaciones empiezan a reconocer que el conocimiento es también un activo fundamental, que genera y logra potencializar el desarrollo de una empresa en un mercado competitivo con exigencias en calidad, servicio e innovación.

Bajo esta teoría, la empresa que aproveche los conocimientos y capacidades de su personal, que desarrolle su capacidad de aprendizaje, que potencie la innovación constante, la adquisición de nuevas ideas y que apoye el crecimiento en estos factores estará en situación de afrontar los retos del futuro. (García-Tapia, 2002, 2).

Es así que el criterio de liderazgo estratégico afirma un incentivo indispensable para invertir en una innovación o el fracaso para explotarla como resultado de competencias, solo tienen lugar después de que la alta dirección de una compañía ha reconocido el potencial de la innovación.

Para innovar es necesario un amplio conocimiento de una necesidad, no todas las ideas innovadoras tienen éxito, por tanto, es necesario jugar con todas las herramientas necesarias para que la innovación no solo sorprenda sino que también funcione. Existen muchas formas de gestionar la innovación. Pero primero debe definirse porque se desea innovar, se establecer objetivos claros y cual es el impacto que se espera. Todo esto ayuda a definir el tipo de innovación que se quiere lograr.

El deseo de innovación es importante por que "La innovación es el elemento clave que explica la competitividad" (Escorsa, 1997, 19). Innovación y competitividad van de la mano, pero no necesariamente una existe sin la otra. Además, la innovación esta ligada a todos los niveles de competitividad.

Ahora bien, se puede ser competitivo sin ser innovador con sólo mantener sistemas de mejora continua, pero los procesos de mejora no llegan a ser suficientes cuando el mercado se encuentra saturado, cuando la demanda es alta y cuando existen necesidades que los productos o servicios existentes no logran solventar. En este punto, la innovación se convierte en un proceso fundamental para alcanzar la competitividad, debido a que los esfuerzos por mejorar han alcanzado su límite y ya no son suficientes para seguir adelante.

Pero hay que entender que la innovación, por sí sola, no garantiza necesariamente, que se alcance la competitividad. Se deben establecer metodologías y estrategias definidas para poder innovar. Realizar un estudio frío de los factores que intervienen en el proceso para la innovación y de las oportunidades existentes en los diferentes escenarios, siempre serán herramientas elementales.

Un país con mayor potencia en innovación, exigentes consumidores, empresas más dinámicas, trabajadores más preparados y un gobierno promotor, está más apto para enfrentar las incertidumbres del actual entorno de la competencia.

Es así que la innovación en las organizaciones está determinada por un cambio importante en los modelos mentales que han servido de referencia para mantener la empresa, pero que no han sido suficientes para crecer y fortalecer su posición en un mercado objetivo. En el mundo de hoy los cambios son más frecuentes particularmente por tres razones: existe mayor competencia, los mercados se han globalizado y las tecnologías se reemplazan más rápido. (Raymond, 2009).

La organización innovadora trata de aplicar mediante la innovación tanto el conocimiento basado en la experiencia como el procedente del raciocinio. Rodríguez (2003) "La innovación desde la perspectiva del conocimiento". Esto quiere decir que para innovar, la organización debe valerse tanto de la experiencia que posee como de estrategias bien planificadas bajo un contexto lógico. La experiencia entra en juego cuando se trata de conquistar nuevos mercados o de potenciar el ya existente.

Pero también, detrás de la o las ideas innovadoras se encuentra la persona o el equipo de personas que las ha creado. Por lo general, cuando el creativo es una sola persona la idea debe ser evaluada por un equipo multidisciplinario.

Ahora bien la pregunta es que tienen algunas compañías que les permite innovar respecto a sus competidores?, ¿por que algunas compañías no pueden adquirir este qué?, ¿Cuáles son los procesos que permiten la innovación?.

No hay ninguna fórmula infalible, pero ciertas características afloran una y otra vez cuando los investigadores estudian las organizaciones innovadoras; existen particularidades estructurales, culturales, y de recursos humanos.

Las variables estructurales son las fuentes potenciales de innovación más estudiadas. Según Damanpour, (1991) (como se cita en Robbins, 2004). Una revisión exhaustiva de las relaciones entre estructura e innovación lleva a las siguientes conclusiones. Primera. Las estructuras orgánicas ejercen una influencia positiva en la innovación. Como tienen menos diferenciación vertical, formalización y centralización, las organizaciones orgánicas facilitan la flexibilidad, la adaptación y el aprendizaje.

En segundo lugar, la antigüedad en la administración está asociada con la innovación. Al parecer el tiempo en un puesto gerencial confiere legitimidad y los conocimientos sobre cómo realizar las tareas y obtener resultados esperados.

La tercera, la escasez de recursos fomenta la innovación. Su abundancia permite a las organizaciones comprar innovaciones, costear el establecimiento de las innovaciones y absorber los fracasos.

Por último, la comunicación en las organizaciones, se recurre con frecuencia a comités, fuerzas de tareas, equipos multidisciplinarios y otros mecanismos para facilitar las relaciones entre las áreas.

Las organizaciones innovadoras tienen culturas semejantes. Alientan la experimentación, recompensan éxitos y fracasos, celebran las equivocaciones. Por ejemplo, en Hewlett – Packard la dirección ha establecido una cultura corporativa que apoya a quienes intentan algo que no resulta. (Sheridan, 1994).

Sin embargo en demasiadas organizaciones se recompensa a las personas por no equivocarse, más que por acertar. Estas culturas extinguen el deseo de correr riesgos y de innovar. Las personas sugieren y prueban ideas nuevas solo si piensan que no les acarrearán ningún castigo.

En las organizaciones innovadoras, dice Robbins, (2004). Los administradores aceptan que los fracasos son subproducto de aventurarse en lo desconocido y en la categoría de recursos humanos se encuentra que promueven la capacitación y el desarrollo de sus miembros para que estén actualizados, les ofrecen mayor seguridad laboral para que no teman verse despedidos por cometer errores y los alientan a que se vuelvan campeones del cambio. Cuando aparecen ideas nuevas, los campeones de ideas las promueven con entusiasmo, recaban apoyo, vencen resistencias y se aseguran de que se ponga en marcha la innovación.

8 Preguntas de investigación

Para el proceso del planteamiento de los objetivos de la Investigación se tuvieron en cuenta las siguientes preguntas, que permitirían orientar los objetivos y el desarrollo del proceso académico.

1. ¿Qué prácticas se desarrollan en el departamento de Gestión Humana que apoyen los procesos innovadores en la empresa?
2. ¿Qué relación existe entre los procesos de gestión humana y la innovación?

9 Procedimiento

El desarrollo del proyecto se realizó teniendo en cuenta las siguientes etapas de programación y desarrollo:

Etapas de presentación a la empresa

En el cual se visita con la intención realizar una primera presentación con la Gerente de la Empresa **ESKO LTDA** y a su vez presentar la propuesta de investigación.

Etapas de entrevista

Realizar una entrevista abierta con los Coordinadores de cada área y con la Gerencia de Producción, con el objetivo de conocer la Historia de la organización y su principal objeto de funcionamiento.

Etapas de aplicación de encuestas

Aplicación de las encuestas a un número determinado de personal que trabaja actualmente en la organización.

1. La participación directa del representante de la Gerencia general la señora Miriam Moya.
2. La participación de Gerencia de Producción el señor
3. Coordinador de materias primas y el Coordinador de procesos de Calidad.
4. Y finalmente la participación directa de los Operarios encargados de la

Etapas de tabulación y análisis de la información

Tabulación de los datos obtenidos en las encuestas aplicadas.

Etapas realizar el proyecto

Redactar y organiza y analizar lo hallazgos de la investigación.

Socialización de la investigación en la empresa ESKO LTDA.

Socializar y hacer entrega del resultado de la investigación a la empresa, y el agradecimiento por su participación y Colaboración.

10 Resultado

A continuación se presentaran las graficas en las cuales se hará una descripción de dos preguntas según el instrumento empleado en el desarrollo de la investigación. (Ver Anexo 1).

Pregunta 1



Figura 1. Situación de la empresa con respecto a la implementación de certificaciones o normas de calidad

El 50% de los trabajadores encuestados responde que su empresa esta en un proceso de implementación de la norma de calidad producción limpia – ECOSER; El otro 50% contesto que ya esta implementada la norma de calidad BPM; las otras opciones no fueron contestadas.

Pregunta 2

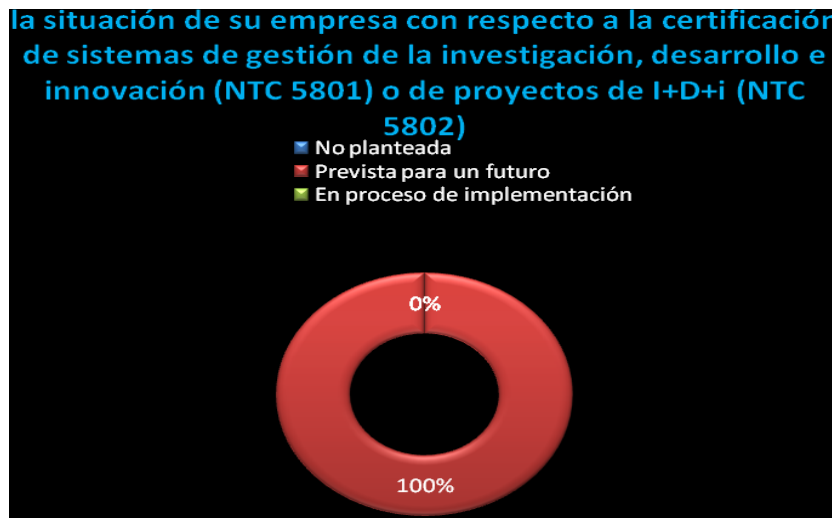


Figura 2. Situación de la empresa con respecto a la certificación de sistemas de la investigación, desarrollo e innovación o de proyectos

El 100% de los funcionarios encuestados opinan que la certificación de sistema de gestión esta prevista para un futuro en su empresa.

Pregunta 3



Figura 3. Situación de la empresa con respecto a la certificación o implementación de modelos de gestión por competencias laborales

El 100% de los encuestados contestaron que la certificación ó implementación de modelos de gestión por competencias laborales ya está implementada. Pero desconoce su fundamento y descripción.

Pregunta 4

Ítem 1 Y 2

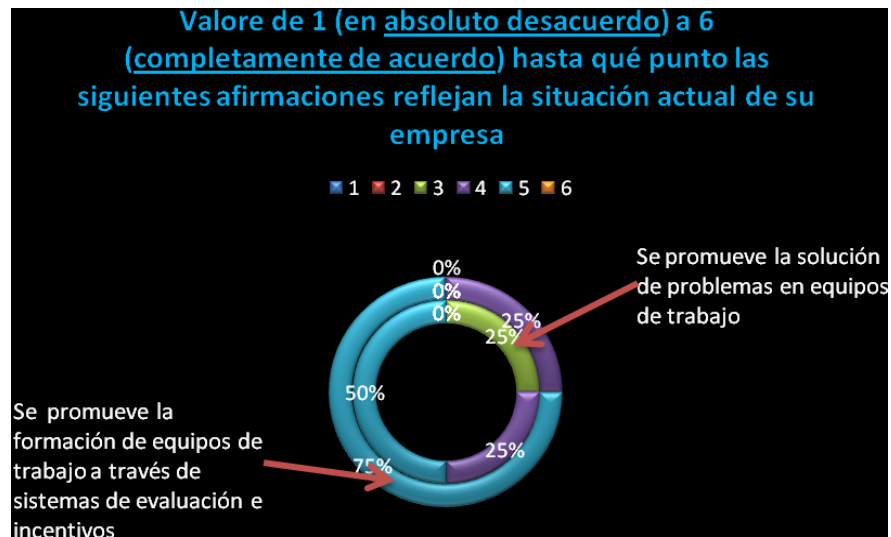


Figura 4. Valoración a la situación actual de la empresa

En el Ítem 1 (se promueve la solución de problemas en equipos de trabajo) un 25% da un valor de 3 a esta afirmación; el otro 25% da un valor de 4 y el 50% un valor de 5.

En el Ítem 2 (se promueve la formación de equipos de trabajo a través de sistemas de evaluación e incentivos) un 25% da un valor de 4 a esta afirmación; el otro 75% da un valor de 5.

Ítem 3 y 4

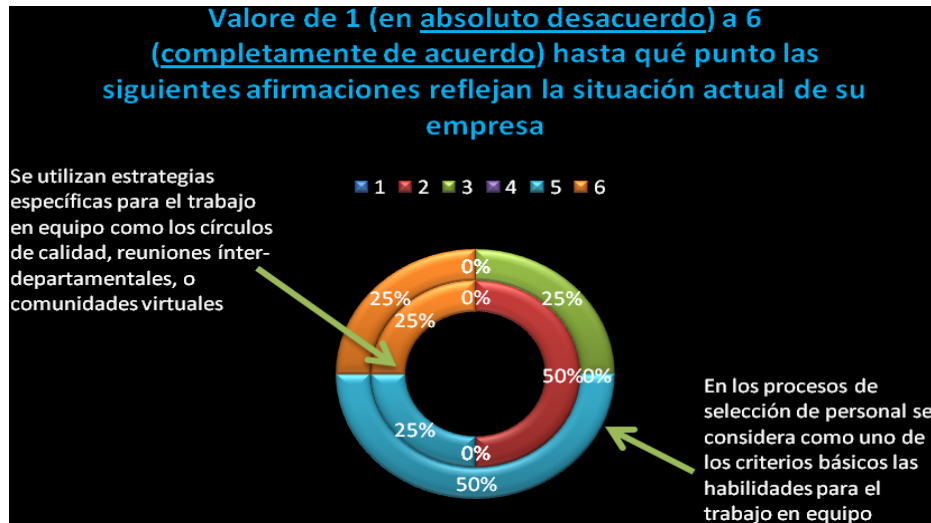


Figura 5. Valoración a la situación actual de la empresa

En el Ítem 3 (se utilizan estrategias específicas para el trabajo en equipo como los círculos de calidad, reuniones inter-departamentales, o comunidades virtuales) un 50% da un valor de 2 a esta afirmación; un 25% da un valor de 5 y el otro 25% un valor de 6.

En el Ítem 4 (en los procesos de selección de personal se considera como una de los criterios básicos las habilidades para el trabajo en equipo) un 25% da un valor de 3 a esta afirmación; el 50% un valor de 5 y el otro 25% da un valor de 6, los demás no saben no responden.

Ítem 5 y 6



Figura 6. Valoración a la situación actual de la empresa

En el Ítem 5 (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”) un 25% da un valor de 1 a esta afirmación; un 25% da un valor de 4 y el otro 50% un valor de 5; las otros valores no fueron contestadas.

En el Ítem 6 (la delegación de responsabilidades y la mayor participación de los empleados son favorecidas por el trabajo en equipo) un 25% da un valor de 3 a esta afirmación; un 25% un valor de 4; un 25% un valor de 5 y el otro 25% da un valor de 6; las otros valores no fueron contestadas.

Ítem 7 y 8

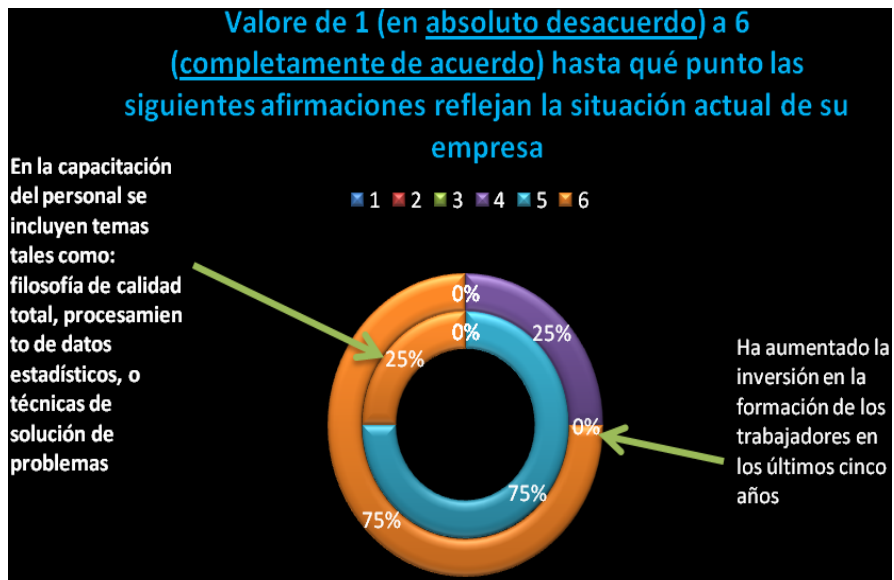


Figura 7. Valoración a la situación actual de la empresa

En el Ítem 7 (en la capacitación del personal se incluyen temas tales como: filosofía de la calidad total, procesamiento de datos estadísticos, o técnicas de solución de problemas) un 75% da un valor de 5 a esta afirmación; el otro 25% da un valor de 6.

En el Ítem 8 (ha aumentado la inversión en la formación de los trabajadores en los últimos cinco años) un 25% da un valor de 3 a esta afirmación; el otro 75% un valor de 6.

Ítem 9 y 10

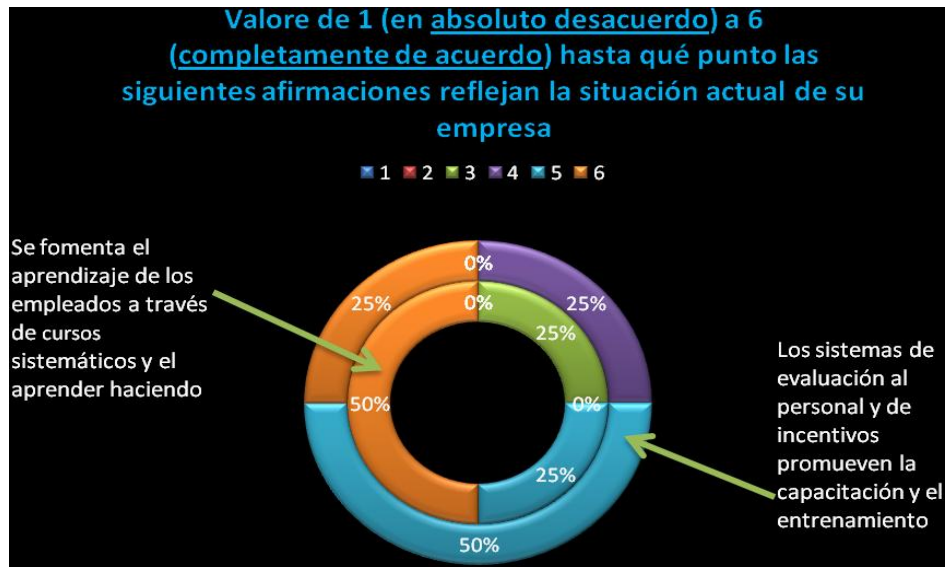


Figura 8. Valoración a la situación actual de la empresa

En el Ítem 9(Se fomenta el aprendizaje de los empleados a través de cursos sistemáticos y el aprender haciendo) un 25% da un valor de 3 a esta afirmación; un 25% da un valor de 5 y el otro 50% da un valor de 6.

En el Ítem 10 (Los sistemas de evaluación al personal y de incentivos promueven la capacitación y el entrenamiento) un 25% da un valor de 4 a esta afirmación; un 50% un valor de 5 y el otro 25% un valor de 6.

Ítem 11 y 12



Figura 9. Valoración a la situación actual de la empresa

En el Ítem 11 (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)) un 50% da un valor de 4 a esta afirmación; un 25% da un valor de 5 y el otro 25% da un valor de 6.

En el Ítem 12 (Se brinda a los empleados conocimientos básicos sobre la industria a la que pertenece la empresa y sobre el proceso de producción) un 25% da un valor de 4 a esta afirmación; un 50% un valor de 5 y el otro 25% un valor de 6.

Ítem 13 y 14

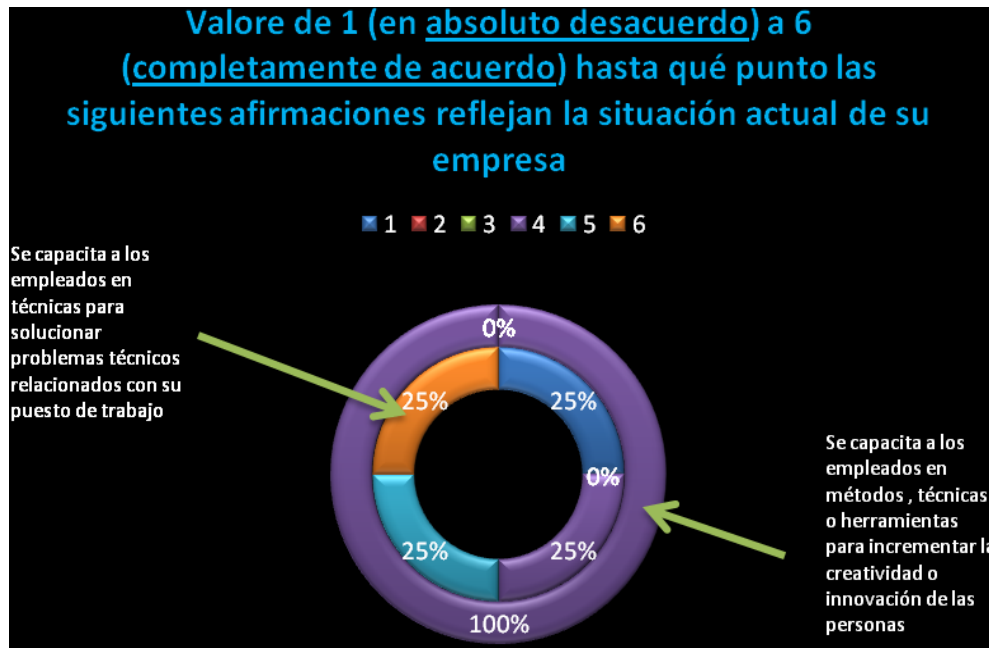


Figura 10. Valoración a la situación actual de la empresa

En el Ítem 13 (Se capacita a los empleados en técnicas para solucionar problemas técnicos relacionados con su puesto de trabajo) un 25% da un valor de 1 a esta afirmación; un 25% un valor de 4; un 25% un valor de 5 y el otro 25% un valor de 6.

En el Ítem 14 (Se capacita a los empleados en métodos, técnicas o herramientas para incrementar la creatividad o innovación de las personas) el 100% da un valor de 4 a esta afirmación.

Ítem 15 y 16

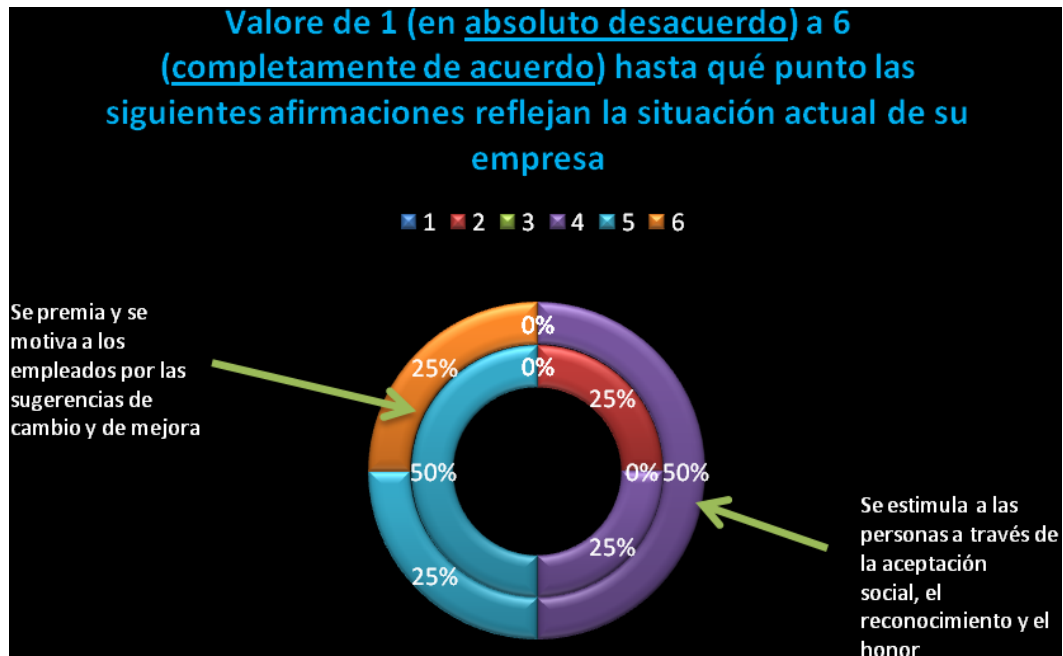


Figura 11. Valoración a la situación actual de la empresa

En el Ítem 15 (Se premia y se motiva a los empleados por las sugerencias de cambio y de mejora en el trabajo) un 25% da un valor de 2 a esta afirmación; un 25% un valor de 4; y el otro 50% un valor de 5.

En el Ítem 16 (Se estimula a las personas a través de la aceptación social, el reconocimiento y el honor) un 50% da un valor de 4; un 25% un valor de 5 a esta afirmación; y el otro 25% un valor de 6.

Ítem 17 y 18

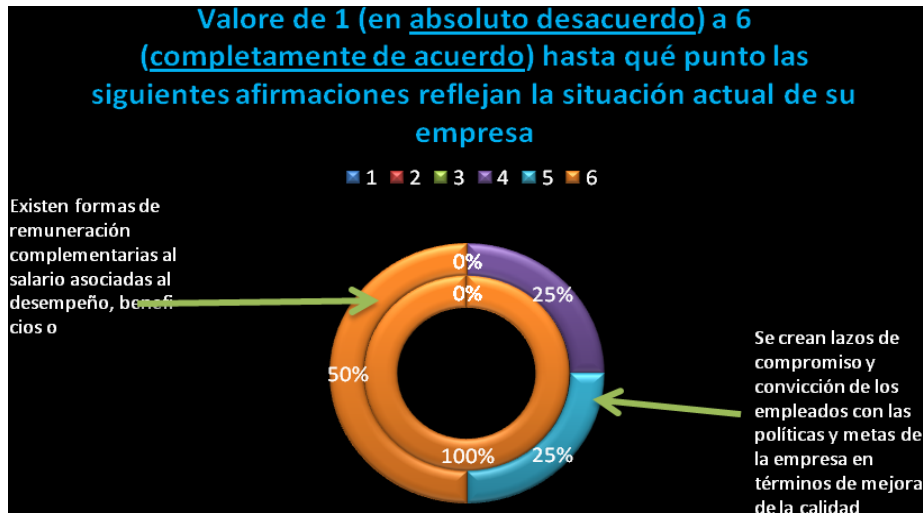


Figura 12. Valoración a la situación actual de la empresa

En el Ítem 17 (existen formas de remuneración al salario asociadas al desempeño, beneficios) el 100% de los encuestados califican la afirmación con un valor de 6.

En el Ítem 18 (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) un 25% da un valor de 4; un 25% un valor de 5 a esta afirmación; y el otro 50% un valor de 6.

Ítem 19 y 20

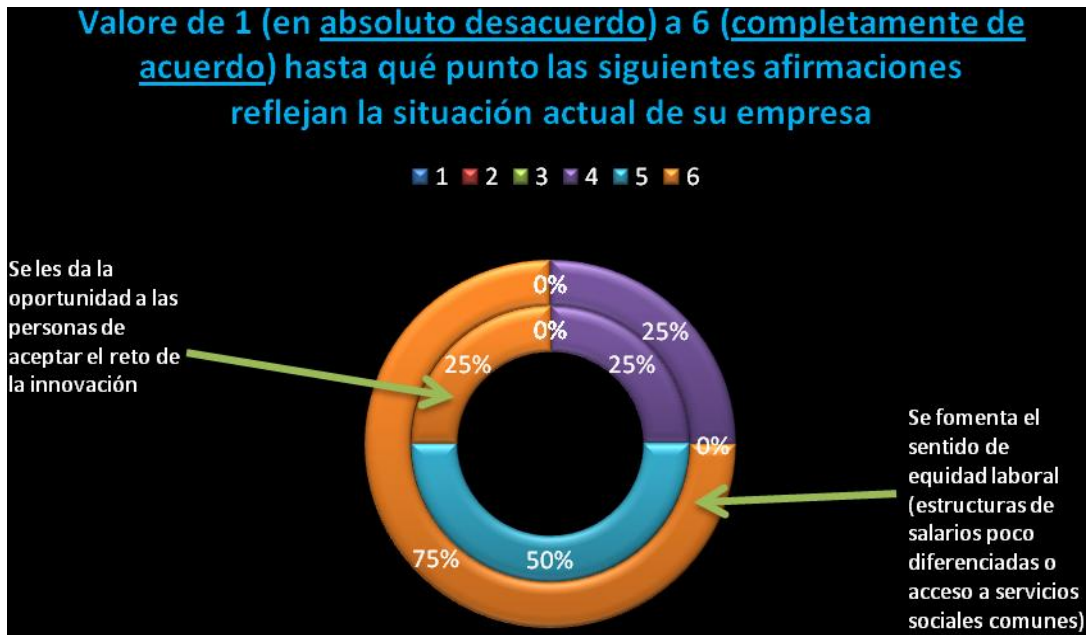


Figura 13. Valoración a la situación actual de la empresa

En el Ítem 19 (se les da la oportunidad a las personas de aceptar el reto de la innovación) un 25% de los encuestados da un valor de 4 a la afirmación; un 50% un valor de 5 y el otro 25% un valor de 6.

En el Ítem 20 (se fomenta el sentido de equidad laboral (estructuras de salarios poco diferenciadas o acceso a servicios sociales comunes) un 25% da un valor de 4; y el otro 75% un valor de 6.

Ítem 21 y 22

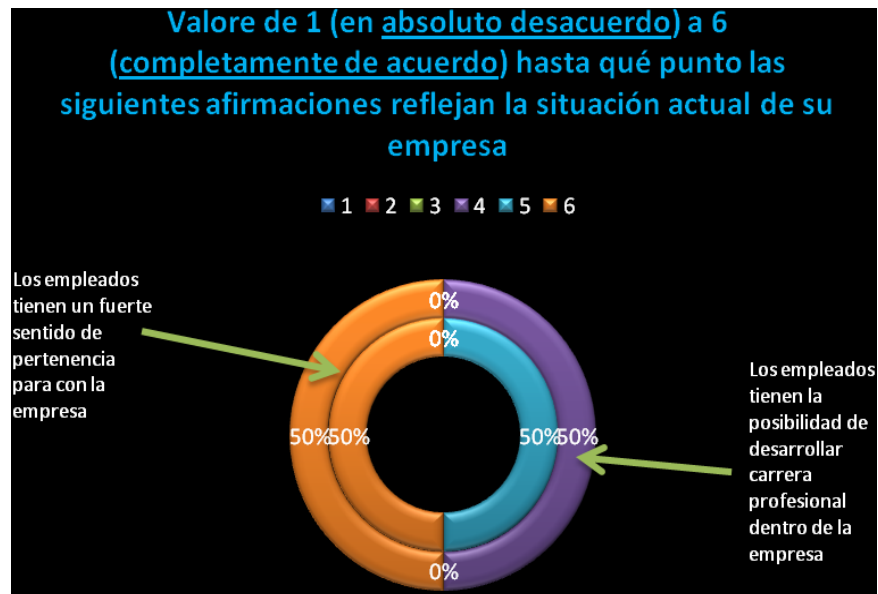


Figura 14. Valoración a la situación actual de la empresa

En el Ítem 21 (los empleados tienen un fuerte sentido de pertenencia para con la empresa) un 50% de los encuestados da un valor de 5 a la afirmación; y el otro 50% un valor de 6.

En el Ítem 22 (los empleados tienen la oportunidad de desarrollar carrera profesional dentro de la empresa) un 50% da un valor de 4; y el otro 50% un valor de 6.

Ítem 23 y 24

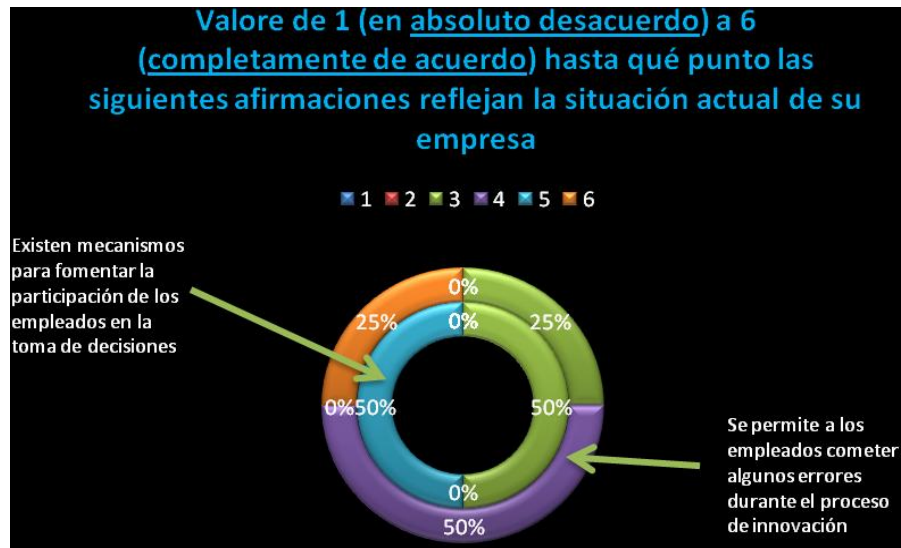


Figura 15. Valoración a la situación actual de la empresa

En el Ítem 23 (los empleados tienen un fuerte sentido de pertenencia para con la empresa) un 50% de los encuestados da un valor de 5 a la afirmación; y el otro 50% un valor de 6.

En el Ítem 24 (los empleados tienen la oportunidad de desarrollar carrera profesional dentro de la empresa) un 50% da un valor de 4; y el otro 50% un valor de 6.

Ítem 25 y 26

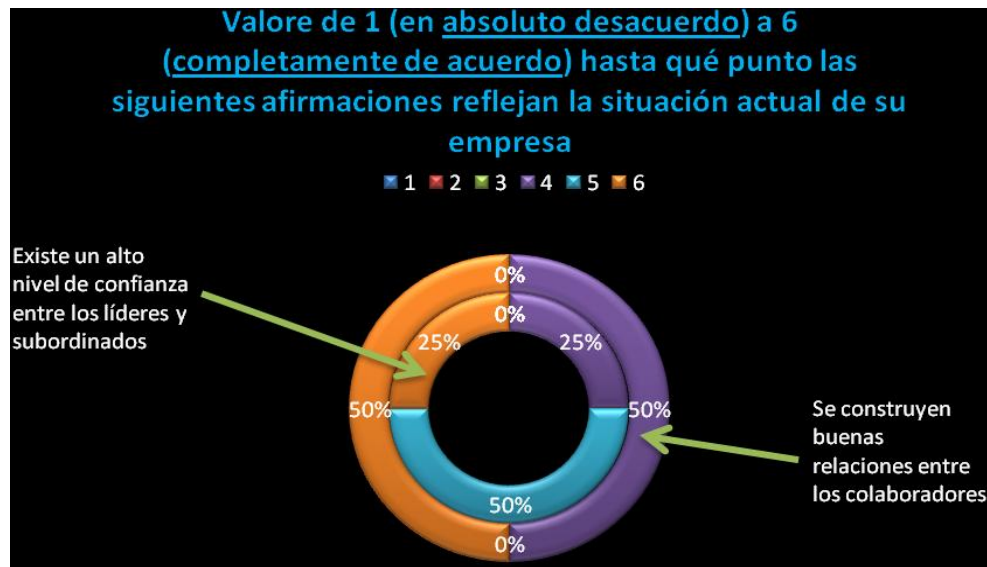


Figura 16. Valoración a la situación actual de la empresa

En el Ítem 25 (existe un alto nivel de confianza entre los líderes y subordinados) un 25% de los encuestados da un valor de 4 a la afirmación; un 50% un valor de 5; y el otro 25% un valor de 6.

En el Ítem 26 (se construyen buenas relaciones entre los colaboradores) un 50% da un valor de 4; y el otro 50% un valor de 6.

Ítem 27 y 28

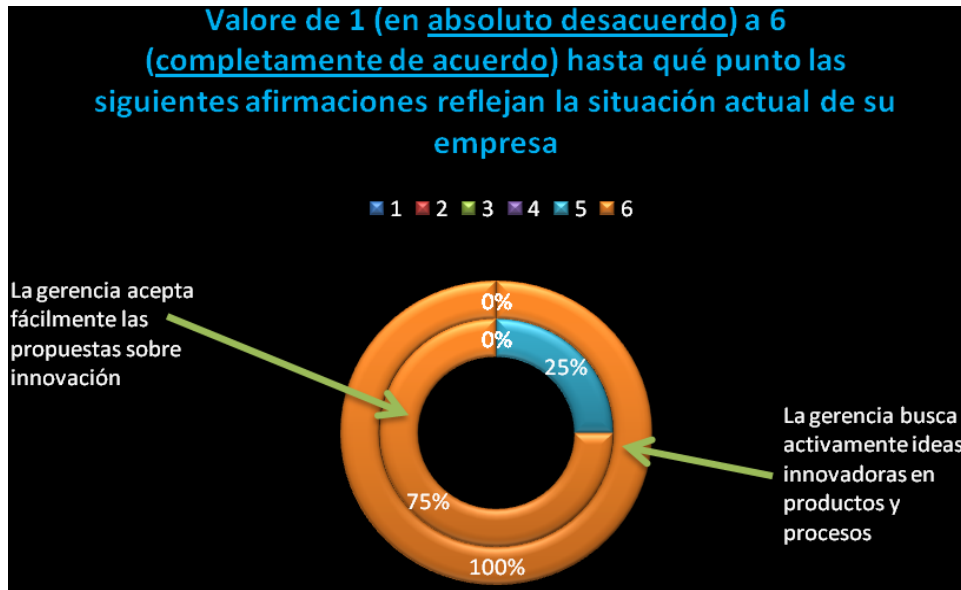


Figura 17. Valoración a la situación actual de la empresa

En el Ítem 25 (la gerencia acepta fácilmente las propuestas sobre innovación) un 25% de los encuestados da un valor de 5 a la afirmación; el otro 75% un valor de 6.

En el Ítem 26 (la gerencia busca activamente ideas innovadoras en productos y procesos) el 100% de los encuestados califican la afirmación con un valor de 6.

Ítem 29 y 30



Figura 18. Valoración a la situación actual de la empresa

En el Ítem 29 (la innovación es fácilmente aceptada por los responsables de la gestión de programas y proyectos) un 25% de los encuestados da un valor de 4 a la afirmación; un 25% un valor de 5; el otro 50% da un valor de 6.

En el Ítem 30 (la innovación es fácilmente aceptada por todas las personas en la empresa) un 25% de los encuestados da un valor de 4 a la afirmación; un 25% un valor de 5; el otro 50% da un valor de 6.

Ítem 31 y 32

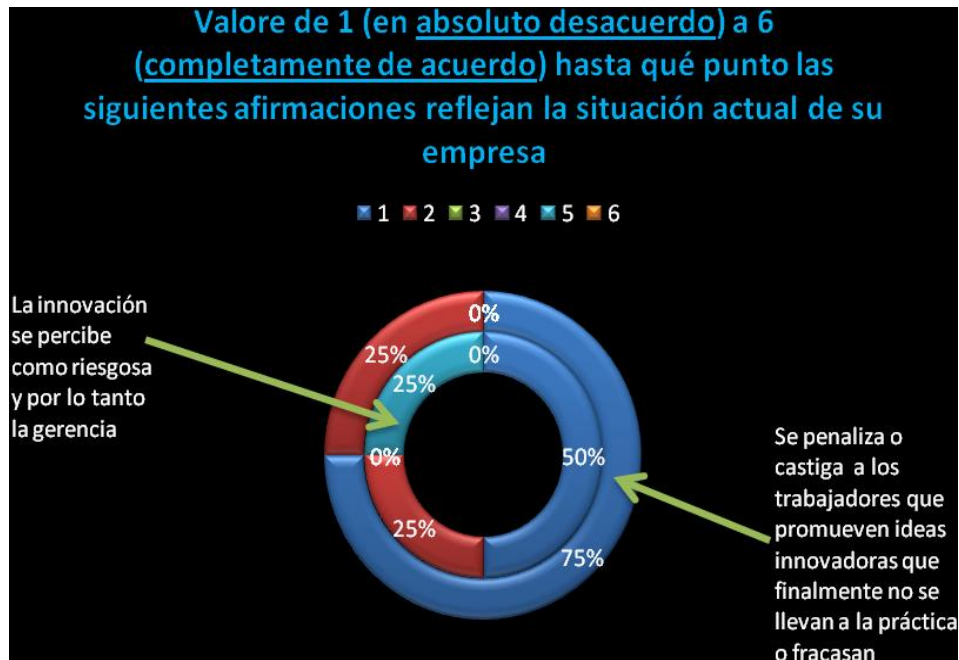


Figura 19. Valoración a la situación actual de la empresa

En el Ítem 31 (la innovación se percibe como riesgosa y por lo tanto la gerencia) un 50% de los encuestados da un valor de 1 a la afirmación; un 25% un valor de 2; el otro 50% da un valor de 5.

En el Ítem 32 (se penaliza o castiga a los trabajadores que promueven ideas innovadoras que finalmente no se llevan a la practica o fracasan) un 75% de los encuestados da un valor de 1 a la afirmación; un 25% un valor de 2.

Pregunta 5

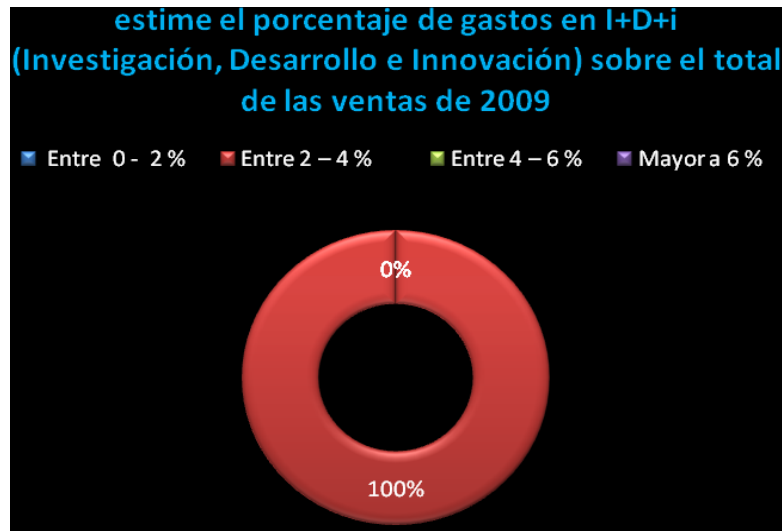


Figura 20. Estimación del porcentaje de gastos

El 100% de los funcionarios encuestados estiman los gastos sobre el total de ventas de 2009 entre 2 – 4%.

Pregunta 6



Figura 21. Estimación del porcentaje de ventas de 2009

El 100% de los funcionarios encuestados estiman el porcentaje de ventas de 2009 entre 0 – 10%.

Pregunta 7



Figura 22. Estimación del número de empleados dedicados a actividades de innovación

El 100% de los funcionarios encuestados estiman el número de empleados dedicados a actividad de innovación en los últimos 3 años entre 0 – 6%.

11 Análisis

"Para quienes hacen parte de una organización es claro que el éxito depende de numerosos factores; pero, con frecuencia se olvida el más importante de todos, aquel sin el cual es imposible concebir la organización misma: el factor humano"

F. Cantón

ESKO LTDA, es una organización relativamente joven, que fue identificada como una empresa innovadora al desarrollar un producto hecho básicamente de productos naturales, que cambiaron un concepto que se tenía hasta ese entonces del maquillaje.

En el análisis de las encuestas, se destacan diversos aspectos entre ellos, el no estar conformado ni establecido un departamento de gestión humana, aunque esto no quiera decir que no se realicen procesos propios de este departamento, como la selección, capacitación, evaluación de desempeño, formación y entrenamiento. Todos los puestos están previamente descritos que permiten identificar y el perfil y lo que se espera que haga la persona contratada.

Es una empresa organizada desde sus espacios hasta la descripción de las funciones y cada una de las actividades a desarrollar con su personal, se brindan espacios de charlas y socialización.

En ESKO Ltda. El proceso de selección está orientado a satisfacer las necesidades de la empresa en el puesto de trabajo vacante y de un candidato con intereses y motivaciones para ocuparlo. Se tienen a su vez prioridades en el momento de selección del candidato, al ser evaluados aspectos relacionados a

brindar una oportunidad en su mayor interés a las mujeres cabezas de familia. Teniendo en cuenta esta prioridad, los horarios de trabajo son organizados según las exigencias del mercado y las condiciones del medio.

Garantizan el ingreso de personal idóneo dando la oportunidad a los candidatos que demuestran poseer los requisitos para el desempeño, teniendo en cuenta el perfil de cargos, descripción de funciones, además de su especial atención por el requisito de experiencia en cargos de similares funciones y educación; esta última debe ser mínimo de Bachillerato.

En la empresa se pudo observar que el índice de rotación es muy bajo; reflejando que la organización se caracteriza a su vez por ofrecer estabilidad a sus colaboradores, y la comunicación ha sido una herramienta importante en el momento de negociar y solucionar inconvenientes con el personal.

Según Muchinsky, (2004) los empresarios quieren contratar a personas que permanezcan en la empresa por razones prácticas, no quieren contratar a personas que cambien muy a menudo de empresa, los costos de reclutamiento, selección y formación de las nuevas contrataciones pueden ser extremadamente altos y además es un criterio útil y valioso por que mide la estabilidad del empleo.

El factor innovación no es un requisito fundamental en la selección, ya que esta se hace solo para personal operativo, pero no se descarta la posibilidad de dar espacios para el aporte de ideas que ayuden en alguno de los procedimientos del producto que puedan orientar a la organización a ser más efectivos y competitivos en el mercado.

Por las características del trabajo y del sector al que pertenecen, se puede ubicar el trabajo como rutinario y estandarizado para el nivel operativo, razones que argumentan que la competencia para innovar no esté presente o no sea necesario en el desempeño de sus funciones.

El proceso de formación y entrenamiento en la organización en Esko Ltda. Tiene un carácter obligatorio y la gerencia considera que el mayor incentivo para sus trabajadores es que la Empresa asume los costos, sin olvidar que hay un incentivo personal que va de la mano con el crecimiento y desarrollo del colaborador. En promedio un operario recibe 20 horas al año de capacitación. Este proceso de capacitación le da un valor a la estrategia de la Organización. Jackson y Schuler, 1990 afirman que la estrategia se vincula entre el tipo de estrategia competitiva que utiliza la Organización y sus prácticas de formación y desarrollo. De esta forma la Organizaciones no forman a sus empleados solo por el puro placer de hacerlo; lo hacen porque los empleados representan una ventaja competitiva que aumento el rendimiento organizativo cuando se gestiona con inteligencia.

En Esko los procesos de formación como táctica de innovación se ven reflejados en los cargos directivos y mandos medios que intervienen con la estrategia del negocio, teniendo en cuenta los estándares nacionales e internacionales. Por tal razón asignan el 2% de total de las ventas a la formación y desarrollo de sus colaboradores.

Por otra parte se realizan reuniones obligatorias interdepartamentales de manera mensual con el objetivo de apoyar el proceso de innovación el cual está dirigido por la Gerencia. Los temas a tratar en estas reuniones son soluciones para el

mejoramiento de la producción, el medio ambiente y manejo de sustancias, entre otros.

Dentro de las estrategias de motivación que se emplean para apoyar el proceso de innovación se encuentra una retribución salarial que satisface las necesidades y expectativas de los colaboradores que se dedican a la creación de nuevos productos.

La bonificación que otorga la empresa consta de una prima extralegal a fin de año que se paga por cumplimiento de metas; dentro de las políticas no se entregan premios e incentivos en dinero, se utiliza el reconocimiento al trabajador que sobresalga o apoye el proceso de creación de valor en la innovación.

Según Maslow (como se cita en Muchinsky, 2004, la motivación en el trabajo tiene varias implicaciones en la conducta de los trabajadores. Cuando el sueldo y la seguridad son pobres los empleados se centran en aquellos aspectos del trabajo que sean necesarios para satisfacer sus necesidades básicas. A medida que mejoran las condiciones la naturaleza del trabajo vuelve a surgir. El trabajo es ahora importante para la autoactualización y no para satisfacer necesidades básicas.

El papel de la Gerencia y de los jefes proporciona o alientan a una cultura orientada a la innovación, bajo la dirección de la Señora Myriam Moya, Gerente de Esko Ltda, se fomenta cultura abierta al cambio organizativo planificado.

Como Observaron Porras y Robertson 1992, para cambiar una organización se debe tener en cuenta tres variables. La primera, son aquellas variables que se pueden manipular o cambiar mediante la intervención del desarrollo organizativo. El segundo, son los resultados perseguidos por el esfuerzo del cambio. El tercero son

aquellas variables que influyen en el grado de modificación de las variables de resultado por parte de las variables manipuladas.

Se describen a continuación algunos de hechos que se desarrollan en la empresa ESKO LTDA.

1. Se brindan espacios en los cuales debaten hechos, decisiones, situaciones que afecten directamente al trabajador y/o al producto.
2. Se aceptan comentarios, reflexiones en relación a los productos o a las prácticas que se aplican en cada uno de los procesos; al ser fundamentado que todos en la organización trabajan por un mismo fin, y todos ayudan a que la empresa tenga un espacio cada vez mas amplio en el mercado.
3. Se identifica un Sistema de comunicación que permite la conexión y expresión de satisfacción o inconformidad del personal.
4. Se brinda un ambiente distendido y de humor, un espacio para cada una de las funciones y necesidades.

En el área comercial, se puede identificar que los co-fundadores, están constantemente estudiando las necesidades del mercado, lo cual les ha sido exigido que algunos de los procesos productivos y procesos de comercialización sean redefinidos. Finalmente es una empresa organizada y enfocada al resultado.

12 Conclusiones

La innovación no se refiere solo a las modificaciones en los productos y los procesos, sino a la concepción y a la dinámica misma del funcionamiento de la empresa, por esto el proceso de innovación no es solo una simple idea de crear sino a su vez de saber aplicar a la realidad de la empresa; sin olvidar, las personas involucradas de manera directa e indirecta.

El no estar constituido un departamento de Gestión Humana único en establecer y gestionar procesos propios en la administración de los recursos, conlleva en alguno de los casos el desconocimiento y el no seguimiento de estrategias que desarrollen y potencialicen la innovación y el aprendizaje orientada al cambio en los trabajadores de la organización.

En **Esko Ltda**; se puede identificar proyectos que permiten la gestión de la Innovación, sin embargo, en la actualidad la estrategia de la organización ha estado en un cambio constante en donde es orden de prioridades esta el lograr mantenerse en el mercado al presentasen variables externas como los conflictos políticos entre Venezuela y Ecuador; países donde también comercializan el producto. De esta manera, aunque fue reconocida como empresa Innovadora en el año 2006, sus procesos desde la gerencia se han visto limitados en su crecimiento y continuo mejoramiento de procesos y productos innovadores.

Las diferentes teorías y experiencias adquiridas en el desarrollo de la especialización, permite identificar en las empresas el valor agregado que los trabajadores proporcionan en la cultura organizacional, sus pensamientos,

emociones, valores, creencias que se dan y se fortalecen según el objetivo y la estrategia de la organización.

Administrar, gerenciar un departamento de Recursos Humanos, busca integrar el potencial del trabajador con los objetivos y funciones de cada uno de los puestos que conforman la organización, con el fin de equilibrar un sistema de compensación equitativa y justa entre el empleador y empleado, buscando siempre el crecimiento mutuo.

El cambio de políticas, y la aplicación de nuevos conceptos en las organizaciones, han generado modificaciones en las estrategias y metodologías de los proyectos que se desarrollan desde el departamento de Gestión Humana, en años anteriores era normal la monotonía en los procesos, la Dispersión de la autoridad, la subordinación múltiple, la tendencia a la competencia entre especialistas, tensión y conflictos, confusión de objetivos, entre otras; La aplicación de nuevas tecnologías, nuevos conocimientos de diseño y creatividad, buscan la satisfacción no solo del cliente si no a su vez de los trabajadores, logrando con ello el crecimiento y desarrollo sostenible en el mercado.

13 Referencias

- Argyris, C., Schon, D. (1987). *El aprendizaje Organizacional: Una Teoría de la perspectiva de la acción*. Reading, Mass: Addison Wesley.
- Dezerega, V. (s.f.). *Innovación en Gerencia Estratégica de Empresas*. Recuperado el 22 de julio de 2010 de [http://www.gestiopolis.com /canales/gerencial/articulos/56 /inngest.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/56/inngest.htm)
- Escorsa Castells, P. (1997) *Tecnología e innovación en la empresa. Dirección y gestión*. Madrid: Editorial UPC
- Furhan, A. (2001). *Psicología organizacional*. México: Oxford.
- Gestión humana en innovación*. (s.f.). Recuperado el 30 de mayo de 2010 de innovargh.motime.com/.../gesti%25C3%25B3n-humana-en-la-innovaci%25C3%25B3n -
- Gestión y administración. Una clara y completa definición de gestión*. (s.f.). Recuperado el 30 de mayo de 2010, de www.gestionyadministracion.com/.../definicion-de-gestion.html
- Manzano Polio, W. (s.f.). *La gestión de la innovación como herramienta para la competitividad*. Recuperado el 30 de mayo de 2010, de [www.monografias.com/..../innovacion...competitividad/innovacion-y-competitividad.shtml](http://www.monografias.com/.../innovacion...competitividad/innovacion-y-competitividad.shtml) -
- PLURI-DICTIONNAIRE, Ed. (1975). Larousse: Francia.
- Schein, E. (1982). *Psicología de la organización*. México: Prentice Hall.
- Smith, MK (2001). *Peter Senge y la organización de aprendizaje: La enciclopedia de la educación informal*. Recuperado el 30 de mayo de 2010 de www.infed.org/pensadores/senge.htm .