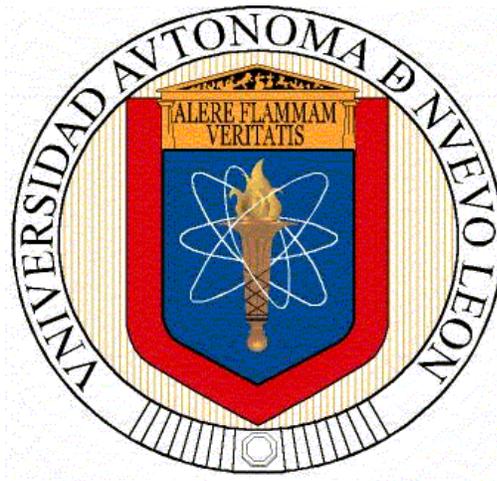


UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

FACULTAD DE PSICOLOGÍA



TITULO

APORTACIÓN DE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS AL
PROCESO DE INNOVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA EN
PSICOLOGÍA LABORAL

POR

LIC. SERGIO HERNANDEZ TAMEZ

MONTERREY, NUEVO LEÓN,

SEPTIEMBRE 2013

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
POSTGRADO DE PSICOLOGÍA



MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA LABORAL

TITULO

APORTACIÓN DE LA FUNCIÓN DE RECURSOS
HUMANOS AL PROCESO DE INNOVACIÓN EN LAS
ORGANIZACIONES

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA

POR
LIC. SERGIO HERNANDEZ TAMEZ

DIRECTOR
DR. EDUARDO LEAL BELTRAN

MONTERREY, NUEVO LEÓN,

SEPTIEMBRE 2013

AGRADECIMIENTOS

Un agradecimiento muy especialmente al Dr. Eduardo Leal Beltrán, quien ha sido por muchos años mi mentor en muy diversas situaciones tanto de índole profesional como personal, y quien con su constante actitud de orientador me inspiró a concluir éste proyecto.

Ha quienes coadyuvaron con sus valiosas opiniones y colaboraron con esta investigación en el llenado del cuestionario que fue el instrumento mediante el cuál logré llegar a las conclusiones que vertí en este documento.

A José Luz Espinoza, Presidente de ALIDH, Asociación de Líderes en Desarrollo Humano, quien de manera desinteresada y con excepcional disposición por servir, me facilitó la aplicación del cuestionario de investigación a sus miembros.

A todos quienes son apasionados en el tema de los Recursos Humanos y a quienes está dirigido el resultado de esta investigación.

Y por supuesto al Dr. Francisco Treviño y al Mtro. Manuel Almaguer, por su apoyo para el planteamiento correcto de ésta investigación en éste documento.

INDICE

Resumen.....	5
Introducción	6
Definición del problema.....	7
Justificación.....	7
Objetivo.....	7
Pregunta de investigación.....	7
Marco teórico.....	8
• ¿Qué es la innovación?	
• Amenazas para el modelo administrativo en las organizaciones	
• El reto de los líderes organizacionales contemporáneos	
• La aldea global (sub tema incluido)	
• La responsabilidad social como agente de cambio en la cultura de la organización	
• Innovación como opción para la transformación de la cultura en las organizaciones.	
• El rol de Recursos Humanos ante los desafíos contemporáneos de las organizaciones.	
Método.....	22
Resultados y discusión.....	26
Conclusiones y recomendaciones.....	31
Referencias.....	37

RESUMEN

El presente documento presenta el resultado de una investigación acerca de cómo se percibe el rol de Recursos Humanos en la promoción de la Innovación en las Organizaciones, bajo el entendido de que es un área que gestiona la participación del personal, pues la organización es una entidad social, dinámica y dependiente de su involucramiento en los procesos clave. Se convierte entonces el área de Recursos Humanos en un área clave que tiene el potencial de impactar fuertemente en el resultado del negocio.

Con el objeto de establecer el deber ser de la función de Recursos Humanos se tomó como referencia el informe sobre *Cómo enfrentar los desafíos de RRHH en todo el mundo hasta 2015*, publicado por Boston Consulting Group en el año 2007.

Y para la elaboración de la propuesta sobre una nueva actitud en los líderes de Recursos Humanos y su desarrollo en una nueva competencia relativa al desarrollo de una cultura de innovación en la organización, se utilizaron dos modelos, Proceso Pensante de Ned Hermann y los cuatro roles de los campeones de Recursos Humanos de Dave Ulrich, de los cuales se presenta una propuesta en la cual se unifican para explicar el nuevo enfoque que los líderes de Recursos Humanos deben de promover. El cual se caracteriza por considerar al ser humano como el factor que genera el negocio, no en el sentido romántico tradicional bajo el cual se define al trabajador como la pieza más importante de la organización, sino en aquel que realmente aprecia el talento personal como un factor clave para la generación de valor al negocio. Por ello

resulta indispensable que el experto en Recursos Humanos domine un conocimiento profundo del negocio que le permita encontrar el “hilo conductor” entre el ambiente socio laboral de la organización y el éxito del negocio.

Un objetivo clave y subyacente de ésta investigación es establecer cuál es el perfil que garantizará el éxito de los líderes en Recursos Humanos para convertirse en los promotores del desarrollo del negocio desde una perspectiva Humano-Social.

INTRODUCCIÓN

La cada vez más creciente globalización de los negocios, la tecnificación mediante el uso de sistemas integrales y la utilización de redes sociales, ha creado en el mundo condiciones de competitividad que exigen más capacidad de adaptación y a una mayor velocidad, convirtiendo el entorno actual de los negocios en un medio cambiante en el que solo mediante la creación de una cultura de innovación participativa se puede lograr una auténtica competitividad.

Por lo tanto, hoy en día el desafío de toda organización es crear ambientes de participación para la solución creativa e innovadora de problemas que incrementen el valor de los negocios y que permitan la competitividad en su entorno y la productividad de sus empleados o trabajadores.

En éste nuevo entorno la función de Recursos Humanos se convierte en un proceso de transformación de la cultura relacionada con dichas exigencias actuales, caracterizándose por la creación de condiciones que faciliten la participación y canalicen las ideas de todo el personal hacia la mejora de los procesos del negocio. Es entonces un rol clave de recursos humanos, el indagar de forma permanente los paradigmas bajo los cuales operan todos sus empleados y trabajadores, para con ello identificar el contenido de los modelos mentales que sustentan las estrategias de las compañías, y con ello establecer las nuevas reglas del negocio que traigan consigo oportunidades de crecimiento y mejores ventas.

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

La velocidad del cambio y la necesidad de atender cada vez mayor diversidad de asuntos, han llevado a las organizaciones a perder de vista sus prioridades, ocasionando una ***disminución de la capacidad organizacional para distinguir a tiempo los pequeños cambios en el corto plazo que alertan de los grandes cambios en el largo plazo.*** Perdiendo de vista el potencial de la innovación como una herramienta de competitividad.

JUSTIFICACIÓN

El personal que opera directamente los diversos procesos en las organizaciones, posee un alto potencial creativo en función de su experiencia en los procesos que opera, por lo que su involucramiento en una cultura de innovación, caracterizada por ***la participación y por la generación de ideas innovadoras para la mejora de dichos procesos incrementa la capacidad de transformación de las organizaciones*** a un entorno de alta complejidad competitiva.

Una de las áreas clave para que esta participación se fomente y se conduzca mediante una estrategia hacia la creación de una cultura de innovación es el área de Recursos Humanos, por su expertise, sensibilidad y conocimiento de los procesos que generan las personas en sus continuas interacciones para la realización de sus funciones, así como en negociaciones, toma de decisiones, análisis de problemas y otros procesos clave para la interacción.

Sin embargo, es necesario ampliar el enfoque del área de Recursos Humanos para convertirla en un área que promueva el establecimiento de una cultura de innovación, creando una estrategia integral que atienda de manera holística todos los aspectos que el responsable de Recursos Humanos debe de atender.

Un factor determinante, para convertir al área de Recursos Humanos en un área que aporte valor a los procesos de innovación de los negocios es la concepción que se tenga de la misma por parte de alta administración y la auto concepción que tengan quienes cumplen con éste rol en la organización. Es por ello que se diseñó un instrumento para determinar: 1.- Grado de involucramiento estratégico que la alta dirección promueve con el área de Recursos Humanos, 2.- Orientación del área de Recursos Humanos hacia la promoción de la innovación, 3.- Grado de innovación que el área de Recursos Humanos da a sus propios procesos, 4.- Grado de dominio de parte de los responsables del área de Recursos Humanos, de la competencia de Innovación, conducción de estrategias y promoción del cambio en la organización para orientarla a la innovación.

OBJETIVOS

Objetivo General:

Desarrollar un modelo que clarifique el rol de los responsables de Recursos Humanos en la promoción de la participación del personal hacia la solución de problemas con creatividad e innovación y facilitar el logro de las metas de la organización, así como el perfil más óptimo de quienes dirigen las áreas de Recursos Humanos, para cumplir con éxito esta condición.

Objetivos específicos de la investigación:

- Determinar las competencias que debe de dominar el experto en Recursos Humanos que le permitan detectar a tiempo los cambios en el entorno y los cambios internos que estos ocasionan.
- Crear un mecanismo que conduzca al desarrollo de hábitos y costumbres enfocados a la Innovación.
- Definir los elementos que deben existir para establecer una cultura de innovación.

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Al establecer un modelo de diagnóstico pertinente se podrá identificar el grado en que los responsables de las áreas de Recursos Humanos contribuyen en los procesos de Innovación?

MARCO TEÓRICO

¿Qué es la innovación?

Antes que nada es importante especificar que entendemos por Innovación para efectos de ésta investigación, según la Real Academia Española, Innovación es la creación o modificación de un producto, y su introducción en el mercado. Innovar proviene del latín innovare, que significa acto o efecto de innovar, tornarse nuevo o renovar, introducir una novedad. La Innovación como expresión social y colaborativa de la creatividad, integra categorías como Iniciativa, Inventiva, Originalidad, Disposición al cambio, Aceptación del riesgo, Proceso adaptativo, pero sobre todo colaboración y disposición a compartir valores.

Por ello, en esta investigación consideraremos Innovación como un proceso continuo de renovación para la adaptación a los cambios en el entorno en que se desenvuelve la organización. Cambios que son la constante demanda del medio que requiere a su vez, para subsistir, ajustes continuos de sus proveedores de bienes y servicios para hacerlos cada vez más accesibles, económicos, y amigables con el medio ambiente.

Esta demanda que se traduce en cambios no es cosa de nuestros tiempos actuales, sabemos desde tiempos muy lejanos que la única constante es el cambio, idea que le debemos a Heráclito, filósofo de la antigua Grecia que nació en Mileto, entre los años 550 a C y 480 a C, aproximadamente.

Lo que más se conoce de su filosofía es el moviilismo, lo cual postula que lo único permanente es el cambio; todo fluye; el mundo es un flujo perenne.

El cambio permanente y la velocidad con la que se presenta son las principales características del ambiente actual de los negocios en todo el mundo, y es condición que llegó para quedarse.

Amenazas para el modelo administrativo en las organizaciones

Aunque hoy, la influencia de una nueva realidad social ejerce una presión sin precedente en las organizaciones, el cambio acelerado en el pasado era cosa del futuro, y forzadas las empresas hacia una constante adaptación y sobrevivencia para tratar de lograr competitividad en un mercado creciente iniciaron una carrera por ganar un lugar privilegiado. Fue así como la tecnología se reposicionó como la solución en la búsqueda de esa competitividad.

Hoy, el presente que habíamos pronosticado en el pasado, ya está comenzando a convertirse en cosa del pasado. Las condiciones actuales han rebasado la capacidad de generación de soluciones integrales ante la gran diversidad de fenómenos de toda índole derivados de la compleja sociedad en que vivimos. A partir de la segunda mitad del siglo XX, se ha incrementado la velocidad del cambio y ya desde 1969 Warren Bennis, planteaba cuatro amenazas importantes al modelo administrativo que

predominaba después de la segunda guerra mundial, Bennis (1969) “1. Cambio rápido e inesperado, 2. Aumento de tamaño, cuando el volumen de las actividades tradicionales de la organización no fuera suficiente para sustentar el crecimiento, 3. Complejidad de la moderna tecnología que requería armonizar actividades y personas de competencias muy diversas y muy especializadas, y 4. Una amenaza psicológica, que se derivaba de un cambio en el comportamiento de los gerentes. (Pag. 22).

Estas condiciones, mas que atenuarse o enfrentarse con éxito parecen estar empeorando en muchísimas organizaciones.

De acuerdo a Bennis (1969) el cambio en el comportamiento gerencial se comenzaba a estudiar a finales de los sesentas como un fenómeno aún indefinido. “Hay creo un cambio sutil, pero perceptible, en la filosofía que sirve de fundamento al comportamiento de los gerentes. Sin embargo, la magnitud, de la naturaleza y los antecedentes de este cambio están un poco a oscuras a causa de la dificultad de cuantificarlos (sean cuales sean los otros servicios que nos presten las estadísticas, nos proporcionan una grata ilusión de certeza). No obstante, parece que está efectuándose un verdadero cambio por las siguientes causas:

1. Un nuevo concepto de hombre, basado en el conocimiento de sus complejas y cambiantes necesidades, que reemplaza a una idea del hombre demasiado simplista, inocente y autómata.
2. Un nuevo concepto del poder basado en la colaboración y la razón, que reemplaza a un modelo de poder basado en la coerción y la amenaza.

3. Un nuevo concepto de los valores organizacionales, basado en ideales humanístico-democráticos, que remplaza al sistema de valores de la burocracia, despersonalizado y mecanicista.” (pág. 24, 25)

Esta idea nos dimensiona y contextualiza respecto a la complejidad que representa el encontrar un modelo efectivo para atender a tiempo todas las vertientes del cambio, sobre todo para anticiparse y crear mecanismos preventivos o de viraje a tiempo de las estrategias planteadas, las cuáles son más susceptibles de ser modificadas que anteriormente, cuando las condiciones eran más estables y predecibles.

En un entorno así, la función de Recursos Humanos, se debe de convertir en una función dinámica en continua adaptación a la demanda de un ser humano que requiere a su vez adaptarse a un entorno complejo y demandante de habilidades y conocimientos no solo de carácter tecnológico, sino principalmente Humano-Social en un afán de autoconocimiento e interacción con su mundo actual.

Así, la innovación se presenta como una efectiva herramienta de adaptación en un mundo cambiante. Por ello en ésta investigación trataremos sobre el rol que realiza la función de Recursos Humanos en las organizaciones para lograr enfocar a todo el personal y cada uno de los procesos que este opera, para llevarlo a su mejor nivel de desempeño. El cambio es hoy un asunto del día a día, y al estar inmerso en nuestra realidad, la resistencia al mismo, es un asunto que ha ido quedando en el pasado.

Anteriormente significaba un reto, y hoy simplemente se acepta como una situación inevitable, con la que hay que acostumbrarse a vivir.

El reto de los líderes organizacionales contemporáneos

Para las organizaciones de hoy, el verdadero desafío es crear las condiciones para enfrentar el cambio, anticiparse a sus competidores y diseñar su futuro. En los últimos años, hemos presenciado grandes cambios a nivel global que han dado lugar a nuevos jugadores que forman una masa crítica superior a la que nos encontrábamos hace diez o veinte años.

Albrecht (1996) menciona “seis olas de choque que pusieron y siguen poniendo a prueba la capacidad de los líderes: a) el milagro de la calidad japonés, b) la revolución de la microelectrónica, c) el impacto del ascenso del precio del petróleo desde 1972, d) el colapso del comunismo; e) el ascenso de las economías de servicio; y f) la ola de la edad o la alteración de la pirámide poblacional y sus efectos económicos. (pag. 111)

Las alianzas estratégicas han pasado a formar parte de nuestra realidad y uno de los grandes retos ahora es contar con la velocidad de acción y reacción que estas nuevas estructuras nos demandan, como procesos dinámicos de negociación, dominio y entendimiento de factores culturales, que en un futuro llevarán a una nueva cultura mundial unificada a través de muchos valores, pero sin duda dejando de lado otros muchos que serán obstáculo para la consolidación de grandes metas corporativas.

Adicionalmente, deberemos de definir las competencias, habilidades, conocimientos, y actitudes que aplicaremos para lograr el máximo desempeño de las funciones dentro de determinados procesos. Esto significa no solamente hacer las cosas que debemos hacer, sino hacerlas bien hechas en los diferentes niveles de desempeño: Individual, de Negocio, y Organizacional, todos ellos dentro de un ámbito de responsabilidad social.

Es imposible pensar en estos niveles en forma aislada, ya que un desempeño pobre individual puede tener como causa una mala definición de procesos (nivel organizacional), mientras que el ejercicio organizacional deficiente puede deberse a una incorrecta estrategia operativa o a una cultura que no se adapte a los nuevos requerimientos.

La aldea global

El concepto de “aldea global” descrito por Jonas Ridderstrale y Kjell Nordestrom, (2007) en su libro *Funky Business*, muestra como el ciudadano actual no está acotado solamente a su entorno inmediato, ya que se encuentra dentro de una correlación holística; - “Hemos ganado, es la época del triunfo del capitalismo, hemos conquistado el mundo, de Pekin a Baltimore, de San Petesburgo a Singapur. Pero hay un pequeño problema. Karl Marx tenía razón. Estaban en lo cierto porque suscribieron la teoría marxista según la cual los trabajadores debían poseer los bienes más preciados, los medios de producción clave. Ahora es así. Tal vez siempre fue así y no fuimos capaces de darnos cuenta de ello. Los trabajadores controlan los medios de producción. La primera parte de la revolución ha concluido, en una empresa moderna,

el 70 u 80 por ciento del trabajo de los empleados depende de su intelecto. El principal medio de producción es pequeño, gris y pesa alrededor de 1.300 gramos. Se trata del cerebro humano.”

El conocimiento es el nuevo campo de batalla de los países, las empresas y las personas. Si el conocimiento es poder, el poder está potencialmente en todas partes. La ventaja competitiva de una empresa de hoy pesa menos que el sueño de una mariposa. Todo esto nos lleva a una conclusión sorprendente: “El jefe ha muerto”, ya no podemos creer en un líder que afirma saber más de todo y tener siempre la razón, la gestión mediante el miedo no funciona, es por esto que se afirma que el puesto de trabajo ha muerto y la nueva realidad requiere de una mayor flexibilidad. La gente que tiene acceso a información relevante está empezando a desafiar todo tipo de autoridad. Las empresas con malas estructuras darán la misma sensación que ancianas de sesenta y cinco años corriendo un maratón olímpico con zapatos de tacón y traje de noche. Por ello organizar es el arte de conseguir que gente ordinaria haga cosas extraordinarias. Tener una amplia, única, innovadora y versátil visión del mundo de los negocios en la actualidad. Desaprender y aprender de nuevo "El Nuevo campo de batalla competitivo no se encuentra en el ámbito de los motores o de los aires acondicionados, sino en el diseño, en la garantía, en el servicio post venta, en la imagen y en la oferta de financiación. En aspectos intelectuales e intangibles. Y, por supuesto, en la gente. (p.38).

"Los tiempos funky son sinónimos de pasión por la información y poder de elección. (p.43) Creemos que las tres fuerzas que nos impulsan hacia lo desconocido son: los

cambios tecnológicos, los cambios institucionales y los cambios del sistema de valores. (p.49) y estos tres motores han creado un mundo internacional basado en el conocimiento. (p.77)"

"La Empresa Funky (la que se propone en el libro) no es un bloque cerrado, viejo y sin interés. No es una burocracia rígida. Es una empresa que saca partido de las circunstancias cambiantes actuales y a lo impredecible de nuestra época. Su diferencia y su constante búsqueda de lo diferente se ve tanto en su aspecto como en su funcionamiento. Funky S.A. es así: enfocada, innovadora, hétero jerárquica e influyente (p. 138)"

La responsabilidad social como agente de cambio en la cultura de la organización

Por otro lado, existe un nuevo reto en el mundo actual, y este es el hecho de atender a un nuevo concepto de responsabilidad social, no aquella que solo busca aportar en mayor o menor medida alguna mejora en las condiciones físicas o en el mejor de los casos, de seguridad en aquellas comunidades en las que interactúa la empresa, ya sea porque sus operaciones tienen un efecto negativo sobre ellas o simplemente como una aportación a la mejora de dichas comunidades. Sin embargo, la nueva responsabilidad social deberá de consistir en la creación de un modelo de individuo capaz de formar parte de una red económica y social mundial que pueda generar riqueza no solo de naturaleza económica, sino fundamentalmente moral.

Siliceo, Casares, Gonzalez (1999) Señalan que “Así como una empresa no se sostiene tan solo sobre su capital intelectual, sino también sobre su capital emocional, de modo parecido en la era de la responsabilidad, la empresa no podrá limitarse a una corresponsabilidad en el aporte de conocimiento; tendrá que asumir también un verdadero compromiso de corresponsabilidad ética.” (pag. 112)

La subsistencia de las organizaciones en condiciones así, requiere el desarrollo de habilidades que implican el desafío de innovar el trabajo mental y no solo el trabajo físico. Y por supuesto innovación en los productos y servicios que se ofrecen al mercado consumidor.

Según Senge, P. (2009) “Estas estructuras a menudo subyacen a cambios involuntarios en el rumbo estratégico y en la erosión de la posición competitiva. Recientemente un grupo de ejecutivos de una empresa de alta tecnología temía que su compañía estuviera perdiendo su ventaja al no introducir productos realmente nuevos en el mercado.

Era menos arriesgado mejorar los productos existentes. Sin embargo, temían que se estuviera alentando una cultura de *incrementalismo* y no de *innovación radical*. Los procesos seguros, previsibles y fáciles de planificar se estaban arraigando tanto que los directivos se preguntaban si la compañía aún era capaz de efectuar innovaciones básicas.” (pag. 63)

Innovación como opción para la transformación de la cultura en las organizaciones.

La innovación deberá ser considerada como la única ventaja competitiva realmente perdurable en los negocios, debido a que es un proceso dinámico y de adaptación al entorno continuamente cambiante, pero debe de entenderse así, como un proceso en interacción permanente con el mercado en el que la organización está inmersa.

Pero el factor que marca la diferencia de las empresas innovadoras y exitosas, es que todas ellas comparten un conjunto de capacidades de innovación:

- En la **fase de ideación**, la capacidad de **profundizar en las necesidades del cliente y la comprensión de la importancia potencial de las tecnologías emergentes.**
- En la **etapa de desarrollo de productos**, la capacidad de **participar activamente con los clientes para probar la validez de los conceptos y evaluar el potencial de mercado y riesgos, y la capacidad de aprovechar las plataformas existentes de productos en nuevos productos.**

- En la **etapa de comercialización**, la capacidad de **trabajar con los usuarios piloto para lanzar productos con cuidado pero con rapidez, y coordinar toda la organización para un lanzamiento efectivo** de un producto o servicio nuevo.

Barry Jaruzel Ski and Cesare R. Mainardi, FORBES, April 8, 2011, The world's 10 most innovative companies and how they do it (Las diez compañías mas innovadoras del mundo, y como lo hacen)

El anterior planteamiento establece un reto para quienes deben de trabajar con la organización y en el alineamiento de todos los esfuerzos, pero desde un punto de vista conceptual en donde la gente comprenda y adopte con una visión a profundidad, su papel dentro de éste nuevo enfoque de economía global cuyas características pudiéramos sintetizar en lo que ahora se conoce como organizaciones 2.0 que se caracterizan por su nivel de flexibilidad, apertura, pero sobretodo interacción con su mercado.

Jose Cabrera, publicó en 2009, "Vivimos tiempos extraordinarios. La Era de la Colaboración es un tiempo de profundas interdependencias económicas, sociales y ambientales. Al fin somos conscientes de que todo está conectado, y de que para construir un mundo realmente sostenible, necesitamos nuevos mecanismos que nos permitan competir y colaborar con los demás más allá de nuestros límites tradicionales.

Este nuevo camino que se abre pasa, necesariamente, por la innovación. El razonamiento es sencillo: si todo cambia a nuestro alrededor, la única alternativa

posible es que también nuestras organizaciones sean capaces de cambiar con rapidez. Podemos resumir la situación en unas pocas palabras: **antes había que innovar para crecer; ahora hay que innovar para sobrevivir.**

El reto al que nos enfrentamos es triple: primero debemos seleccionar lo mejor de nuestra historia; después debemos dejar atrás las partes de nuestra experiencia y de nuestros modelos mentales que surgieron para resolver problemas que ya no son relevantes; y por último, debemos ser capaces de reinventar nuestras organizaciones para garantizar la preservación de aquellos valores y competencias que serán esenciales en el futuro.

Cabrera, J. recuperado el 18 de septiembre de 2012, del sitio web de José Cabrera:
<http://blog.cabreramc.com/tag/organizaciones-2-0>

Al igual que lo consideran las teorías evolucionistas en las ciencias naturales, los organismos vivos llevan a cabo continuos ajustes en su funcionamiento y estructura física con la finalidad de adaptarse cada vez mejor al medio que lo rodea, y dichos ajustes se van incorporando a su información genética para luego irse transmitiendo de generación en generación. De la misma manera las organizaciones realizan constantes ajustes de manera tan gradual que no son percibidos fácilmente por quienes forman parte de ellas sin embargo de dichos cambios o ajustes dependerá su capacidad para adaptarse a los cambios que se dan en el mercado del cual dependen y al cual a su vez benefician.

En este sentido las organizaciones deben de ser capaces de entender éstos cambios que no siempre son dirigidos y desarrollar como medio para potencializar su efecto a la innovación colocándola como parte de su cultura.

Una institución que quiere crear una cultura de la innovación, como afirma Tristán (2004), se espera que “institucionalice la innovación; dedique espacio, tiempo y dinero para el desarrollo organizacional; establezca unidades de generación y experimentación con una función de investigación y desarrollo; provea recompensas para los innovadores; instale mecanismos de rastreo del ambiente para conocer nuevos desarrollos en temas de su interés” (pag. 426-427).

La organización debe de mantener un constante vínculo con mercado y la sociedad en que se encuentra inmersa pues es aquí donde está el origen de la innovación si consideramos que su antesala es la adaptación al ambiente, pero es necesario forjar en nuestro personal una actitud partiendo del conocimiento que establece que la innovación es producto de una relación de adaptación con el mercado y a su vez esta influye en el mercado generando más cambios que conllevan a mas necesidades y así sucesivamente.

“Una cultura de la innovación, vinculada de manera estrecha con la noción de sociedad del conocimiento, comprende por lo menos una dinámica social, expresiones de autorreflexión, tolerancia, respeto a la diversidad, la consideración explícita de la gestión del conocimiento y un conjunto de aspiraciones colectivas que apuntan al desarrollo de la creatividad. No se puede ignorar que la cultura de la innovación no es un fin en sí misma y que cada institución tiene que identificar los valores éticos y

sociales que sostienen su propia cultura de la innovación.” Reunión de especialistas, organizada por la UNESCO sobre La cultura de la innovación y la construcción de la sociedad del conocimiento (Bovermann y Russell, 2004)

Siguiendo estas ideas, la organización debe ser entendida como un sistema dinámico en el que el medio externo efectúa varias perturbaciones en su comportamiento autónomo sin que esto signifique que suministra al sistema de sus características peculiares; tal logro es atribuido a la compleja dinámica interna, compuesta por un conjunto de elementos con fuertes interrelaciones, distintas en sus intensidades y resistencias y que conforman cadenas de acontecimientos que generan tensiones y posibilidades de transformación.



Figura 1

Este modelo desarrollado como producto de la presente investigación, plantea de manera gráfica que el proceso de Innovación debe de guiarse a través de una

estrategia planeada para potencializar la información que llega del mercado para realimentar el sistema de la organización y a través de su aplicación en la tecnología, mediante la optimización de las habilidades y conocimientos del personal de toda la organización.

De acuerdo a Michael, D. (1967), “La acción recíproca, positiva y negativa entre la tecnología y los procesos sociales, es demasiado complicada para comprenderla si nos ocupamos tan solo de un aspecto, el de la tecnología, en vez de ocuparnos de ella en el contexto de la sociedad en general. En ningún sentido soy insensible o dejo de apreciar las grandes oportunidades implícitas en la tecnología, y especialmente en las nuevas tecnologías, ni tampoco creo que las probabilidades de las consecuencias adversas de esas tecnologías sean mayores que las favorables. No obstante, creo que las mismas consecuencias, favorables o desfavorables, son de tal magnitud, que si son negativas acarrearán dificultades mucho más serias que las que hemos tenido en el pasado en épocas más fáciles, cuando las tecnologías tenían menos suposiciones derivativas y afectaban a menor número de gente, en zonas más pequeñas, durante un período prolongado” (pag.150)

El rol de Recursos Humanos ante los desafíos contemporáneos de las organizaciones.

En la actualidad, y desde hace mas 20 años, el ambiente de los negocios ha desencadenado una desenfrenada competencia y una situación económica que ha

empujado a las empresas a enfocarse a los resultados “per se” olvidándose de los aspectos básicos de planeación, ejecución con orden, seguimiento, y evaluación para generar el círculo virtuoso de la mejora que propone E. Deming.

Y en cambio se han creado ambientes de presión en donde se busca el logro de metas a ultranza y dejando de lado la búsqueda y puesta en práctica de mecanismos que ayuden los integrantes de la organización a encontrar formas que además de asegurar la sustentabilidad de los negocios creen condiciones de calidad de vida para todos.

Las compañías han reaccionado con un enfoque desmedido a la reducción de costos y mejorar la productividad, exigiendo a todas sus áreas demostrar su contribución clara y tangible en los resultados financieros del negocio ante la alta gerencia.

El aspecto positivo de éstas nuevas circunstancias, es que ha pasado a primer término en el escenario de la competitividad, el cuestionamiento a todas las áreas acerca de su generación de valor agregado.

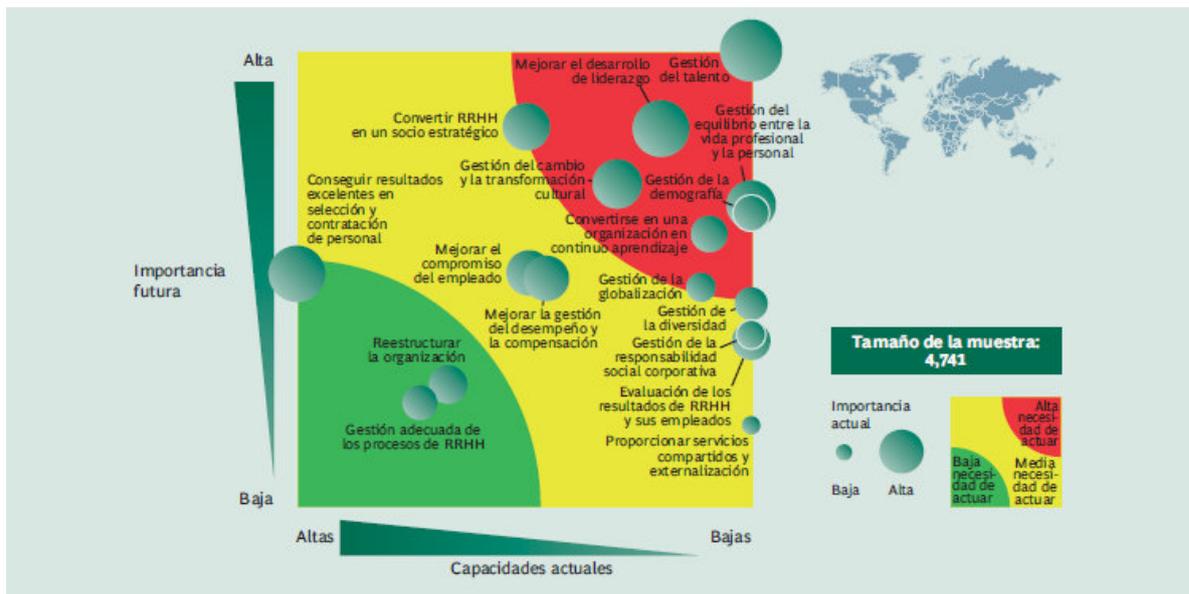
Todo lo anterior ha provocado importantes cuestionamientos y cambios, no solo en la estructura y el rol de la función de Recursos Humanos, para adecuarla a los nuevos requerimientos organizacionales de hoy y en lo futuro, sino en su capacidad de promover y direccionar estrategias de innovación en cada uno de los procesos del negocio.

En una encuesta aplicada por el Boston Consulting Group, en 2007, a 4,741 ejecutivos, destacan ocho grandes desafíos que enfrentarán las empresas en el ámbito de los Recursos Humanos, clasificados en tres grandes categorías,

- Desarrollar y mantener a los mejores empleados, esta primera categoría incluye los desafíos de:
 - o Gestión del Talento
 - o Mejora del desarrollo del liderazgo
 - o Gestión del equilibrio entre la vida profesional y la personal
- Anticipar el cambio, esta segunda categoría incluye:
 - o Gestión de la demografía
 - o Gestión del cambio y la transformación cultural
 - o Gestión de la globalización
- Capacitar a la organización, esta tercera categoría incluye:
 - o Convertirse en una organización en continuo aprendizaje
 - o Transformar la función de Recursos Humanos en un socio estratégico.

En la siguiente gráfica se ilustra el resultado de esta encuesta (Fig. 2).

Figura 2



Fuente: Informe *Como enfrentar los desafíos de RRHH en todo el mundo hasta 2015*, Boston Consulting Group, 2007.

Las necesidades marcadas en el área color rojo, son aquellas que fueron señaladas por tener un nivel de necesidad de actuar, y poseen una importancia futura de nivel medio a alto, y en las que se posee además, un bajo nivel de capacidad.

De estas conclusiones quiero destacar, para efectos de ésta investigación, aquellos desafíos que tienen relación directa con mi planteamiento de considerar la Innovación como un proceso de adaptación para el cuál es necesaria la creación de condiciones que faciliten la participación y canalicen las ideas de todo el personal hacia la mejora de todos los procesos del negocio, la Innovación como herramienta para la competitividad.

Para ello tomaremos como marco teórico los roles de Recursos Humanos de Dave Ulrich, quien propone un modelo de múltiples roles para la gestión de Recursos Humanos, para asegurar la creación de valor y obtención de resultados. Enfocando la atención de ésta investigación a la Gestión de Recursos Humanos en su rol respecto a la transformación y el cambio.

Dave Ulrich, establece 4 roles para los responsables de la función de Recursos Humanos en las organizaciones, esto es que deber de conocer, comprender y manejar los aspectos administrativos que mantienen el control de los procesos de la organización, así mismo deben de ser verdaderos agentes de cambio que mantengan una visión vanguardista y creen las condiciones necesarias para realizar los virajes necesarios que la organización requiera para mantener su competitividad. Debe de ser además un conocedor también de los procesos del negocio y tener una noción clara de los aspectos financieros que hacen que la organización sea rentable, para alinear el esfuerzo de todo el personal hacia el logro de las metas de la organización mediante la creación de esquemas de compensación retadores y altamente motivadores. Por último los responsables de la función de Recursos Humanos en las organizaciones deben de saber construir un ambiente de trabajo sano y agradable en donde el personal perciba que a través de el lograrán realizarse tanto en lo profesional como en lo personal.

Es necesario cambiar los paradigmas de Recursos Humanos: pasar del trabajo rutinario burocrático y sin sentido, al trabajo innovador, guiado por valores y orientado

a resultados para convertir a la gente en socio del negocio, jugador activo y proactivo en agregar valor mediante su contribución.

Esta nueva visión se concentra en cuatro factores:

- Ejecución estratégica
- Eficiencia administrativa
- Contribución a los resultados
- Capacidad de Cambio

Por ello, la función de Recursos Humanos deberá de estar enfocada en la administración global, en la construcción de las capacidades organizacionales, en promover los cambios de cultura y en optimizar el capital intelectual de la organización.

Actualmente la función de Recursos Humanos debe enfrentar y superar ocho grandes retos:

1. La globalización implica nuevos mercados, productos, criterios, capacidades y maneras de pensar acerca de los negocios. Lo que se traduce en pensar globalmente y actuar localmente (la oficina virtual, flexibilidad organizacional, etc).

2. Alinear los servicios de Recursos Humanos con la cadena de valor de los negocios y el enfoque centrado en el cliente. La rentabilidad no sólo por la reducción de costos, sino por el crecimiento de ingresos en forma armónica y simultánea.

3. Cambiar y cambiar es la pauta de los negocios de hoy. A este fenómeno se le ha llamado transformación, reingeniería, flexibilidad, mejora continua, etc... El reto consiste en crear organizaciones rápidas para responder a cambios predecibles e impredecibles.

4. Crear las capacidades organizacionales, clave de la competitividad, alineándolas con la estrategia. La conexión de esas capacidades requeridas con las capacidades de los individuos.

5. Las innovaciones tecnológicas, hacen al mundo más pequeño, más cercano y más rápido. La Dirección de Personas ha encontrado modos para lograr que la tecnología sea parte productiva y viable del flujo de trabajo.

6. Atraer, retener y medir las capacidades, así como el capital intelectual. La batalla consistirá en competir por el mejor talento. " Asociar " a individuos con las habilidades, perspectivas y experiencia para manejar negocios globales.

7. Transformar la empresa, es mucho más que hacer reingeniería, downsizing, outsourcing, etc. Cambia la imagen del negocio visto por los empleados y clientes; crea participación de espacio mental no sólo de mercado, y cambia el propósito fundamental del trabajo para que sea duradero.

8. Es necesario que los responsables de la función de Recursos Humanos se enfoquen más en los resultados tangibles de su trabajo, medido por sus clientes, y en articular

sus roles en función del valor agregado. Adicionalmente deberán aprender a medir sus resultados en términos de competitividad de negocios y a convertirse en guías o líderes de un cambio o transformación cultural en conjunto y asociados con los gerentes de línea.

Resumen ejecutivo del libro de Dave Ulrich, editado por Harvard Business School Press. <http://www.aulavirtualcg.com/plataforma/documentos/adse/archivos/Campeones de RRHH.doc>

En la siguiente gráfica se ilustra el Modelo de los cuatro roles de Recursos Humanos que Dave Ulrich propone para dar un enfoque holístico a la función de quienes buscan ser expertos en el área de Recursos Humanos.

Figura 3



En la siguiente tabla se describe cada uno de los roles de Recursos Humanos de acuerdo con Dave Ulrich, así como sus actividades fundamentales y el resultado tangible que se obtiene con su aplicación:

<u><i>Rol</i></u>	<u><i>Actividad Fundamental</i></u>	<u><i>Resultado Tangible</i></u>
Socio estratégico	Alinear los R.H. a la estrategia del negocio: diagnóstico organizacional	Ejecución de acciones estratégicas
Experto administrador	Hacer reingeniería de los procesos organizacionales	Construcción de una estructura eficiente
Campeón de los empleados	Escuchar y responder a los empleados	Incremento del compromiso y capacidades
Agente de cambio de cultura	Administrar la transformación y el cambio, asegurando la capacidad de cambiar	Crear un organización renovada

Ante estos planteamientos, considero que la función de Recursos Humanos por su “poder experto” y su inevitable involucramiento en todos los temas inherentes al fin de la organización, está obligada a proveer las condiciones necesarias para mantener a la organización en un estado de competencia. En otras palabras a convertir a la innovación en una expresión social y colaborativa de la creatividad como medio para su supervivencia en el mundo actual.

La globalización es el resultado de innovaciones realizadas en distintos campos. De aquí la importancia del fomento de una cultura de la innovación. De esta manera, cuando se realiza un cuestionamiento de las prácticas actuales en materia de Recursos

Humanos, y sus logros obtenidos, se reflexiona y discute sobre ellos para buscar alternativas de mejora, alternativas que adoptan la forma de innovaciones.

Una cultura de la innovación alienta a las personas a trabajar en innovaciones, sin esperar que todas éstas provengan de la organización en la que se labora.

Se crea un ambiente al interior de las organizaciones en el que todas las personas se sienten parte activa de las innovaciones. Además, durante el desarrollo de las innovaciones se da una reelaboración colectiva de las informaciones individuales con la consiguiente modificación de indicadores y supuestos. Es común que en los equipos surjan diferencias y se requieran reorganizaciones. Pero las innovaciones crean nuevas necesidades y abren nuevas perspectivas profesionales.

Las innovaciones propician el reconocimiento de la diversidad que existe en las instituciones.

Así pues, no sólo es importante impulsar el desarrollo de innovaciones, también lo es la creación de una cultura de la innovación que permita arraigar en la comunidad esa dinámica que impulse a las organizaciones a una mejora permanente, a no esperar que los cambios la alcancen y avasallen, sino que estos mismos cambios alimenten al sistema con las nuevas necesidades y requerimientos existentes, y que las organizaciones

A continuación se incluyen datos y cifras investigadas en dos fuentes recientes que permiten visualizar el reto que existe dentro de la función de Recursos Humanos para lograr ésta transformación en su enfoque.

Visión actual de la función de Recursos Humanos

En un estudio realizado por el Instituto Tecnológico de Massachusetts (<http://web.mit.edu/>) muestra que el 6º por ciento de los costos y actividades de las áreas de Recursos Humanos están dedicados actualmente a aspectos de administración burocrática y papeleo que no agregan valor a las organizaciones; 30 por ciento se enfocan en prestar servicios y tan solo un 10 por ciento están dedicados a cubrir demandas específicas de sus clientes. (pag. 24)

La filosofía y el enfoque del valor agregado del área de Recursos Humanos han sido desarrollados desde mediados de la década de los sesenta, entre otras organizaciones por el Instituto Saratoga, y se ha enfocado principalmente en los sistemas de medición de áreas staff formando un grupo de indicadores internacionales para benchmarking y mejores prácticas. (pag. 25)

En una encuesta en la cual se solicitó a 200 directores generales a nivel mundial que manifestaran las 3 imágenes (top of mind) más fuertes que tenían sobre la función de Recursos Humanos: las respuestas fueron muy homogéneas.

La función de Recursos Humanos tiene una imagen muy singular y no es buena.

La siguiente es la lista de la imagen más frecuente que dieron los directores:

Es demasiado costosa

No añade valor

Son burócratas e insensibles

Lo que hacen lo podemos hacer nosotros mismos

Los empleados de Recursos Humanos pierden el tiempo

Interfieren en el trabajo

No conocen la empresa

(pag. 25-26)

Con ello podemos apreciar que la imagen sobre la función de Recursos Humanos que se tiene por parte de los propios directivos de las organizaciones no es nada buena.

Por otro lado el Instituto Saratoga también solicitó a un grupo de profesionales de Recursos Humanos que dieran 3 razones por las que convendría a las empresas conservar un departamento dedicado a la especialidad. Participaron en éste estudio más de 1500 profesionales de Estados Unidos, Australia, Brasil, Africa del Sur y varios países europeos. Las 7 respuestas más citadas fueron:

- Evitar que la empresa se vea en los tribunales laborales
- Facilitar el establecimiento de normas de integración y equidad

- Mejorar la productividad y los beneficios
- Desarrollar al personal
- Ofrecer servicios de selección de personal
- Mejorar las relaciones y comunicaciones con el personal
- Servir de ayuda a los directivos de línea

En otro estudio realizado por asociación regional norteamericana de relaciones industriales titulado Primera Investigación Funcional de Unidades de Recursos Humanos de la Región, los resultados más relevantes fueron:

- El 44 por ciento de los participantes define que el rol de la función de Recursos Humanos es la de ser conciliador.
- El nivel de participación de Recursos Humanos en la planeación estratégica y operativa del negocio es considerado como regular.
- Los planes de Recursos Humanos son, por lo general, de corto y mediano plazo.
- El sentir de los funcionarios de Recursos Humanos sobre la importancia que le da la Dirección del negocio a la función se percibe como alta
- Los medios más frecuentes que se utilizan para medir el grado de satisfacción de la Dirección sobre el apoyo de Recursos Humanos son:
 - El 22 por ciento lo mide por la contribución a los resultados y a la paz laboral
 - El 27 por ciento no lo mide
- La contribución de Recursos Humanos al éxito del negocio:

- El 36 por ciento señala que es mantener un ambiente sano y un clima laboral armonioso.
- El 29 por ciento no contestó, es decir que el 65 por ciento, o no sabe cómo contribuye al éxito del negocio o piensa que es a través de propiciar ambientes que favorezcan la paz laboral.

En otro estudio del Grupo Saratoga México*, denominado experiencias de en las reestructuraciones de las Áreas de Recursos Humanos en México, se encuestó a 42 empresas que habían realizado o estaban pasando por un proceso de reestructuración. Entre los resultados más relevantes están:

Las razones de la estructuración mencionadas fueron: actualizar métodos, mejorar servicios y reducir costos.

- Tardaron de 26 a 36 meses en implementarlas
Como resultado de la reestructuración solo se mantuvo el 63 por ciento del presupuesto original de las áreas de Recursos Humanos.
- Las áreas que sufrieron la disminución fueron capacitación, eventos y la nómina de Recursos Humanos.
- Se incrementó la tercerización (*outsourcing*) en las actividades de poco valor agregado y se transfirió personal de Recursos Humanos a otras áreas de la operación o unidades de negocio.
- Se formaron nuevas áreas que se incorporaron a la de Recursos Humanos (Calidad, Ergonomía y Ecología)

- El 45 por ciento de las empresas reportaron una disminución de personal de Recursos Humanos
- Se incremento un 57 por ciento el servicio que presta el área, al cambiar la relación de personal atendido por Recursos Humanos, pasando de 1 persona de RH por cada 70 empleados en 1995 a 1 por cada 110 en 2001.
- Las reducciones se aplicaron principalmente en centros de servicio centralizados y áreas corporativas.
- Los principales beneficios de la reestructuración fueron una disminución en la burocracia, reducción del número de niveles, liberación de espacios de oficina y mejoramiento de los tiempos de los proceso.

(pag. 26,27,28)

***Saratoga, una firma de PricewaterhouseCoopers (PwC), es un líder global en medición de capital humano, la evaluación comparativa y aplicación estratégica de la información del capital humano**

Fuente: **CARDENAS MARROQUIN JOSÉ (2008), Capital Humano, El nuevo rol y competencias profesionales que generan valor empresarial: casos de éxito en México.**

Todo lo anterior hace evidente la necesidad de medir nivel actual de contribución de las áreas de Recursos Humanos a la Innovación de los procesos de negocio, así como el dominio de la competencia de Innovación en los responsables y miembros de las áreas de Recursos Humanos, en nuestro entorno.

Es importante mencionar que la transformación y cambio requieren del empuje de los líderes de la organización y una alta dosis de innovación práctica para mantener a las empresas en forma desde el punto de vista competitivo.

Sin embargo, en todos los casos la Innovación deberá de estar orientada al logro de metas claras y medibles en beneficio del negocio, pues existen numerosos casos de implementación de innovaciones y cambios que derivan en una mayor problemática que la se pretendía resolver.

Por último, no menos importante es mencionar que una parte fundamental y complementaria de ésta investigación es la consideración teórica de la propuesta de NED HERMANN, acerca de los cuadrantes cerebrales y su influencia en el desarrollo de una Cultura de Innovación en una organización

Teoría de los Cuadrantes Cerebrales de Ned Herrmann: El cerebro humano está compuesto por cuatro cuadrantes, modelo que se basa en el entrecruzamiento de los hemisferios izquierdo y derecho y de los cerebros límbico y cortical. Muestra cuatro formas distintas de operar, de pensar, de crear, de aprender y, en suma, de convivir con el mundo.

Los Cuadrantes Cerebrales de Hermann:

1. Cortical Derecho: El Estratega Orientado al futuro, Holístico, Intuitivo, Integrador, Sintetizador, Proyectos originales.

2. Cortical Izquierdo: El Experto Orientado al presente, Lógico, Analítico, Basado en hechos, Cuantitativo, Va a clases a aprender.

3. Límbico Derecho: El Comunicador Orientado a las personas, Interpersonal, Sentimientos, Estético, Emocional, No soporta críticas severas.

4. Límbico Izquierdo: El Organizador Orientado a los procesos, Organizado, Secuencial, Planeador, Detallado, No soporta la mala organización

El nivel de desarrollo de cada uno de estos cuadrantes varía en cada individuo y depende no solo de su influencia genética, sino del tipo de estimulación que haya recibido en cada una de sus etapas de formación. Aquí es muy importante tomar en cuenta que de la predominancia cerebral que el individuo haya logrado desarrollar en mayor o menor medida, durante el trayecto de sus fases tempranas de desarrollo, dependerá el nivel de capacidad para afrontar situaciones complejas y que requieran de un alto nivel de adaptación, realizando propuestas creativas e innovadoras. La innovación está íntimamente ligada con la predominancia cerebral derecha, por lo que resulta particularmente importante considerar este enfoque dentro de la presente investigación.

METODO

I.- Tipo de estudio: Descriptivo, Exploratorio

II.- Universo: Empresas medianas y grandes de la zona metropolitana de Monterrey

III.- Muestra: Directores Generales y responsables de la función de Recursos Humanos de 50 empresas.

IV.- Definición de variables y diseño de herramienta:

Se desarrollará un instrumento diagnóstico mediante la construcción de variables de investigación.

En dicho instrumento se empleara la escala de Likert, y estará dirigido a 50 empresas medianas y grandes de la zona metropolitana de Monterrey, el cual se aplicó de manera presencial y electrónica.

La elección de la muestra de las 50 empresas se desarrollo de manera selectiva en base a diversos contactos, Alumnos del 10° semestre, algunos contactos míos, y por medio de la Asociación De Líderes en Desarrollo Humano ALIDH.

V.- Descripción de variables:

ORIENTACIÓN DEL ROL DE RECURSOS HUMANOS

Grado en que la organización involucra al responsable principal de la función de Recursos Humanos en los procesos de negocio y en decisiones estratégicas que podrían afectar el nivel de compromiso del personal para con el negocio.

1. En la descripción de puestos del responsable de la Función de Recursos Humanos, está definida su responsabilidad en relación al fomento de una cultura de Innovación.

(-)Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo (+)

2. Las prioridades de la función de Recursos Humanos están enfocadas a atender tanto aspectos administrativos de la función como estratégicos del negocio.

(-)Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo (+)

3. El líder de la función de Recursos Humanos es considerado un promotor importante de la innovación dentro de la organización

(-)Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo (+)

4. Se le asigna formalmente al responsable de la función de Recursos Humanos un rol específico para el logro de la estrategia del negocio

(-)Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo (+)

INVOLUCRAMIENTO ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS

Nivel de participación e involucramiento en temas estratégicos para alinear al personal hacia el logro de las metas estratégicas del negocio, mediante diversas estrategias.

1. Recursos Humanos participa en el proceso de definición de estrategias del negocio

(-)Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo (+)

2. Recursos Humanos participa con la Innovación de sus propios procesos

(-)Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo (+)

3. Recursos Humanos se involucra dando forma al cambio cultural para la transformación y la renovación

(-)Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo (+)

4. En la planificación estratégica del negocio es considerada la opinión de Recursos Humanos como una opinión experta

(-)Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo (+)

INNOVACIÓN EN PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS

Nivel de compromiso de todos los involucrados en el proceso de Recursos Humanos, que le faciliten el liderazgo en la función, predicando con el ejemplo.

1. Se han desarrollado e implementado al menos dos innovaciones en el proceso de Recursos Humanos en el último año

(-)Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo (+)

2. Existe un proceso formal para el desarrollo de innovaciones dentro de la función de Recursos Humanos

(-)Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo (+)

3. Recursos Humanos participa activamente en el cambio o la transformación de la organización

(-)Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo (+)

4. Recursos Humanos ha desarrollado iniciativas para promover la innovación en los procesos de negocio

(-)Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo (+)

CULTURA DE INNOVACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

Como considera la organización y sus directivos el concepto de Innovación, de tal manera que clarifiquen el enfoque de Innovación que se pretende implantar en la organización.

1. En la empresa la innovación se considera un factor clave para la competitividad

(-)Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo (+)

2. Hay un programa específico de difusión de la innovación como un factor clave para la mejora de los procesos y está documentado

(-)Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo (+)

3. Las estrategias del negocio consideran en una forma importante la generación de procesos de innovación como una forma de asegurar el éxito

(-)Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo (+)

4. Existen programas de Recursos Humanos enfocados a incrementar la competencia de Innovación en el personal de la empresa

(-)Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo (+)

COMPETENCIAS DE RECURSOS HUMANOS PARA LA INNOVACIÓN

Nivel de dominio de las competencias de Innovación que se requieren para desempeñar con éxito la función de Recursos Humanos. Y el reconocimiento explícito de parte de la organización en la descripción de puesto del responsable de la función de Recursos Humanos.

1. El personal de Recursos Humanos es altamente competente en su participación como consultor interno en proyectos de innovación en la organización

(-)Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo (+)

2. Existe al menos una competencia definida por escrito, en relación al dominio de habilidades de Innovación, dentro el perfil del responsable de Recursos Humanos

(-)Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo (+)

3. El rol Recursos Humanos es considerado un rol competente para encabezar cambios e innovaciones a los procesos organizacionales

(-)Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo (+)

4. El rol de Recursos Humanos es considerado un rol competente para proponer y llevar a cabo cambios e innovaciones en la estructura organizacional

(-)Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo (+)

Proceso de investigación

Descripción del proceso de aplicación del instrumento diagnóstico como base de la investigación realizada para identificar el grado en que los responsables de las áreas de Recursos Humanos contribuyen en los procesos de Innovación en la organizaciones actuales.

1.- Se aplicaron 26 encuestas a diversas instituciones de la localidad de Monterrey, las cuáles fueron respondidas su director general, y 26 cuestionarios también a instituciones de Monterrey, respondidas por el responsable de la función de Recursos Humanos.

2.- Las encuestas fueron aplicadas en una primera fase por alumnos del décimo semestre Laboral de la Facultad de Psicología de la Universidad Autónoma de Nuevo León, en la que se logró la aplicación de 12 encuestas a directores de empresas y 18 a los responsables de la función de Recursos Humanos, en diversas empresas de la zona metropolitana de Monterrey.

En una segunda fase se logro la aplicación de 15 encuestas a Directores de empresas y 7 a los responsables de la función de Recursos Humanos.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Esta investigación arroja que en las empresas medianas y grandes de la zona metropolitana de Monterrey, la función de Recursos Humanos no ha llegado a convertirse en una función especializada que aporte de manera integral sus conocimientos expertos para crear las condiciones para el cambio y facilitar la adaptación de la organización al cambiante entorno del mercado utilizando la Innovación como una poderosa herramienta de Adaptación Exitosa al Entorno (AEE), factor determinante para la supervivencia de los negocios.

Esta investigación se enfocó a revisar los aspectos culturales en los que están inmersos los negocios, al nivel de obsolescencia funcional de los responsables de Recursos Humanos y al imperativo de la transformación de la misma, así como al nivel de competencia de los profesionales en Recursos Humanos, en relación al rol estratégico que debe desempeñar para promover la innovación en los procesos de negocio y en la función misma de Recursos Humanos.

Lo que plantean los resultados de las encuestas es que las organizaciones requieren en voz de sus directivos, una función de Recursos Humanos que se involucre en el negocio, que interprete el rumbo y lo traduzca en acciones que faciliten su entendimiento al personal, incluidas las acciones de guía y coaching a los propios líderes del personal, y que cree las condiciones para que estas sean perdurables y sostenibles.

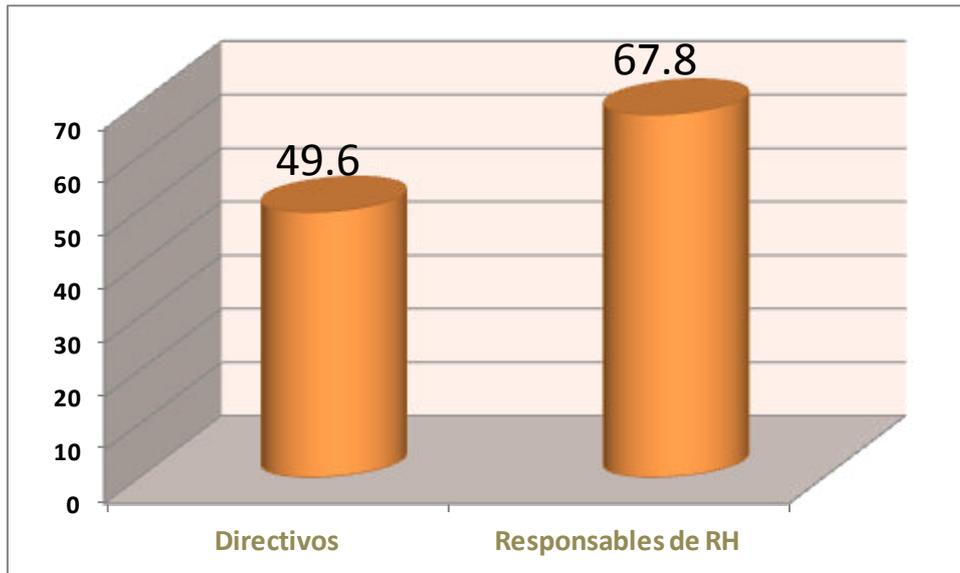
Otro aspecto interesante que resulta de las encuestas aplicadas en ésta investigación es que, si bien los responsables de la función de Recursos Humanos se autoevalúan con una calificación promedio de 67.8, esta resulta mayor que la calificación promedio asignada por el grupo directivo, quienes asignaron apenas un 49.6, es decir un 26.8% más baja que la que se auto asignaron los responsables de la función.

Lo cual indica que se reconoce un rezago en el nivel que se requiere para hacer frente a la necesidad actual potencial para generar un ambiente de innovación, pero no se reconoce el nivel de necesidad que percibe el directivo, el cual establece un mayor nivel de rezago, o dicho también en otras palabras, requiere un mayor nivel de aportación al proceso de innovación de la organización.

Una vez aplicadas las encuestas se procesaron mediante Office Excel, se obtuvieron los siguientes resultados.

Calificación Promedio General por Grupo de aplicación (Directivos y Responsables de RH)

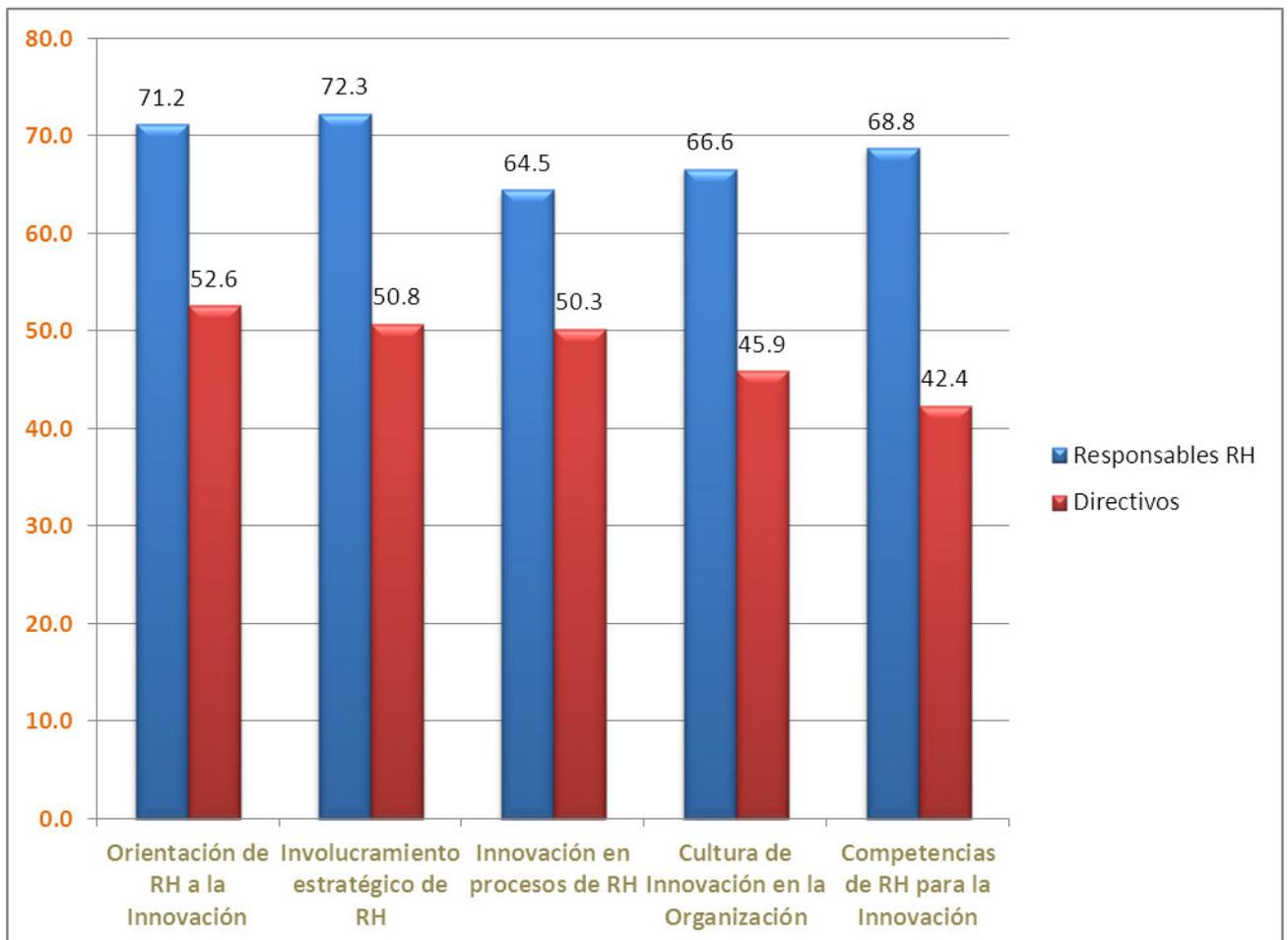
Figura 3



En promedio la calificación asignada por los directivos encuestados a la función de RH como promotora de la innovación, fue de 49.6, en tanto que los responsables de la función de RH, se autoevaluaron con un 67.8 en promedio.

Calificación Promedio General por Grupo de aplicación y por variable evaluada

Figura 4

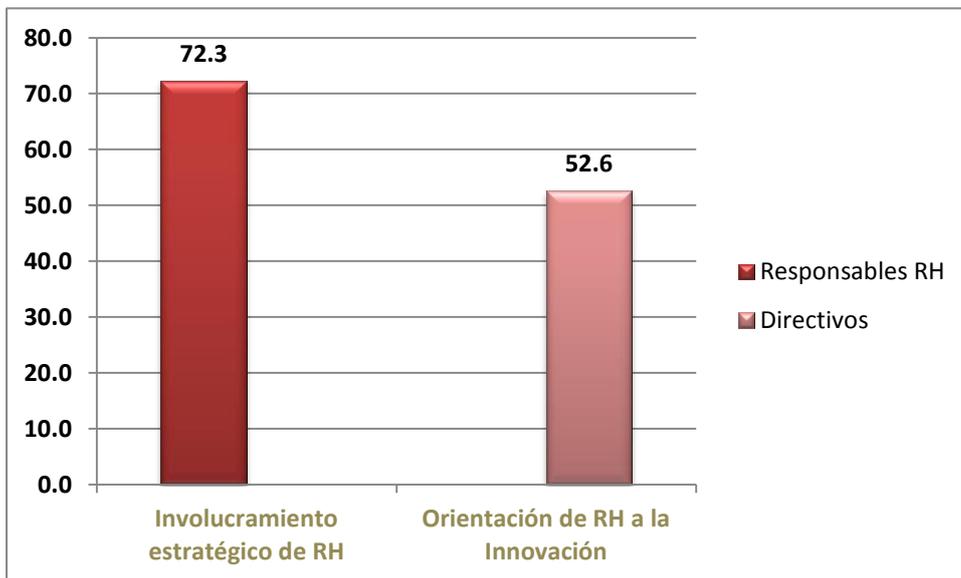


En esta gráfica observamos que en general los directivos encuestados otorgan una considerable menor calificación a las áreas de Recursos Humanos en las diferentes variables estudiadas. De las cuáles podemos determinar que la variable con mayor área de oportunidad, que es la de Competencias de Recursos Humanos para la Innovación, es a su vez la variable que mayor porcentaje de diferencia presenta entre la apreciación del responsable de la función de Recursos Humanos y la del nivel

directivo. Si un ejecutivo piensa que domina una competencia su esfuerzo por mejorarla se verá disminuido.

Calificación Promedio General mas alta asignada por Grupo de aplicación (Directivos y Responsables de RH)

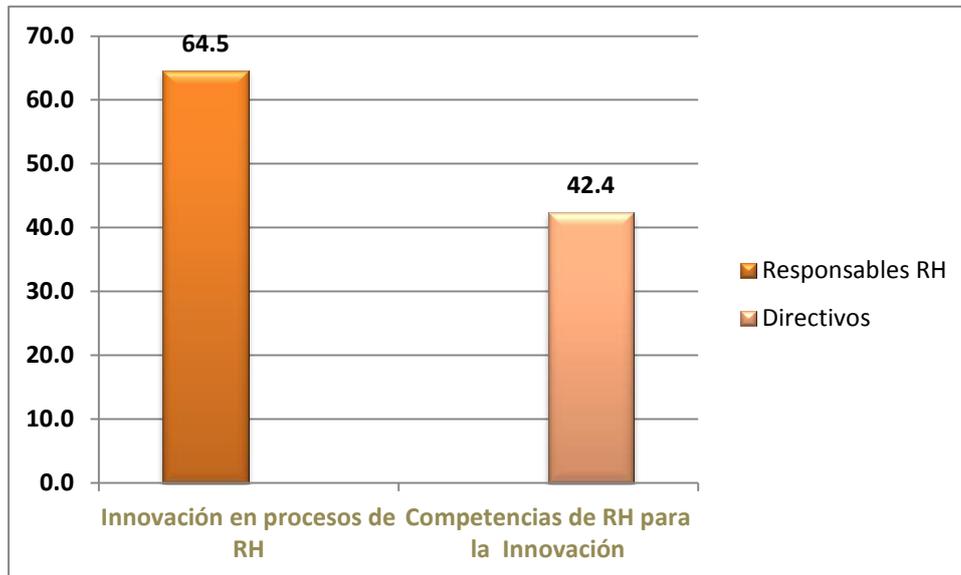
Figura 5



Mientras que los directivos consideran que el aspecto mayor evaluado es la orientación de RH a la innovación con apenas un 52.6, los responsables de RH se autoevalúan con un 72.3 en el aspecto de involucramiento estratégico de RH que es su valor más alto en promedio.

Calificación Promedio General mas baja asignada por Grupo de aplicación (Directivos y Responsables de RH)

Figura 6



Los responsables de la función de RH, evalúan como su aspecto más bajo la Innovación en procesos de RH con un 64.5 y los directivos consideran que su valor más bajo son las competencias de RH para la Innovación a la cuál otorgaron un 42.4.

Análisis de Resultados

Los conceptos evaluados son elementos fundamentales para la conformación de una cultura de innovación apoyada desde una de las áreas que mayormente debiera crear las bases para su consolidación exitosa, el proceso de gestión de Recursos Humanos en las organizaciones, por lo que resulta de especial interés el poder obtener la óptica con la que le se percibe la aportación de valor en la promoción de la cultura de innovación desde dentro de la función y desde la óptica de su principal área cliente, la dirección general, no por razones de jerarquía sino por razones de liderazgo y creación de rumbo.

Los resultados obtenidos marcan una tendencia a autoperibirse con un enfoque más favorable que el que se percibe por parte de la Dirección General, quien demanda mayor claridad de en sus acciones y habilitación para una cultura enfocada a la innovación.

La primera variable que aborda la Orientación del área de Recursos Humanos a la Innovación, se refiere al grado en que de manera explícita se encuentra definida la función del área como creadora de un medio propicio a la Innovación, y si el responsable de dicha función desempeña abiertamente este rol de manera estratégica.

La segunda variable, Involucramiento estratégico de Recursos Humanos, se refiere al grado en que la organización hace participe y toma en cuenta la opinión experta del responsable de Recursos Humanos en la planeación estratégica.

La tercera variable, se refiere a la Innovación promovida por la función de Recursos Humanos, tanto por la generación de innovaciones a sus propios procesos, como a la creación de condiciones y desarrollo de la Innovación en los procesos de negocio de la organización.

La cuarta variable, Cultura de Innovación se enfoca a evaluar si existen algunos aspectos culturales que privilegien a la Innovación como un factor importante para la mejora de la organización.

La quinta y última variable, se refiere a la Competencia en Innovación por parte de quienes son responsables de la función de Recursos Humanos en la organización, esto es que además de que explícitamente exista la expectativa de que el área de Recursos Humanos predique con el ejemplo, sea un experto en el dominio de

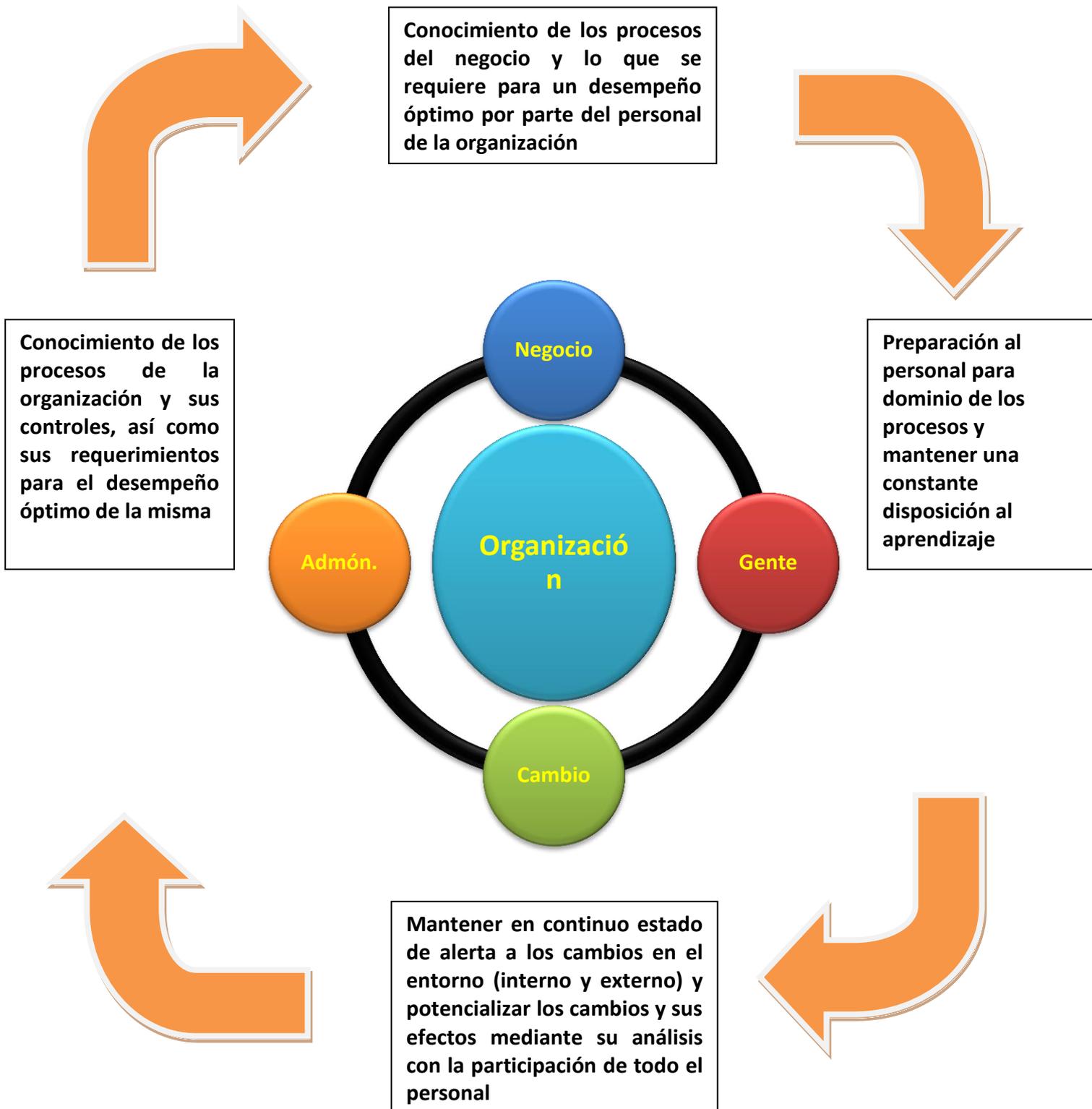
habilidades y conocimientos relativos a la Innovación como un factor determinante para sostenibilidad del negocio.

En base a estos resultados podemos afirmar que se requiere el desarrollo de una función de RH integral que atienda la necesidad de sus directivos en las cuatro vertientes de la organización, de acuerdo al modelo para la generación de una cultura de innovación (Fig. 7)

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

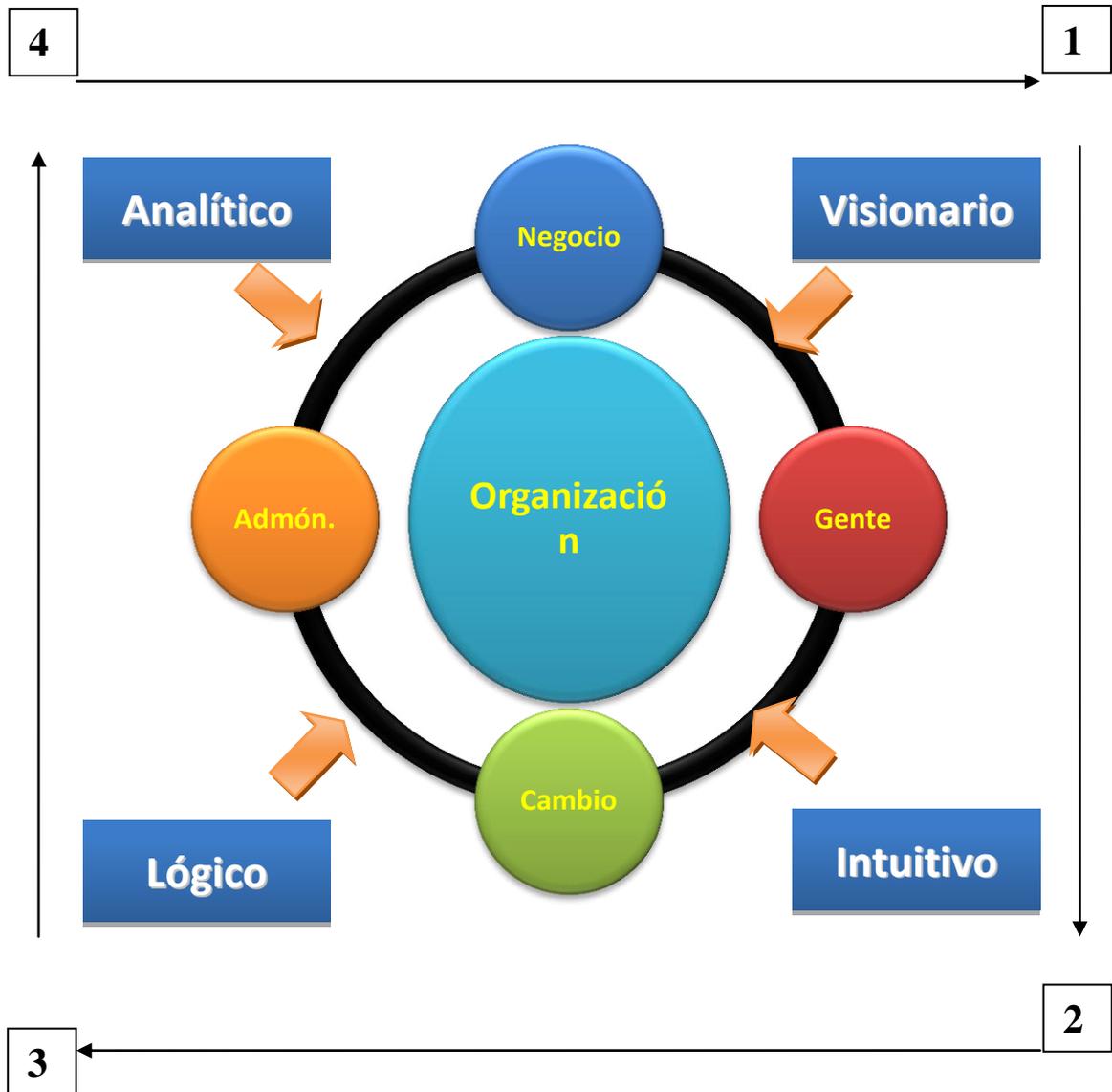
Propuesta de Modelo para la generación de una cultura de Innovación

Figura 7



Propuesta de Modelo de Recursos Humanos enfocado a la generación de una Cultura de Innovación.

Figura 8



Competencias requeridas de acuerdo a las diferentes fases del modelo

Considerando una unificación de los modelos de Ned Hermann y Dave Ulrich, es necesario el perfilamiento de una función de RH liderada por un experto cuya característica principal sea contar con una dominancia cerebral de la clasificada según Hermann como cerebro total.

En otras palabras solo mediante una dominancia cerebral de los 4 hemisferios es posible atender adecuadamente los 4 roles de los Campeones de Recursos Humanos, los cuáles implican a su vez el dominio de diversas competencias que son necesarias para el desempeño exitoso de la función de Recursos Humanos.

La creación de un área de Innovación cuya labor principal sea:

- | | |
|-------------------------------|---|
| 1. Impartir formación | Educación y formación continua |
| 2. Generar condiciones | Ambiente de reto y Capacidad de aprendizaje |
| 3. Proveer método | Políticas, procedimientos, métodos de trabajo que sostengan la orientación hacia una cultura de innovación |
| 4. Obtener información | Nuevas acciones en base al análisis de los resultados |

El experto en Recursos Humanos debe de enfocar la atención de su actividad profesional a crear condiciones que permitan identificar los cambios en el entorno y la forma en que impactan el medio interno de la organización. Su trabajo por lo tanto no se limita a administrar una serie de políticas y procedimientos que regulan, en el mejor de los casos solo de manera superficial, el proceder de quienes forman parte de la organización. El trabajo del experto en Recursos Humanos, es una labor integral que debe de atender la misión de la institución, la administración y la generación de los procesos – no políticas y procedimientos - necesarios para dar estructura a la operación de la propia organización. La diferencia en este enfoque es que quien se enfoca solo a crear políticas y procedimientos termina generando restricciones sin percibir las hasta que la organización es un caos. Debe también de mantener la condición del liderazgo en la organización identificando las figuras clave y apuntalarlas para reforzar la vinculación de la gente con las metas y objetivos de la organización. Finalmente es importante el fomento de una cultura organizacional que busque constantemente la mejor forma de adaptarse a los cambios que exige el medio con la participación de todo el personal buscando mejoras a los procesos en los que participa proponiendo innovaciones que busquen constantemente hacerlo mejor y más económico.

REFERENCIAS

Albrecht, K (1996). La misión de la empresa, Buenos Aires, Edit. Paidós

Barry Jaruzelski and Cesare R. Mainard, The World's 10 Most Innovative Companies, And How They Do It, Conocimiento Estratégico # 319

Bennis, W. (1973). Desarrollo Organizacional: Su naturaleza, sus orígenes y perspectivas, EUA, Fondo Educativo Interamericano.

CARDENAS MARROQUIN JOSÉ (2008), Capital Humano, El nuevo rol y competencias profesionales que generan valor empresarial: casos de éxito en México, primera edición, D.R. Ejecutivos de Relaciones Industriales, A.C.

Dave Ulrich, (2006), Campeones de Recursos Humanos, México, Ediciones Granica México, S.A. de C.V.

Jonas Ridderstrale y Kjell Nordestrom, (2007) Funky Business.

Morse, Warner, La innovación tecnológica y la sociedad, Algunas consideraciones sobre la influencia social de la tecnología, Michael, D. manuales UTHEA, N° 357/Doble, 14- Ciencias Sociales.

**Siliceo, Casares, Gonzalez, (1999). Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional,
México, Mc Graw Hill**

Tristá, B. (2004) Introducción a la administración académica. México: UAM-X.