



Universidad Católica Andrés Bello  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Escuela de Ciencias Sociales  
Especialidad: Relaciones Industriales

**Proceso de Implantación de Prácticas Innovadoras en la Gestión de Recursos  
Humanos en una Muestra de Empresas Competitivas en Venezuela**

Realizado por:

Maurimar Briceño Zambrano

Francisco Rendiles Hernández

Profesor guía:

Pablo Lira

Caracas, 10 de octubre de 2002

---

*A mis padres,  
por ayudarme a forjar lo que en  
adelante será mi futuro.*

*Mil gracias por su esfuerzo y su  
apoyo.*

*Los Adoro*

*Maurimar*

---

*A mi abuela Manguito y  
Mi Abuelo Rendiles  
Siempre los recordaré.*

*Este trabajo se lo dedico a las dos  
personas más especiales de mi vida.  
Con su esfuerzo, dedicación y  
sacrificio lograron abrirme las  
puertas para un mejor futuro.*

*Gracias a ustedes soy quien soy, y  
nunca me cansaré de decirles:  
“¡que trabajo tan bueno!”*

*Gracias por estar siempre a mi lado  
Mamá*

*Gracias por estar siempre a mi lado  
Papá*

*Siempre los Amaré*

*Francisco*

*Por último,  
Gracias a la Fábrica de Té  
McCORMICK  
Por mantenernos despiertos*

---

*Agradecimientos:*

*A Pablo Lira por ser nuestro Tutor,  
y tener confianza en nuestro trabajo.*

*A las empresas que nos abrieron  
sus  
puertas para realizar  
la tesis*

*Al Daniel y el Dude, a Carlos, a  
Mónica, y todos aquellos que nos  
apoyaron durante este tiempo*

---

---

## RESUMEN

El objetivo que se pretende alcanzar con la investigación es Analizar el proceso de implantación de prácticas innovadoras en la gestión de Recursos Humanos en una muestra de empresas competitivas en Venezuela. Para lo cual es necesario:

Este estudio se llevó a cabo considerando que el enfoque de la Gestión de Recursos Humanos debe cambiar, evitando su excesiva operatividad para así poder jugar un papel de aliado estratégico de la empresa. Sólo a través de la innovación se podrá alcanzar esta meta, y por ello es necesario estudiar aquellas organizaciones que, al ser competitivas, demuestran que reinventarse a sí mismas resulta productivo; observando de manera específica el papel que desempeña la gestión de recursos humanos en dichas compañías a través de la implantación de practicas innovadoras. Para ello se tomaron en cuenta aquellos aspectos que se consideraron pertinentes para esbozar un marco teórico que sustente la investigación. Dicho marco está compuesto por: 1. Globalización, 2. Competitividad e Innovación, 3. Cambio Organizacional y, 4. Gestión de Recursos Humanos.

Para lograr alcanzar el objetivo anteriormente expuesto se utilizó el tipo de estudio exploratorio, con un diseño de campo, en su modalidad de diseño de casos y adicionalmente cualitativo; utilizando como instrumento de recolección la entrevista por pautas y se midió con el análisis de contenido en su versión cualitativa.

De los principales resultados obtenidos destaca que el subsistema de la Gestión de Recursos Humanos más impactado fue el de Desarrollo, seguido por Mantenimiento y Provisión, por lo cual se consideran más flexibles, los otros subsistemas, Aplicación y Control, son más estables.

---

---

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	3
<b>I. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</b>	5
- Planteamiento del Problema	6
- Pregunta General	15
- Objetivos	16
- Objetivo General	16
- Objetivo Específico	16
- Justificación	17
<b>II. MARCO TEÓRICO</b>	18
- Globalización	20
- Antecedentes	20
- Definiciones	20
- Globalización y Competitividad	21
- Globalización e Innovación	22
- Globalización y Recursos Humanos	24
- Competitividad e Innovación	26
- Definiciones de Competitividad	26
- Características de la Competitividad	27
- Factores determinantes de la Competitividad	28
- Innovación	29
- Definiciones	30
- Tipos de Innovación	31
- Cambio Organizacional	35
- Definiciones	35
- Tipos de Cambio	36
- Fuerza para el Cambio Organizacional	37
- Agentes de Cambio	37
- Gestión de Recursos Humanos	39
- Definición	39
- Subsistemas de la Gestión de Recursos Humanos	39
- Rol de la Gestión de Recursos Humanos	43
<b>III. MARCO METODOLÓGICO</b>	46
- Tipo de Investigación	47
- Tipo de Diseño	48
- Definición y Operacionalización de la Variable	49
- Instrumento de Recolección de Datos	53
- Unidad de Análisis	53
- Población	53
- Procesamiento y Análisis de Datos	54
- Limitaciones de la Investigación	60
<b>IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS</b>	61
- Consideraciones Generales	62
- Análisis de Empresa A	64
- Análisis de Empresa B	75
- Análisis de Empresa C	86
- Análisis de Empresa D	103
- Análisis de Empresa E	116
- Análisis General	124
<b>V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	128
- Conclusiones	129
- Recomendaciones	139
- Bibliografía	141

## INTRODUCCIÓN

Desde una perspectiva general, la globalización, la apertura económica y los avances tecnológicos, son fenómenos que afectan directamente a las organizaciones. Para enfrentar estos eventos del entorno, la organización no puede mantenerse estática, sino que debe permanecer en constante cambio para adaptarse a tales acontecimientos.

En la medida en que la competitividad sea un elemento fundamental de éxito en las organizaciones, los gerentes o líderes deben hacer un mayor esfuerzo para apoyar a la empresa a alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia. Pero nada de esto puede ser logrado sin su principal elemento que es su gente. Como consecuencia en los actuales momentos la Gestión de Recursos Humanos juega un papel estelar en el apoyo estratégico a la organización. Es por esta razón que la Gestión de Recursos Humanos se ha visto en la necesidad de innovar en sus prácticas para convertirse en socio estratégico de la organización y ayudar a que ésta mantenga su competitividad.

Por ello se consideró que es de gran importancia conocer de cerca a aquellas empresas que han logrado tener éxito en el país, ya que esto permitirá conocer cómo contribuyó la gerencia de recursos humanos a que la empresa venciera los obstáculos del entorno y conservara su competitividad el contexto venezolano. En la presente investigación se estudió una muestra de empresas competitivas en Venezuela que implantaron prácticas innovadoras en la Gestión de Recursos Humanos.

Para alcanzar este objetivo se llevo a cabo un estudio de casos con un perfil exploratorio y se realizaron entrevistas en profundidad por pautas a los actores claves que fueron líderes en los procesos de implantación de prácticas innovadoras en la Gestión de Recursos Humanos.

Los contenidos de la presente investigación están organizados en cinco capítulos, cuyo orden es el siguiente:

El Capítulo I, contiene la Formulación Del Problema De Investigación, donde se desarrollan: el Planteamiento del problema, la pregunta general, las preguntas específicas, el objetivo general y los objetivos específicos, así como la Justificación del estudio. En el Capítulo II, se presenta Marco Teórico, en donde se desarrollan los elementos teóricos que apoyan la investigación: 1-globalización, en este punto se presentan los antecedentes, definiciones y la relación de la globalización con la competitividad, la innovación y la gestión de recursos humanos; 2- competitividad e innovación, en donde se exponen las definiciones de cada una, los factores determinantes de la competitividad y los tipos de innovaciones; por último 3- el cambio organizacional, aparatado en el cual se presenta su definición, tipos, fuerzas y agentes que lo impulsan. El Capítulo III, expone el Marco Metodológico y abarca el tipo de Investigación, diseño de Investigación, población, unidad de análisis, muestra de investigación, así como la estructura del instrumento, procedimiento de recolección de datos, variable de estudio, definición conceptual de las dimensiones y la operacionalización de las mismas, además de la metodología de investigación utilizada. En el Capítulo IV, se presenta el Análisis e Interpretación de Resultados, en donde se analizan y se interpretan mediante un enfoque cualitativo, los resultados obtenidos en la investigación. Finalmente en el Capítulo V, se muestran las Conclusiones del estudio, así como las recomendaciones que hacen los investigadores para: los estudiantes de recursos humanos, para docentes y casas de estudio, para futuras investigaciones y por último se presenta la bibliografía.

# **I. Formulación del Problema**

---

---

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El entorno político, económico, social, nacional e internacional, en los últimos años, se presenta con matices de altísima incertidumbre, con cambios cada vez más rápidos, vertiginosos y violentos, dándose una marcada vulnerabilidad en la economía mundial. El panorama actual de las organizaciones se presenta lleno de cambios radicales, las empresas son afectadas por la globalización de la economía, aceleración de las privatizaciones, alianzas estratégicas y el avance tecnológico. La estrategia que mejor interpreta las respuestas ante las demandas de ese entorno tan complejo y cambiante se resume en competitividad.

La supervivencia de las organizaciones en un entorno tan incierto depende de su capacidad de adaptación y su flexibilidad para adoptar cambios en su estructura, procesos, productos y servicios. Para llevar a cabo estos cambios es necesario que las empresas *innoven para evitar morir*.

La innovación, según Higgins (1994) debe ser entendida como un "producto, proceso o sistema nuevo en la empresa, no necesariamente novedoso a nivel nacional o internacional y que incluye, no solo avances tecnológicos mayores, sino también procesos de mejoras incrementales". Esto le permite a las empresas ser competitivas, aspecto necesario para que logren sobrevivir dentro de los mercados globales, es decir, su capacidad para producir y mercadear productos en mejores condiciones de precio, calidad y oportunidad que sus rivales (Porter, 1987). En la actualidad, el panorama empresarial a nivel mundial se ve marcado por características que limitan el desempeño de los gerentes, personal profesional y de los demás empleados, ya que deben respetar estructuras organizacionales demasiado centralizadas. Sumado a esto, enfrentan sistemas que no han sido diseñados para motivar, perseguir y recompensar la innovación, y en donde los empleados no son capaces de innovar, quizás por la falta

---

de entrenamiento, porque los valores culturales de la empresa no incluyen ni auspician un comportamiento innovador (Higgins 1994).

Es necesario considerar entonces, como un aspecto clave, la importancia que juega la gestión humana para las organizaciones. Por ello, en cuanto a la actividad específica de recursos humanos, se observan cambios fundamentales que dan un nuevo enfoque a esta función. Por ejemplo: según Corporate Leadership Council (1999), el papel de los recursos humanos se basaba en vender intervenciones tradicionales, prestar servicio a los clientes internos, desarrollar las habilidades individuales de los empleados, ejecutar la estrategia empresarial, defender la cultura de la compañía, desarrollar políticas y programas. En la nueva economía, su papel es respaldar los objetivos críticos empresariales, prestarle servicios a los clientes de la compañía, desarrollar las capacidades de la organización, formular la estrategia empresarial, asegurar la alineación de la propuesta de valor y desarrollar principios guías.

Es necesario lograr un enfoque global, que permita vincular las actividades que le son propias a la Gerencia de Recursos Humanos, con todas las funciones estratégicas de la organización, permitiendo así una visión más integral del negocio y una mayor contribución a la efectividad y la estrategia de la empresa para hacerla más competitiva.

Sin embargo, según Fitz-Enz (1992), quien realizó una entrevista a 1200 directores de empresas (de Estados Unidos, Australia, Brasil, Canadá, Dinamarca, Francia, Gran Bretaña y Sudáfrica.), las opiniones más comunes que obtuvo sobre la función de recursos humanos fueron: a) que la función de recursos humanos es demasiado costosa; b) que no añade valor; c) es burocrática e insensible; d) “lo podemos hacer nosotros mismos”; e) los empleados de recursos humanos pierden el tiempo; f) interfieren en el trabajo; g) no conocen la empresa.

---

Para los efectos de esta investigación se solicitó la opinión de profesores de la escuela de Ciencias Sociales de la UCAB. Por ejemplo, para José R. Naranjo (2002), profesor de la cátedra Estudio del Trabajo, es importante que:

*" La empresa no tenga una "estructura mecánica" orientada a la jerarquía, sino que debe estar orientada a los procesos que se ocupen del cliente bajo un liderazgo preferentemente compartido y en grupos si se quiere autodirigidos. La innovación debe situarse como una opción elegida conscientemente, no solo por la alta gerencia de la empresa, sino que debe ser ampliamente compartida por trabajadores, accionistas y clientes como símbolo de una gestión colectiva, de carácter permanente. Una visión proactiva permitirá tener una opción de innovación de y en los procesos, las estructuras, y en las estrategias. Sin embargo, lecciones aprendidas permitirán también ingresar, en esta visión de cambio y de respuesta, a los retos después de situaciones traumáticas por usar también una capacidad de maniobra a tiempo, que no es otra que el ajuste a las exigencias del entorno: ambiguo y cambiante."*

Otro ejemplo que se alinea con esta visión se presenta en la investigación realizada por Josué Bonilla (2002), profesor de la Cátedra de Sistemas de información en la Escuela de Ciencias Sociales de la Universidad Católica Andrés Bello, quien plantea que en la actualidad la Gerencia de Recursos Humanos y/o de Relaciones Industriales enfrenta uno de los retos más importantes: demostrar la importancia de su papel y lo crítico de su presencia como área medular de las organizaciones modernas.

---

El énfasis en procesos estratégicos de recursos humanos, es la única manera de justificar la presencia de esta área y el papel protagónico que debería tener.<sup>1</sup>

Las empresas que han superado esta visión y aprovechado, no solo las ventajas del entorno, sino que además le han dado gran importancia al rol estratégico del recurso humano, se perfilan hoy como las más competitivas del mercado; tal es el caso de algunas empresas que han sido estudiadas por Higgins (1994). Como por ejemplo:

**Sony:** se perfila como la empresa más innovadora de equipos electrónicos para el consumidor. Con más de 50 años de experiencia en el mercado, aun continúa lanzando alrededor de 1000 productos por año. Tiene prácticas innovadoras en la Gestión de Recursos Humanos que comienzan con el reclutamiento de personas optimistas, de mente abierta y con un amplio rango de intereses. En cuanto al perfil técnico, se evita contratar trabajadores sobre-especializados y de vez en cuando, la empresa toma ciertos riesgos en contratar empleados nada convencionales. En lo que respecta al desarrollo de recursos humanos, la empresa tiene estrategias motivadoras tales como: la auto-promoción que le permite a los ingenieros y científicos buscar proyectos a desarrollar en otros departamentos de la empresa. La empresa trata de motivar intrínsecamente al empleado asignándolo al proyecto que más se adapte a su perfil, asigna los programas de *mejoramiento* a los empleados de más experiencia, y los proyectos de *creación* a los recién empleados.

**Chrysler:** otro caso similar presentado por Higgins, es el estudiado en la empresa Chrysler, empresa que para el año de 1989 había perdido gran parte de su mercado y tenía la necesidad de competir con las empresas automotoras japonesas y

---

<sup>1</sup> El profesional de Relaciones Industriales, debe contar con las competencias suficientes que le permitan establecer diálogo con la alta gerencia, los técnicos, especialistas e ingenieros del ramo, para lograr contribuir a la concepción y desarrollo de un enfoque que considere los aspectos Administrativos y Estratégicos, a través de procesos operativos transaccionales, administrativos y de servicios, que se basen en la tecnología de la Información, permitiendo generar procesos estratégicos, de planificación, análisis e investigación que se apoyen en los sistemas de Información".

por la calidad de sus productos. Para hacer efectivas las nuevas estrategias había que cambiar drásticamente la estructura de la empresa, el estilo de liderazgo, los sistemas gerenciales y la cultura organizacional. Uno de los mayores cambios en la estructura que ocurrió dentro de este proceso, fue el "*empowerment*" de los empleados para que tomaran muchas de las decisiones relevantes de sus puestos. En la nueva estructura, el supervisor se transformaba más en una especie de entrenador/guía y facilitador. Parte del esfuerzo para recortar los costos, de \$4 billones a \$80 millones, dependió de las sugerencias de los empleados relacionadas a eliminar gastos innecesarios.

**NUCOR:** un tercer caso que señala el autor es el de la empresa Metalúrgica Nucor, en donde se encuentran prácticas innovadoras en la Gestión de Recursos Humanos. Hacia 1965, recién llegado el presidente de la firma, dio inicio a un plan estratégico enfocado a bajar los costos. NUCOR alcanzó \$1.6 billones en ventas durante 1992 mediante la reducción de los niveles gerenciales a solo cuatro: "foreman", "department heads", gerentes generales y la alta gerencia. El staff de la organización consiste de solo 20 personas, incluyendo secretarías y al personal de oficina. La organización mejoró la comunicación y los mecanismos de participación de los empleados compartiendo la información con ellos para que pudieran tomar mejores decisiones y comprender las operaciones de la compañía de manera más completa. Nucor anima a los empleados a preguntarles a los gerentes el por qué toman determinada decisión y, más aún, a comunicarles cuando consideran que una decisión puede estar equivocada. Para 1992, tras haber llevado a cabo estas prácticas para el aumento de la competitividad, la empresa redujo sus precios de producción de metal, e igualó al necesario para importarlo desde Brasil o Corea.

Estudios de la CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) indican que en América Latina es imprescindible incrementar la formación de recursos humanos en el dominio de tecnologías y conocimientos para facilitar una transformación productiva basada en la competitividad internacional. Instituciones como la

Organización Mundial de Comercio y agencias financieras internacionales como el Fondo Monetario internacional, el Banco Interamericano de Desarrollo y el Banco Mundial, determinan las reglas de juego de la nueva economía de mercado y de los negocios globales (Moreno, 1999). Estas tendencias globalizadoras obligan a nuestras sociedades a buscar su propia identidad y a fortalecerse internamente para asegurarse de que estos cambios no sean traumáticos, ni acentúen las injusticias sociales existentes. La lucha por la competitividad está generando drásticas reducciones en el uso de la mano de obra y afectando las tradicionales ventajas competitivas de mano de obra barata, en la que aún se fundamentan las economías de muchos países en desarrollo.

Autores como Granell y Parra (1994), consideran que la Gestión de Recursos Humanos en las organizaciones venezolanas es muy operativa, centrada en las labores más tradicionales de administración de personal. La alta gerencia y la gerencia de línea, tienden a delegar los temas relativos a su gente, a los expertos en relaciones industriales, psicólogos u otros profesionales, quienes no participan y con frecuencia ni siquiera conocen, los planes y objetivos estratégicos de la empresa. En consecuencia prevalece una visión cortoplacista, con ausencia de planificación de recursos humanos.

Para autores como Fitz-Enz, Higgins y Ulrich, es necesario reinventar e innovar en los procesos, así como trabajar de la mano con la alta gerencia de la empresa para agregar valor y colaborar con los objetivos estratégicos. Las grandes multinacionales en la actualidad resuelven sus problemas en gran medida porque creen en su gente, creen en sus Departamentos de Recursos Humanos, porque es allí en donde se gestiona y entrena al personal para el logro de objetivos de los demás departamentos y en consecuencia los de la organización en general.

La competitividad ha sido afectada, entre otros, por tres aspectos que se interrelacionan y que resumen el cambio de paradigmas que debe enfrentar la Gestión

de Recursos Humanos: globalización de ideas y filosofías de trabajo, influencia de las tecnologías, e impacto de los mercados y las economías.

Globalización de Ideas y Filosofías de trabajo: la tendencia actual de los autores es la de resaltar la necesidad que tienen las empresas de apoyarse en su capital intelectual, de reestructurar e innovar los procesos y lograr la competitividad haciendo más con menos. Entre los autores que han escrito sobre esta tendencia se encuentra Ulrich (1997), quien plantea que "en el futuro, los recursos humanos necesitarán crear modelos y procesos para lograr agilidad, efectividad y competitividad global. En forma creciente, el beneficio surge de una combinación de ingresos mayores y reducción de costos manteniendo la calidad, reorientando la atención hacia lograr más con menos". Ejemplo actual de lo que plantea Ulrich, lo encontramos en el caso de la empresa CANTV, la cual para reducir costos entre los años de 1991 -luego de que Venworld adquiriera el 40% de las acciones- y Noviembre de 2000, período en que enfrenta la apertura de las comunicaciones y en el que realizó paulatinamente una reducción de personal de gran magnitud, utilizando como mecanismo el famoso paquete de "cajitas felices".

Influencia de las Tecnologías: Issa Internet, las bases de datos, computadoras personales agilizan de tal forma las actividades meramente operativas, que las personas pueden obtener resultados de manera casi inmediata. Poco a poco quedará en desuso el empleado que maneja un archivo extenso, con papeles, fotografías y que ocupa espacio valioso para desarrollar cualquier otra área de valor estratégico para la empresa.

Las organizaciones en Venezuela no escapan al impacto de la tecnología, ya existen casos conocidos donde se utilizan sistemas que apoyan la administración de los departamentos de recursos humanos. Como muestra se encuentra el caso de Bigott, en la cual se han instalado terminales de computación con el sistema SAP, que le permite

---

a los empleados consultar aspectos administrativos como sueldos, bonos, horas trabajo, vacaciones, eliminando el papeleo y automatizando ciertos procesos operativos de la Gerencia de Recursos Humanos.

Impacto en los Mercados y en la Economía: la apertura económica que comenzó en Venezuela en la década de los noventa – "caracterizada por reducciones importantes de aranceles y subsidios, y reglas de juego más transparentes" (García de Muñoz, 2001) - ha repercutido directamente en las empresas, en los mercados, las tecnologías, la calidad de los servicios, entre otros. Hoy en día, las compañías deben afrontar nuevos estándares impuestos por los competidores extranjeros y sus filosofías de trabajo. Las empresas foráneas son eficientes, gracias a la competitividad a través de la innovación y la calidad de sus productos, servicios y procesos. "Ante éste panorama las empresas en Venezuela han tenido que desarrollar nuevas estrategias empresariales en búsqueda de incursionar exitosamente en otros mercados y de enfrentar la competencia extranjera en el mercado nacional" (García de Muñoz, 2001).

Como muestra de la repercusión que ha tenido esta situación sobre las estrategias que deben adoptar las empresas para sobrevivir, y que perturban directamente la Gestión de los Recursos Humanos, se encuentran las fusiones entre empresas, bancos, multinacionales –como ejemplo, la fusión entre el Banco Unión y Caja Familia, ahora conocido como Banesco -. Dichas fusiones, generan cambios en la cultura organizacional y han actuado como detonante del aumento en la tasa de desempleo, entre otros factores, a causa de las reducciones de personal que se producen durante éste proceso.

Así encontramos que el número de empresas, entre los años 1992 y 1999, se redujo en un 33% (Francés, 2000) y el desempleo abierto se ubicó en un 13,2% del total de la población económicamente activa (Revista de Relaciones Industriales y

---

Laborales N° 37, 2001) y recientemente, el Instituto Nacional de Estadística informó que el índice de desempleo para el 2001 se ubicó en 12,1% (El Universal, 2001)

Ante las altas tasas de desempleo, la empresa y su departamento de recursos humanos, se enfrentan eventualmente al desafío de innovar para poder mantener el compromiso, la motivación, un clima favorable dentro de la empresa y mejorar el rendimiento de aquellas personas que permanecen empleadas en la organización que tienen latente el temor de poder ser potencialmente despedidos. Deben lograr hacer que la empresa siga trabajando, no igual, sino mejor, a pesar de tener pocas personas realizando tareas que antes cumplía un departamento entero.

Esto necesariamente nos lleva a considerar que las prácticas de recursos humanos no pueden seguir siendo operativas, deben convertirse en factor clave para la estrategia de la empresa, trabajar de la mano con la alta gerencia para lograr los objetivos que se fijan generando soluciones, reinventando e innovando en los procesos.

Todo lo expuesto guió la búsqueda de otros planteamientos sobre innovación en recursos humanos. A partir de una revisión bibliográfica exhaustiva que se llevó a cabo en la biblioteca de universidades, tales como: Católica Andrés Bello, Central de Venezuela, Metropolitana, además de la Biblioteca Nacional, entre otras, se pudo constatar que no existen evidencias empíricas previas o estudios realizados por otros investigadores en torno a la variable objeto de nuestra investigación en el contexto de las organizaciones objeto de nuestro estudio. Sólo autores como Elena Granell, en su libro "Recursos Humanos y Competitividad en Organizaciones venezolanas", habla sobre la importancia de recursos humanos y sus prácticas para la competitividad de las organizaciones, pero no se mencionan prácticas innovadoras. Igualmente se encontró que Higgins (1995) marca una pauta a seguir, cuando resalta la importancia de innovar los enfoques y parámetros mediante los cuales se manejan actualmente las

empresas. De igual forma plantea, que la Gestión de Recursos Humanos para poder contribuir a la competitividad de la empresa, debe innovar en sus procesos.

Es necesario entonces no esperar a que la situación se agrave, el objetivo será transformar al Departamento de Recursos Humanos en un elemento indispensable que aporte y cree nuevas soluciones, evalúe y reconstruya sus procesos, y fije nuevas metas y estándares que dicten el camino al éxito de la empresa cuando ésta deba afrontar algún proceso de cambio producto del entorno. El no atacar esta problemática tan pronto como sea posible, llevaría a los profesionales de recursos humanos a presenciar el fin de su carrera. Por esto se sostiene, que es pertinente el abordaje de la presente investigación.

A partir de todas estas reflexiones, surge la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál es el proceso de implantación de prácticas innovadoras en la gestión de Recursos Humanos en una muestra de grandes empresas competitivas en Venezuela?

## **Objetivos de la Investigación**

### **1. Objetivo General:**

Analizar el proceso de implantación de prácticas innovadoras en la gestión de Recursos Humanos en una muestra de grandes empresas competitivas en Venezuela.

### **2. Objetivos Específicos:**

**2.1.** Identificar las fuerzas que impulsaron la innovación.

**2.2.** Identificar los agentes de innovación.

**2.3.** Conocer las dimensiones o subsistemas del proceso de gestión de Recursos Humanos donde opera la innovación.

**2.4.** Describir el proceso de ejecución de las prácticas innovadoras.

## **Justificación de la Investigación**

La presente investigación será de gran interés para todas aquellas empresas, profesionales, instituciones educativas y profesores cuyo ámbito se desarrolle en el marco de las relaciones Industriales, específicamente en los recursos humanos.

La intención del proyecto deja al descubierto la diversa gama de problemas por los que atraviesan las empresas que opera en el país. La tendencia más actual, presentada por Higgins en su libro *Innovar o Evaporarse* (1995), utilizado por el profesor de la Cátedra de innovación del IESA, Horacio Viana, presenta una serie de rasgos que deben atacar las empresas para ser más competitivas. Su teoría se centra en que es necesario innovar en los productos, procesos y servicios. Plantea que el departamento de recursos humanos es un arma estratégica para la empresa y, al igual que Ulrich (1997) y Granell (1997), entre otros autores, sostienen que la gerencia de recursos humanos debe innovar y reinventar sus procesos, ser menos operativa, y gestionarse como un socio estratégico de la empresa. El objetivo será el de transformar al departamento de recursos humanos en un elemento indispensable que aporte y cree nuevas soluciones, evalúe y reconstruya sus procesos, y fije nuevas metas y estándares que dicten el camino al éxito de la empresa.

Es necesario aprender de aquellas empresas competitivas que han logrado superar los obstáculos surgidos en el panorama político, económico y social de Venezuela. Sus departamentos de recursos humanos han logrado innovar y generar el cambio necesario para hacer de sus organizaciones las más competitivas, agregando valor y recuperando importancia como gerencia estratégica. Hoy más que nunca es primordial conocer de cerca a aquellas empresas que han logrado el éxito en el país, ya que se podrá obtener de ellas soluciones esbozadas en el contexto venezolano.

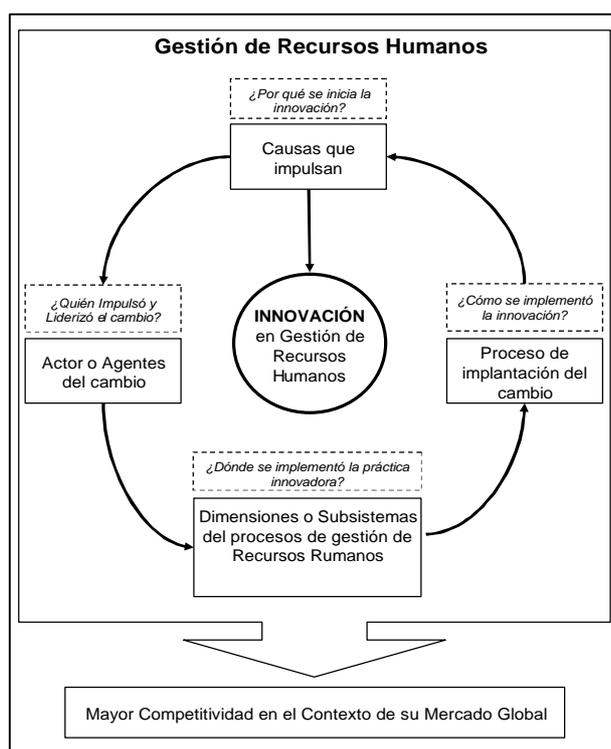
## **II. Marco Teórico**

---

---

## MARCO TEÓRICO

Las organizaciones para alcanzar mayor competitividad en su entorno global, se apoyan en su recurso humano. La Gestión de Recursos Humanos, para ayudar a la empresa a alcanzar esta meta, debe adaptarse a los nuevos cambios que esto implica, producto de causas internas o externas a la organización. La manera de adaptarse a los cambios cualquiera que sea su causa, es a través de la innovación en la Gestión de Recursos Humanos. Esta innovación puede ser impulsada por actores internos o externos a la organización, los cuales auspician la innovación en los subsistemas de Recursos Humanos a que corresponda, según las exigencias del cambio.



**Gráfico.1 – Innovación en la Gestión de Recursos Humanos en Empresas Competitivas.**

**Fuente: Elaboración Propia con base a la revisión teórica realizada para la investigación**

## **1. Globalización**

### **1.1. Antecedentes**

Muchos pueden estar asombrados por su insólita novedad, cuando en realidad data de hace cinco siglos. Para poder definir globalización, debemos hacer notar que su origen puede ser fechado en 1420, durante el auge de los descubridores y conquistadores portugueses y españoles, momento que marcó el inicio de la creación de mercados mundiales (Francés, 2000). Pero fue, hacia finales de siglo XX, cuando realmente repercutió y se legitimó como un gran fenómeno que ha sido descrito y definido por diversos autores.

### **1.2. Definiciones**

Entre las múltiples definiciones que se le han dado a la globalización, se presentan a continuación aquellas que han surgido de la consulta bibliográfica relacionadas al tema de investigación referido.

"Globalización es una palabra de origen inglés, la cual se refería inicialmente a la expansión de las empresas multinacionales a través del mundo. Pero su significado se ha desarrollado más allá de la actividad de las multinacionales, y se define hoy en día como el proceso de expansión de las relaciones culturales, políticas y económicas entre todas las naciones del globo". (Aranguren, 2000).

Así mismo implica "ampliación de mercados, capitales y recursos tecnológicos, mediante alianzas estratégicas y fusiones; dentro de un ambiente de mayor intercambio, uniformidad en costumbres y en las maneras de hacer las cosas". (Granell, Garaway, Malpica 1997)

La globalización "involucra nuevos mercados, nuevos productos, nuevos conceptos, nuevas capacidades y nuevas maneras de pensar los negocios". (Ulrich, 1997)

La globalización puede ser entendida también como: "la fuerza de cambio en consolidación que afecta todas las dimensiones de la condición humana tales como: demografía, pobreza, empleo, salud, medio ambiente, mercado, economía, tecnología e innovación que conduce a las empresas a diseños de estrategias organizacionales nunca antes imaginados." (PDVSA, 1994)

Como fenómeno de mercado, la globalización tiene su impulso básico en el progreso técnico y, particularmente, en la capacidad de éste para reducir el costo de mover bienes, servicios, dinero, personas e información. Esta reducción de la distancia económica ha permitido aprovechar las oportunidades de arbitraje existentes en los mercados de bienes, servicios y factores disminuyendo la importancia del papel de la geografía (Rühlemann 2001).

### **1.3. Globalización y Competitividad**

La idea de competitividad ha tomado vigencia desde finales del siglo pasado. Volverse más competitivo es prácticamente una consecuencia de la llamada globalización. Los clientes, fuente de ingreso primordial para las empresas, tienen acceso a tecnologías y recursos con los que antes no contaban, lo que les permite manejar la información necesaria para poder elegir y tomar decisiones en base a criterios de calidad/costo de manera muy eficiente.

Los bienes, el capital, la gente y las ideas viajan rápidamente y a bajo costo como nunca antes. La mayoría de la gente vive en países que están integrados a los mercados globales o que se están incorporando rápidamente a estos. La apertura

constante de mercados más ricos hacia los países más pobres, multiplica el crecimiento económico. (Gómez, Dávila. 1995)

La transformación de la realidad del sector productivo a nivel mundial ha dado inicio a la era donde las empresas han tenido que aplicar nuevas políticas y observar cuidadosamente sus prioridades y formas de proceder. A partir de la apertura de los mercados y la liberación de flujos de capital las empresas se han visto obligadas a modificar la forma de llevar a cabo sus operaciones a fin de adaptarse al nuevo entorno. Entre los efectos más importantes se encuentran la estandarización de productos y servicios, la reducción de barreras arancelarias y las economías de escala; las empresas que se adapten a ésta nueva realidad lograrán ser competitivas.

En Venezuela las políticas macroeconómicas y la apertura de la economía, iniciadas en 1990, impusieron reglas de juego diferentes a las acostumbradas. Las organizaciones, para poder incursionar en nuevos mercados y competir con ellos, se vieron forzadas a ser más productivas, reducir costos, aumentar la calidad de sus productos, adaptarlos más a las necesidades de sus clientes y ajustarse a las normas internacionales. (Granell, 1997)

La reducción o eliminación de niveles, la consolidación, la obtención de ganancias, de productividad, la reingeniería y el intento de centrarse en la calidad han reorientado la atención hacia lograr más con menos, aumentar la eficiencia, mejorar los procedimientos y reducir los costos como medio para hacerse más rentable. Como lo plantea Ulrich (1997), la cuestión no es reemplazar los costos por el crecimiento sino encontrar maneras de lograr un crecimiento rentable.

La globalización de la economía plantea el gran desafío de la competitividad, cambiando la estructura competitiva de nivel local a nivel mundial, presionando a las

organizaciones a moverse más rápido en aras de mantenerse con los cambios del entorno, a ser más flexibles y apuntar a la mejora continúa.

#### **1.4. Globalización e Innovación**

Higgins (1995) considera que la innovación es necesaria sobre todo si la empresa debe enfrentar aspectos como: a) cambios acelerados del entorno; b) altos niveles de competitividad; c) la competencia globalizada de negocios; d) rápidos cambios tecnológicos; e) fuerza de trabajo cada vez más heterogénea (idioma, cultura, raza); f) escasez de recursos (humanos, capital de inversión); g) transición de una sociedad industrial a una basada en el conocimiento; h) condiciones inestables en el mercado y en la economía; i) aumento de la demanda de la población de empleados (que pueden ir desde la mejora en los programas de seguridad y salud, estabilidad laboral durante las fusiones, mayor calidad y mejor servicio al cliente, hasta la aplicación de altos estándares éticos tanto a los gerentes como al negocio); j) incremento en la complejidad del entorno (en el cual operar los negocios se ha vuelto cada vez más complejo).

La innovación es la clave de la competitividad. En sus estudios sobre organizaciones exitosas revelan que en ellas se diseñan más productos nuevos, servicios, y mejoras en éstos; utilizan sus procesos más eficaz y eficientemente; y gerencian de manera más innovadoras que organizaciones menos exitosas.

Las innovaciones en la gerencia pueden abarcar desde programas dirigidos a la mejora de la productividad hasta la creación de nuevos productos.

#### **1.5. Globalización y Gestión de Recursos Humanos**

La globalización, como una nueva fase de expansión, se caracteriza por la búsqueda permanente de ventajas comparativas y de la competitividad que da prioridad a la innovación, la aparición de elevadas tasas de desempleo y el descenso del nivel de las remuneraciones. La elevación de los salarios reales ha erosionado sus ventajas de costos, mientras que las cuotas impuestas por los países industrializados limitan su acceso a los mercados, obligándolos a reubicar algunas de sus operaciones de elevado índice de mano de obra, en economías de salarios bajos. (Ruhlemann. 2001)

Las organizaciones para lograr sobrevivir ante los mercados globales deben apoyarse en su capital intelectual, reduciendo costos para poder afrontar un entorno de transformaciones en el mercado donde se vinculen las actividades funcionales de la empresa que le son propias a la gerencia de recursos humanos con todas las funciones estratégicas de la organización.

Granell (1997) afirma que en Venezuela las políticas macroeconómicas generan retos y paradojas. Las empresas sienten necesidad de reducir gastos y al mismo tiempo ser más productivas. La forma más frecuente de reducir gastos ha sido reducir personal; por tanto, el reto de la gerencia de recursos humanos será lograr que la empresa sea más productiva con menos gente.

Es por esto que la unidad de recursos humanos al verse afectada por la situación de tener que trabajar con menos personal debe afrontar la responsabilidad de lograr que estos empleados sean los mejor calificado y que genere productividad a la empresa.

Para las organizaciones es necesario el aprovechamiento de tecnologías desarrolladas y compartidas en todo el mundo, movimientos rápidos de productos, gente, información e ideas alrededor del mundo, para responder a las necesidades locales, así como el manejo de la paradoja de economías de escala global. Es

requerida una visión global y un compromiso local. Pensar globalmente y actuar localmente. Para ello, los recursos humanos necesitan crear modelos y procesos para lograr agilidad, efectividad y competitividad global. (Ulrich, 1997). Ante esta perspectiva los recursos humanos no deben conformarse con su tradicional rol operativo sino que debe actuar de manera que aporte soluciones a los objetivos estratégicos de la empresa.

## **2. Competitividad e Innovación**

### **2.1. Definiciones y Características**

#### **2.1.1. Definiciones**

Según Alonso (1991) el concepto de competitividad se ha divulgado masivamente en los últimos años. Al no existir barreras para el comercio internacional, los productos nacionales se enfrentan a la competencia de los foráneos, lo que plantea el problema de la comparación de estos entre sí y la necesidad de indagar la forma de evitar ser desplazados del mercado.

Para Porter (1987), la competitividad es la capacidad de una empresa para producir y mercadear productos en mejores condiciones de precios, calidad y oportunidad que sus rivales.

Las empresas competitivas son aquellas capaces de ofrecer continuamente productos, procesos y servicios con atributos apreciados por sus clientes. Las empresas exitosas nunca dejan de competir. (Gómez, Leal, Vivas y Márquez, 1998)

Marcel Antonorsi (1999) en el libro "Guía práctica de la empresa competitiva" citando el Informe mundial sobre competitividad, la define como: la habilidad del empresario, para diseñar, producir y mercadear bienes y servicios, cuyas calidades y precios conforman un paquete más atractivo que el de los competidores"

### 2.1.2. Características

La competitividad admite varias connotaciones. Para algunos autores se mide principalmente por resultados: por ejemplo, se es competitivo porque se ocupa una posición determinada en un mercado, en un conjunto cualquiera de naciones o en la sociedad; pero también puede significar "capacidad para", se es competitivo porque se dispone las competencias necesarias para competir y medirse con otros.

Un ejemplo puede ser tomado de Marcel Antonorski (1999) quien destaca algunos aspectos esenciales del concepto:

- ? Capacidad o habilidad de la empresa.
- ? La competitividad implica a toda la empresa.
- ? La competitividad se manifiesta en mejoras de productos y servicios.
- ? La competitividad implica satisfacción del cliente.
- ? La competitividad es una cualidad vital.
- ? La competitividad implica competir con rivales

Estos aspectos indican que la competitividad es un hecho relativo y que puede ser adquirida; no es una cualidad inherente a personas u organizaciones sino que responde a determinadas capacidades disponibles, que varían según el tipo de organización de o de la persona (Gómez, Leal, Vivas, Márquez, 1998).

### 2.2. Factores Determinantes de la Competitividad

Varios autores, al referirse sobre qué hace competitiva a una empresa, industria o nación, plantean diversos criterios de suma importancia que deben ser tomados en cuenta. Entre algunos de los autores tratados encontramos:

2.2.1. El criterio de Enright (1994), quien enumera factores como:

- ? El lado blando de la competitividad: centrado en factores de motivación, valores y actitudes, los cuales requieren la disponibilidad de una fuerza de trabajo con un buen nivel educativo, bien capacitada, con valores y actitudes adecuados y con una buena disposición para el aprendizaje y el mejoramiento continuos.
- ? La cultura organizacional: que envía constantes mensajes al trabajador a través de su discurso, pero también con sus decisiones y acciones.
- ? El estilo gerencial: puede ayudar a promover o a debilitar las conductas y competencias que son importantes para el logro de los objetivos.
- ? La excelencia en la implantación: capacidad para convertir en acción sus planes y proyectos.
- ? Contar con sistemas de información y un control de gestión apropiados.
- ? Visión estratégica y adopción de las medidas necesarias de forma anticipada.
- ? Congruencias de las políticas de recursos humanos y entre ellas la estrategia general.

2.2.2. Por otro lado Granell (1997) considera que la competitividad puede ser traducida en términos diferentes para cada organización; conclusión a la que llega luego de haber realizado un estudio donde obtuvo la opinión de presidentes y gerentes de empresas competitivas en Venezuela y cuyos

resultados arrojaron que dicha variable gira en torno a cuatro factores fundamentales:

- ? Búsqueda de eficiencia: poder elaborar los productos de una manera más eficientes, tanto en términos de costo, como de satisfacción al usuario.
  
- ? Satisfacción al cliente: detectar lo que quiere el cliente y satisfacerlo, prestar los mejores servicios, ofrecerle el mejor producto del mercado a un precio razonable.
  
- ? Estar a la altura de organizaciones internacionales: elaborar productos que puedan competir en calidad, precios y servicios a nivel internacional.
  
- ? Participar o ser líder en el mercado: capacidad de dar respuestas rápidas y eficientes a las demandas del mercado.

### **2.2.3. Innovación**

En la actualidad las empresas deben intuir la necesidad de implementar nuevos procesos, o simplemente mejorarlos, dada la premura que existe en el mercado global de renovarse continuamente para poder mantenerse en la punta de la competitividad. Plantearse metas más exigentes, o simplemente objetivos más específicos, trae consigo la necesidad de aplicar nuevos enfoques al negocio. Ésta situación forja la base de la cuál el tema de la innovación toma su vigencia.

Como lo afirma Higgins (1995), "lo que separa a las empresas realmente exitosas de las que no lo son", es la innovación en la gerencia de todas las funciones de la organización, entre las cuales la gestión de recursos humanos juega un papel fundamental. Es necesario proveer de entrenamiento y examinar el potencial del

individuo durante los procesos creativos, así como la desarrollar la intuición como un valor dentro de la organización en orden para aumentar el nivel de innovación.

En orden de mantener una mentalidad innovadora, y en consecuencia, que surja innovación en la organización, Kuczmariski (1997), considera que los gerentes deben:

- ? Confiar en los equipos y gerentes funcionales.
- ? Garantizar Reconocimiento.
- ? Mantener el ánimo y dar apoyo.
- ? No reducir recursos.

Para proporcionar un panorama más amplio sobre la innovación, a continuación se presentan algunas definiciones realizadas por autores más destacados en el estudio sobre el tema.

#### **2.2.3.1. Definiciones**

Innovación es una "habilidad" para ver hacia delante, infundir pasión por el futuro, ser curiosos, ser contradictorios y pensar el presente desde diferentes perspectivas (Kuczmariski, 1997).

Para Leo Burnett Innovar es cambiar el marco de referencia, se rompen paradigmas, se imponen cambios a manera de enfocar la creatividad. Para cambiar hay que atreverse a descubrir los "insides" humanos para generar nuevas ideas (Blyde, 2001).

Innovación es el proceso de transformar las oportunidades en nuevas ideas e implantarlas como prácticas ampliamente usadas. Es vista como una poderosa manera de asegurar la ventaja competitiva y un acercamiento seguro para defender la posición estratégica (Tidd, Bessant, Pavitt. 1997)

La innovación es la función más específica de los empresarios, es el significado por el cual explotan el cambio como una oportunidad para diferentes tipos de negocios o servicios. Es capaz de ser presentada como una disciplina, es capaz de ser aprendida, capaz de ser practicada (Drucker, 1985).

Las prácticas innovadoras según Higgins (1994) deben ser entendidas como "un producto, proceso o sistema nuevo en la empresa, no necesariamente novedoso a nivel nacional o internacional y que incluye, no solo avances tecnológicos mayores, sino también procesos de mejoras incrementales".

#### **2.2.3.2. Tipos de Innovación**

Diversos autores plantean tipologías para poder enfocar efectivamente planes o estrategias innovadoras y lograr crear las condiciones para que se concrete el proceso de innovación.

1. **Higgins (1994)**: establece la existencia de cuatro tipos:

- a) **Innovación en productos**: resulta en nuevos productos y servicios o mejoras en los mismos. En las organizaciones modernas estos productos y servicios son normalmente desarrollados por equipos multifuncionales que elaboran las estrategias de mercadeo, operaciones, investigación y desarrollo, los clientes y proveedores.
  
- b) **Innovación en procesos**: resulta en la mejora de los procesos dentro de la organización, por ejemplo en la gerencia de recursos humanos. Se enfoca en la mejora de la efectividad y la eficiencia. Ocurren a lo largo de toda la organización. Entre las innovaciones de procesos más recientes podemos encontrar:
  - i) **En la gestión de Recursos Humanos**: gestión de la cultura organizacional, colaboración entre las gerencias y las funciones dentro de la empresa, gerencia del cambio.
  
  - ii) **En la Gerencia General**: reingeniería, empowerment, rediseño de procesos, círculos creativos, escenarios estratégicos.
  
- c) **Innovación en mercadeo**: se relacionan las funciones de mercadeo, de promoción, diseño de empaques, distribución del producto y estimación de precios. En la actualidad cobra importancia la percepción del cliente sobre el producto, por lo tanto, la tarea principal de la innovación en el mercadeo será la de crear las percepciones que se adapten a la de los estos; es decir, que independientemente del precio, el cliente debe sentir que está adquiriendo un producto con las características y la calidad que espera.

**d) Innovación en la gerencia:** se ocupa de realizar mejoras en la forma en que la organización es manejada. La función principal de un gerente es la solución creativa de problemas en las áreas de planeación, organización (lo que incluye al staff y la gestión recursos humanos), liderazgo (motivación y comunicación) y control. Mientras las organizaciones continúen auspiciando la autogestión de los empleados, cada individuo en cada uno de los niveles de la empresa tendrá mayor responsabilidad en la solución creativa de problemas.

2. **Caballero y Arellano (1992):** segmentan la innovación en niveles; dejando siempre en claro que ésta división surge desde una perspectiva analítica, dado que en la realidad los procesos innovadores se entremezclan:

**a) Nivel funcional de la innovación:** se entendería como el "hacer cosas nuevas", nuevos procesos, que no tenían antecedentes en la organización y que generalmente surgen de la dinámica del contexto (competencias, tecnología, etc.)

**b) Nivel estructural de la innovación:** nuevas formas organizativas no convencionales, de organización de recursos (materiales, técnicos, humanos). Esta nueva estructura se observa a partir de un "momento de cambio" en el que se pueden identificar con precisión la situación anterior y la situación actual.

**c) Nivel comportamental de la innovación:** expectativas individuales, la modificación de patrones de conducta, los nuevos arreglos organizacionales entendidos como rearticulaciones en la red de influencias, alianzas y coaliciones en estructuras de poder amorfas y disímbolas entre actores.

**d) Nivel relacional de la innovación:** es aquel donde las complejas vinculaciones entre el contexto y la organización, en su mutua dependencia e impactos recíprocos procrean necesidades y factores innovadores, donde éstas reconfiguran incluso la relación con las redes de actores externos y las agencias de poder e influencia que las enmarca.

### **3. Cambio Organizacional**

Se habla mucho de cambio en los últimos años; sin embargo, el cambio siempre ha existido ya que es necesario para gestar la transformación en ámbitos económicos, tecnológicos, sociales, políticos, científicos, administrativos y, sobre todo, en las expectativas del hombre. El cambio es importante porque las organizaciones deben adaptarse a los requerimientos del entorno para no volverse obsoletas enfocando su estrategia hacia la competitividad.

Es pertinente hacer notar que entre los conceptos de innovación y cambio existe un estrecho nexo que los interrelaciona de tal forma que, cuando se realiza una innovación necesariamente debe efectuarse un proceso de cambio y a su vez para que se de un cambio deben existir innovaciones.

#### **3.1. Definiciones de Cambio Organizacional**

Schein define el cambio como la inducción de un nuevo modelo de acción, creencia y actitudes entre segmentos substanciales de una población. (Tichy 1983)

Hage (1980), lo define como la alteración y transformación para sobrevivir mejor en el medio ambiente.

Cross (1991), entiende el cambio como la posición, movilización y avance a través de una serie de etapas temporales y consolidación de la misma.

Por su parte Stewart define el cambio, como la adaptación de las organizaciones a los diferentes ambientes a través del aprendizaje de lecciones intelectuales y

emocionales recuperadas de la experiencia, que tomará en cuenta el impacto y los defectos de las acciones de la organización sobre el ambiente.

### 3.2. Tipos de Cambio

3.2.1. **El cambio Estratégico:** es definido por Moisés Naím (1986), como la modificación de los objetivos a mediano y largo plazo en una organización.

3.2.2. **El Cambio Planeado:** se define como el esfuerzo sistemático para diseñar una organización de tal manera que esto la ayuda a adaptarse a los cambios del medio ambiente externo y a lograr nuevas metas. Este cambio es intencionado y esta orientado hacia la consecución de las metas propuestas. (Stoner 1992).

3.2.3. **El Cambio Radical:** ocurre cuando una organización se mueve de un patrón en uso a otro. (Greenwood 1996).

3.2.4. **El Cambio Convergente:** consiste en afinar o remodelar la orientación existente y la transformación de la organización. (Greenwood 1996).

3.2.5. **El Cambio Evolutivo:** es el que se produce lento y gradualmente. Greenwood, 1996.

3.2.6. **El Cambio Revolucionario:** se da de manera vertiginosa y rápida afectando simultáneamente a todas las partes de la organización. (Greenwood, 1996)

Biasca (1997), señala que el cambio tiene diferentes características. Puede ser deliberado (intencional, planeado) o accidental (causal, planeado). La magnitud puede

ser grande o pequeña. Puede ser rápido (abrupto drástico revolucionario) o lento (continuo, evolutivo).

### **3.3. Fuerzas para el Cambio Organizacional**

**3.3.1. Fuerzas Externas o Ambientales:** las exigencias del mercado en una variedad de aspectos como la calidad y cantidad de recursos humanos, el mejoramiento de la calidad de servicios al cliente, el incremento de la producción y la innovación de nuevos productos, por un lado; el impacto de la tecnológica en los procesos de manufactura y producción; el profundo cambio social que se ha producido como consecuencia cada vez mas frecuentes fenómenos de automatización e información de las actividades organizacionales por otro; y finalmente, la comunicación masiva, y la internacionalización de los mercados son fuerzas externas que no por estar fuera del control de la gerencia son menos importantes en virtud del efecto determinante que produce en el curso de la empresa, y de su capacidad potencial para generar nuevas oportunidades de negocio. (Gibson 1994)

**3.3.2. Las Fuerzas Internas:** son aquellas que operan dentro de la organización y suelen estar bajo el control de la administración. Su presencia puede o no servir de apoyo a la respuesta de cambio deseado.

### **3.4. Los Agentes del Cambio**

Son todas aquellas personas que actúan como catalizadores del cambio y asumen el compromiso de administrarlo. Son, por definición, los iniciadores de muchas modificaciones y los responsables de llevarlo a cabo exitosamente. (Robins 1994)

3.4.1. **Agentes Internos:** Personas que trabajan en la organización y conocen los problemas existentes en la misma. (Gibson 1987)

3.4.2. **Agentes Externos:** son aquellas personas, asesores externos, a la que se le pide intervenir y aportar recomendaciones para realizar el cambio. (Gibson 1987)

## 4. Gestión de Recursos Humanos

### 4.1. Definición

La gestión de recursos humanos consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el individuo. (Chiavenato 2000)

### 4.2. Subsistemas de la Gestión de Recursos Humanos

4.2.1. **Subsistema de Provisión:** este subsistema de recursos humanos es el que permite el suministro de personas a la organización e implica todas las actividades relacionadas con reclutamiento y selección de personas, así como la integración de éstas a la empresa

4.2.1.1. **Reclutamiento de Personas:** es el conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

4.2.1.2. **Selección de Personal:** consiste en escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficiencia de la organización.

4.2.1.3. **Inducción o Socialización Organizacional:** la organización trata de inducir la adaptación del comportamiento del individuo a sus necesidades y objetivos imprimiéndole sus características con firmeza.

Así mismo, el nuevo miembro tratará de influir en la organización para crear una situación laboral que le proporcione satisfacción y le permita alcanzar sus objetivos personales.

**4.2.2. Subsistema de Aplicación:** este subsistema de recursos humanos es el que se encarga del diseño, descripción y análisis de cargos, ya que para la organización esta es la base de la aplicación de las personas en las tareas organizacionales. Así también se ocupa de ejecutar las evaluaciones de desempeño dentro de la empresa, un proceso dinámico ya que debe realizarse con cierta continuidad, y que permite localizar problemas de supervisión, de integración del individuo con el cargo o la misma organización, desaprovechamiento de potencial, motivación, entre otros.

**4.2.2.1. Diseño de Cargos:** es la especificación del contenido, métodos de trabajo y las relaciones con los demás cargos para cumplir requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales del ocupante del cargo.

**4.2.2.2. Descripción y Análisis de Cargo:** la descripción consiste en enumerar las tareas o funciones que conforman un cargo y lo diferencian de los demás cargos de la empresa. El análisis consiste en examinar el cargo con los requisitos que éste exige a sus ocupantes.

**4.2.2.3. Evaluación de Desempeño:** es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro.

**4.2.3. Subsistema de Mantenimiento:** este subsistema de recursos humanos contempla todo un sistema de recompensas que la organización brinda a sus miembros con el fin de mantenerlos satisfechos y motivados, e

inducirlos a permanecer en la organización y sentirla suya, además de programar actividades orientadas a garantizar condiciones personales y materiales de trabajo capaces de mantener ciertos niveles de salud de los empleados.

4.2.3.1. **Compensación:** sistema de incentivos y recompensas que la organización establece para remunerar y recompensar a las personas que trabajan en ella.

4.2.3.2. **Planes de Beneficios Sociales:** son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que la organización ofrece a sus empleados para ahorrarles esfuerzos y preocupaciones.

4.2.3.3. **Higiene y Seguridad:** la higiene en el trabajo se refiere a un conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde se ejecutan.

4.2.3.4. **Relaciones Laborales:** se basan en la política de la organización frente a los sindicatos, tomados como los representantes de los anhelos, aspiraciones y necesidades en los empleados.

4.2.4. **Subsistema de Desarrollo:** este subsistema de recursos humanos incluye actividades de entrenamiento, desarrollo de personal y desarrollo organizacional, que representan inversiones efectuadas en las personas.

4.2.4.1. **Entrenamiento y Desarrollo del Personal:** consiste en la preparación de la persona para el cargo y para enfrentar el ambiente dentro o fuera de su trabajo.

4.2.4.2. **Desarrollo Organizacional:** estudia la organización como sistema total y se compromete a mejorar la eficacia de la empresa a largo plazo mediante intervenciones constructivas en los procesos y la estructura de las organizaciones.

4.2.5. **Subsistema de Control:** trata de asegurar que las diversas unidades de la organización marchen de acuerdo a lo previsto para lograr que la organización sea eficiente.

4.2.5.1. **Sistemas de Información:** es un conjunto de elementos interdependientes, asociados lógicamente asociados para que su interacción genere la información necesaria acerca del personal que facilita el proceso de toma de decisiones.

4.2.5.2. **Auditoría de Recursos Humanos:** consiste en el análisis de las políticas y prácticas de personal de una organización y la evaluación de su funcionamiento actual, acompañados de sugerencias para mejorar.

### 4.3. Rol de la Gestión de Recursos Humanos

El camino de una empresa al éxito se logra a través de la creación de organizaciones que cambien, aprendan, se muevan y actúen más rápidamente que sus competidoras. Para hacer el mejor uso de estas capacidades, los ejecutivos deben estar al tanto de que la gestión de recursos humanos es una de las fuentes de ventaja competitiva. Esto sugiere una nueva agenda para los recursos humanos que debe

focalizarse en impulsar la competitividad. Como resultado, los profesionales de recursos humanos deben centrarse más en lo que aporta su trabajo, que en hacer mejor su trabajo. Deben expresar su rol en términos de valor agregado, a través de mecanismos que le permitan a los recursos humanos entregar rápidamente resultados en los negocios.

Para Fitz-Enz (1992), es necesario cambiar la visión que se tiene de la gestión de recursos humanos. El patrono no necesita al empleado para administrar programas o planes específicos, para eso ya el mercado esta saturado de asesores. Necesita de la gestión de recursos humanos para hacer de la empresa un lugar en el que la gente pueda alcanzar sus metas personales al mismo tiempo que ayude a la compañía a alcanzar sus objetivos.

Ampliando más esta tendencia, según Higgins (1995), es necesario ver a los recursos humanos como un arma estratégica que provea los medios que apoyen la innovación, como por ejemplo, a través de los sistemas de evaluación, brindando entrenamiento a la gente para que se vuelva mas creativa, permitiéndole a los empleados tomarse tiempo para reflexionar en función lograr de soluciones, y proveyendo de las instalaciones que faciliten y conduzcan a la innovación.

La gestión de recursos humanos debe definir los aportes que puede realizar a la organización estipulando los roles y actividades que deben cumplir para ser socios del negocio. A continuación, se presentan dos modelos realizados por Ulrich (Gráfico 2 y 3), en el que se muestran los centros de atención y las actividades de los profesionales.

Los centros de atención van del largo plazo/estratégico al corto plazo/operativo. Los profesionales de recursos humanos deben aprender a ser tanto estratégicos como operativos, centrándose a la vez en el largo y en el corto plazo. Las actividades van desde manejar procesos (herramientas y sistemas de recursos humanos) a manejar

gente. Estos dos ejes definen cuatro roles de recursos humanos principales. 1- Gerencia de recursos humanos estratégico; 2- Gerencia de la Infraestructura; 3- Gerencia de la contribución de los empleados; y 4- Gerencia de la transformación y el cambio.

**Error! Not a valid link.**

**Error! Not a valid link.**

La gestión de recursos humanos, para poder abarcar otras funciones más amplias diferentes a las operativas que le competen, necesitará de elementos como innovación y cambio para lograr tener una visión estratégica que a su vez esté alineada con la del negocio.

## **III. Marco Metodológico**

---

---

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **1. Tipo de investigación**

Teniendo en cuenta los resultados arrojados por la revisión previa de la literatura y el enfoque que los tesisistas decidieron dar a la investigación, el tipo de estudio que se llevó a cabo fue exploratorio.

Los estudios exploratorios examinan temas poco estudiados o que no han sido abordados antes, es decir, cuando la revisión de la literatura revela únicamente que hay ideas vagamente relacionadas con el tema de estudio (Hernández, Fernández, Baptista, 1998). En el caso de la presente investigación, el enfoque surgió a partir de una revisión bibliográfica extensa, donde sólo fueron encontradas publicaciones muy

poco o remotamente relacionadas con el tema de estudio en cuestión. Entre algunas encontramos: "Recursos Humanos y Competitividad en empresas venezolanas", publicación que pertenece a la Profesora del IESA, Elena Granell. Otro caso es el de James M. Higgins, autor utilizado por el profesor Horacio Viana como base para su cátedra de "Gerencia de la Innovación" en el IESA, en cuyo libro: "Innovate or Evaporate", se trata el tema de la innovación en la empresa, sin embargo, en cuanto a la Gestión de Recursos Humanos, sólo se pasea por algunos aspectos relacionados a ésta y no lo trata como un tema específico. Otro panorama similar es el que se relaciona con el tema de cambio organizacional, ya que existen diversas publicaciones y gran variedad de autores que tratan el tema, pero sin abordar de manera directa la relación que existe entre innovación y cambio. Por ello como referencia fue tomada la tesis sobre cambio organizacional de Doris Quintero (1998) en la cual se presenta un modelo de cambio que, con algunas modificaciones, puede adaptado al proceso de innovación.

Por otra parte, teniendo en cuenta el enfoque que se le dio a la investigación, es importante destacar que, independientemente de que el estado de la literatura condujo inevitablemente a un estudio exploratorio, los tesisistas deliberadamente también decidieron partir de un enfoque exploratorio. Esto se debe a que éste plantea abordar la realidad sin demasiadas prenociones o premisas de partida y permite ver en qué medida están presentes allí eventos significativos o de interés que pudieran ser reseñados y considerados. (Martínez, 2000)

## **2. Tipo de diseño**

En cuanto al tipo de diseño que se llevó a cabo en el presente estudio, éste fue de campo, de casos y cualitativo.

Guiados por Sabino (2000), en los diseños de campo los datos obtenidos son primarios, es decir, fueron recogidos directamente de la realidad por parte de los investigadores, toda la información necesaria para poder responder a la pregunta a tratar y alcanzar los objetivos, fue recolectada directamente por los tesisistas a través de entrevistas a una muestra de empresas que cumplió con los requisitos necesarios para ser objeto de la investigación.

Dentro de los diseños de campo el correspondiente a la presente investigación es el llamado estudio de casos, en el cual se hace un abordaje exhaustivo y profundo de unos pocos casos en la realidad que son seleccionados porque tienen características relevantes para los fines de la investigación (empresas competitivas en Venezuela que hayan implantado prácticas innovadoras en la Gestión de Recursos Humanos).

Adicionalmente se incluirá un diseño cualitativo ya que se busca dar respuesta al problema señalando o describiendo el conjunto de realidades o la calidad de la misma. En la presente investigación se hará una descripción cualitativa exhaustiva y profunda de características rasgos o atributos que presente el objeto de estudio de interés para la investigación.

### **3. Definición y Operacionalización de la Variable**

En los estudios cualitativos no existe una variable preconcebida como tal, ya que ésta emerge luego de que se analizan, relacionan, comparan y contrastan las categorías. Sin embargo, es posible introducir variables que se relacionen con el tema de investigación para que cumplan un papel orientador que, a medida que el avance del estudio, puedan pasar a ser definitivas u objeto de cambios (Martínez, 1999)

En la presente investigación en la fase previa a la recolección de los resultados y análisis de los mismo, se introdujo como plantea el autor antes mencionado una

variable relacionada con el tema de investigación que cumplió un papel orientador a lo largo de la investigación y que finalmente luego de ser analizada, relacionada, comparada y contrastada con las categorías, pasó a ser definitiva dentro del estudio, por adaptarse perfectamente a éste.

La variable de la presente investigación se definió a partir de cada uno de los elementos básicos que la conforman:

### **3.1. Proceso de implantación de prácticas innovadoras en la Gestión de Recursos Humanos**

Al desglosar la variable podemos entonces definirla como: un conjunto de fases sucesivas para el establecimiento y puesta en ejecución de acciones nuevas dentro de la Gestión de Recursos Humanos de una empresa determinada y no necesariamente nuevas o novedosas a nivel nacional o internacional.

### **3.2. Operacionalización de la Variable**

Partiendo de los postulados de Martínez (1999), las verdaderas categorías que conceptualizarán la realidad y la investigación cualitativa deben necesariamente emerger del estudio de la información que se recoja al hacer el proceso de “categorización”. Sin embargo, se podrá partir de un grupo de categorías tentativas, siempre y cuando se utilicen como algo provisional hasta que sean confirmadas.

Tal fue el caso de la presente investigación, en la que la operacionalización que se presentó a partir de un grupo de categorías tentativas, posteriormente, luego de

algunas modificaciones llegó a contener las categorías definitivas para la presente investigación.

Para realizar la operacionalización de la variable se tomó en cuenta la operacionalización sobre cambio organizacional de la tesis de Doris Quintero (1998). El modelo de cambio fue escogido partiendo del hecho de que, si hay una innovación, ésta conduce a un cambio; y también tomando en cuenta que los pasos de dichos modelos, no son más que pasos lógicos que se consideraron pertinentes y útiles como punto de partida para la investigación.

El modelo de la tesis antes mencionada, fue modificado en el segmento que presenta las dimensiones donde opera el cambio en la organización en su totalidad, éste sustituido por los subsistemas de la Gestión de Recursos Humanos expuestos por Chiavenato (2000). El modelo de Gestión de Recursos Humanos fue tomado porque permite entender las dimensiones de interés para el estudio en donde opera el cambio. Igualmente se sustituyeron las etapas de cambio a nivel de global de la organización en su totalidad, por las etapas que fueron percibidas solamente en las innovaciones producidas en el área de Recursos Humanos de los casos bajo estudio, los indicadores para las etapas en este caso serían: hitos significativos que revelan la existencia de una, cantidad de etapas identificadas y duración de las mismas.

No se tipifica las etapas de cambio en toda la organización puesto que el objeto de estudio no es el proceso de cambio de toda la organización, sino la incorporación de prácticas innovadoras en la Gestión de Recursos Humanos. La implantación de estas prácticas implica un procedimiento de cambio, como consecuencia son útiles las categorías genéricas que la teoría propone para analizar el cambio, que son las que se consideraron para realizar la operacionalización y en consecuencia la elaboración de la guía de entrevistas por pautas que se aplicó a la muestra bajo estudio.



Variable	Dimensiones	Sudimensiones	Indicadores	Ítems
Proceso de implantación de prácticas innovadoras de en la Gestión de Recursos Humanos	<b>Dimensiones donde Opera el Cambio/Innovación:</b> subprocesos de la gestión de recursos humanos.	Subsistemas de Recursos Humanos	- Reclutamiento de Personas - Selección de Personal - Socialización Organizacional (Inducción)	¿En cuáles Subsistemas de Recursos Humanos se implantaron prácticas innovadoras?
		a) Provisión	- Diseño de Cargo - Descripción y Análisis de Cargo - Evaluación de Desempeño	
		b) Aplicación	- Compensación - Planes de Beneficios Sociales - Higiene y Seguridad	
		c) Mantenimiento	- Entrenamiento y Desarrollo de Personal - Desarrollo Organizacional	
		d) Desarrollo	- Sistemas de Información - Auditoría de Recursos Humanos	
		e) Control	- Modificación del nivel de formalización	
	<b>Fuerzas que motivaron el cambio/innovación:</b> pueden ser tanto internas como externas. Las internas son aquellas que actúan dentro de la organización y están dentro del control de la organización. Las externas se definen como todos aquellos elementos externos a la organización que están fuera del control de la gente pueden ser internas y externas	a) Internas:	1. <u>Exigencias del Mercado:</u> - Productividad - Innovación de Procesos / Productos - Calidad y Cantidad de Recursos Humanos	¿Cuáles son las razones o motivos que impulsaron las innovaciones en la organización
		b) Externas	2. <u>Tecnología</u> - Nuevas Máquinas - Nuevos Procesos 3. <u>Cambios Sociales y Políticos:</u> - Situación Económica y Financiera - Situación del Mercado - Competencia - Automatización de la Información	
			- Empleados - Asesores - Consultores	
	<b>Agentes del cambio/innovación:</b> son aquellas personas que actúan como catalizadores de la innovación/cambio y asumen el compromiso de administrarlo.	a) Internos	- Empleados - Asesores - Consultores	¿Cuáles fueron propiamente los agentes que impulsaron la innovación en la organización?
	<b>Etapas de Ejecución del Cambio/Innovación:</b> serie de pasos que suelen estar presentes en procesos de cambio.	a) Diagnóstico	- Insatisfacción con la situación presente - Diagnóstico del Agente de Cambio - Necesidad de Cambio Organizacional - Descripción del Comportamiento Organizacional	¿Cuáles los pasos mediante los cuales se llevo a cabo la implantación de la innovación?
		b) Situación Deseada	- Planeación - Diseño de Etapas para llegar a la situación Ideal - Diseño de los caminos, metas e intenciones - Programar la trayectoria	
		c) Ejecución	- Práctica de la Trayectoria - Planes de Acción - Transición - Puesta en práctica del Cambio	
		d) Asignación de Responsabilidades	- Definir los actores responsables del cambio	
		e) Evaluación	- Seguimiento del Proceso de Cambio - Evaluación de los Planes de Acción	

#### **4. Instrumentos y recolección de datos**

Como punto de partida para la investigación, los datos fueron recolectados a través de una entrevista semiestructurada guiada o "por pautas" (Sabino 2000). Este es un tipo de entrevista algo más formalizada que la entrevista no estructurada, contiene un conjunto de tópicos de interés que se fueron explorando en el curso de la entrevista y que permitió captar toda la información organizacional que poseían los miembros a partir de la experiencia, de la realidad que viven y su intención con las acciones implementadas en la organización.

#### **5. Unidad de análisis**

La unidad de estudio estuvo constituida por empresas competitivas radicadas en Venezuela que hubiesen incorporado alguna práctica innovadora en su Gestión de Recursos Humanos. La unidad de análisis estuvo constituida por la Gerencia de Recursos Humanos de cada una de las empresas objeto de estudio.

#### **6. Población**

Según Martínez (1999) la población no podrá estar constituida por elemento aleatorios, escogidos al azar, y descontextualizados. Por ello, en el presente estudio estuvo conformada por la totalidad de unidades que cumplieron con los requisitos ya mencionados en la unidad de análisis, es decir, empresas competitivas en Venezuela que hubiesen implantado prácticas innovadoras en la Gestión de Recursos Humanos.

Para determinar cuáles empresas se adaptaban al perfil establecido en la unidad de análisis, fueron utilizadas como referencia, en primer lugar, instituciones y organizaciones sin fines de lucro que realizaron estudios en Venezuela, los cuales arrojaron listados de empresas competitivas en Venezuela. Dichas organizaciones son

Conindustria, Venamcham y Venezuela Competitiva. En segundo lugar, de ésta muestra de empresas se escogieron las que hubiesen incorporado prácticas innovadoras en la Gestión de Recursos Humanos a partir de la referencia de expertos en el área de Recursos Humanos, entre los que destacan: José Ramón Naranjo, Hilda Ruiz, Alejandro Graterol y Rossetti, profesores tanto de la Universidad Católica Andrés Bello como de la Universidad Simón Bolívar. Una vez establecido cuáles de las empresas competitivas tenían adicionalmente innovaciones en la Gestión de Recursos Humanos, fueron consideradas todas las que accedieron a participar en la investigación.

## **7. Procesamiento y análisis de datos**

Tomando en cuenta el tipo de datos que fue manejado, proveniente de entrevistas por pautas, se llevó a cabo un análisis de contenido cualitativo, el cual se basó en el estudio exhaustivo y detallado de la información recaudada a lo largo de la de la investigación a través de entrevistas, además de folletos y otras referencias tanto electrónicas como documentales suministrada por las empresas caso de estudio.

Para llevar a cabo el análisis de contenido, se tomó como guía las pautas señaladas por Hernández, Fernández y Baptista (1998).

En primer lugar, se definió el universo y se extrajo una muestra representativa. El universo fue constituido por totalidad de los temas enunciados por la totalidad de los entrevistados, con respecto a la totalidad de los tópicos de interés de la investigación.

Luego se definió la unidad de análisis, la cual constituye segmentos del contenido de los mensajes que son caracterizados para ubicarlos dentro de las categorías (Hernández, Fernández y Baptista, 1998). En la presente investigación la unidad es el tema, es decir, cualquier oración o enunciado mencionado por los entrevistados que se refería a un tópico de interés para la investigación.

Posteriormente para establecer y definir las categorías y subcategorías que se presentaron en la variable de investigación, se tomó como referente el modelo teórico de la Gestión de Recursos Humanos de autores como Chiavenato (2000) y Gómez-Mejía (1997).

Se establecieron cinco categorías correspondiente cada una a los subsistemas de recursos humanos. Estas categorías se dividieron a su vez en subcategorías que representan los procesos que conforman cada uno de los subsistemas de recursos humanos y dentro de éstos se tipificaron una por una las innovaciones que se llevaron a cabo en las distintas organizaciones.

Las categorías que se establecieron con sus correspondientes subcategorías son:

**7.1. Provisión:** este subsistema permite el suministro de personas a la organización e implica todas las actividades relacionadas con reclutamiento y selección de personas, así como la integración de éstas a la empresa.

7.1.1. Reclutamiento de Personas: es el conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

7.1.2. Selección de Personal: consiste en escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados para ocupar los cargos existentes en la

empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficiencia de la organización.

7.1.3. Inducción o Socialización Organizacional: la organización trata de inducir la adaptación del comportamiento del individuo a sus necesidades y objetivos imprimiéndole sus características con firmeza. Así mismo, el nuevo miembro tratará de influir en la organización para crear una situación laboral que le proporcione satisfacción y le permita alcanzar sus objetivos personales.

**7.2. Aplicación de Recursos Humanos**: subsistema que se encarga del diseño de cargo que debe desempeñarse y la evaluación de desempeño en el cargo.

7.2.1. Diseño de Cargos: es la especificación del contenido, métodos de trabajo y las relaciones con los demás cargos para cumplir requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales del ocupante del cargo.

7.2.2. Descripción y Análisis de Cargo: la descripción consiste en enumerar las tareas o funciones que conforman un cargo y lo diferencian de los demás cargos de la empresa. El análisis consiste en examinar el cargo con los requisitos que éste exige a sus ocupantes.

7.2.3. Evaluación de Desempeño: es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro.

**7.3. Mantenimiento**: contempla todo un sistema de recompensas que la organización brinda a sus miembros con el fin de mantenerlos satisfechos y motivados, además de programar actividades orientadas a garantizar

condiciones personales y materiales de trabajo capaces de mantener ciertos niveles de salud de los empleados.

7.3.1. Compensación: sistema de incentivos y recompensas que la organización establece para remunerar y recompensar a las personas que trabajan en ella.

7.3.2. Planes de Beneficios Sociales: son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que la organización ofrece a sus empleados para ahorrarles esfuerzos y preocupaciones.

7.3.3. Higiene y Seguridad: la higiene en el trabajo se refiere a un conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección a la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde se ejecutan.

7.3.4. Relaciones Laborales: se basan en la política de la organización frente a los sindicatos, tomados como los representantes de los anhelos, aspiraciones y necesidades en los empleados.

7.4. **Desarrollo de Recursos Humanos**: este subsistema de recursos humanos incluye actividades de entrenamiento, desarrollo de personal y desarrollo organizacional, que representan inversiones efectuadas en las personas.

7.4.1. Entrenamiento y Desarrollo del Personal: consiste en la preparación de la persona para el cargo y para enfrentar el ambiente dentro o fuera de su trabajo.

7.4.2. Desarrollo Organizacional: estudia la organización como sistema total y se compromete a mejorar la eficacia de la empresa a largo plazo mediante intervenciones constructivas en los procesos y la estructura de las organizaciones.

7.5. **Control de Recursos Humanos**: trata de que las diversas unidades de la organización marchen de acuerdo con lo previsto; así mismo, trata de garantizar que todo ocurra de acuerdo a la planeación adoptada y los objetivos preestablecidos, señalando las fallas y errores para corregirlos y evitar reincidir en ellos.

7.5.1. Sistemas de Información: es un conjunto de elementos interdependientes, asociados lógicamente asociados para que su interacción genere la información necesaria acerca del personal que facilita el proceso de toma de decisiones.

7.5.2. Auditoría de Recursos Humanos: consiste en el análisis de las políticas y prácticas de personal de una organización y la evaluación de su funcionamiento actual, acompañados de sugerencias para mejorar

Después de haber establecido y definido, tanto las categorías como las subcategorías, se procedió a efectuar la codificación. Se realizó a partir del análisis de la entrevista ya transcrita, en la que se identificaron categorías que correspondían a cada tema o enunciado, a partir de lo mencionado por la fuente a lo largo de la entrevista.

Luego de la codificación de las entrevistas, se realizó el vaciado de la información, en el cual se juntó todo lo que cada uno de las fuentes expresó con respecto a una misma categoría de análisis.

Por último, se realizó el análisis que fue subdividido en: a) análisis por casos y b) análisis global. En el *análisis por casos*, se creó un protocolo de presentación constitutivo de las siguientes características: 1. breve descripción del caso, 2. en dónde se presentaron antecedentes, 3. se tipifica el sector de negocio y 4. el mercado al que se asigna.

Seguidamente, se presenta un gráfico, el cual consta de dos ejes, uno horizontal y otro vertical. El eje horizontal, está dividido en etapas, cada una de estas etapas se origina a partir de hitos o eventos que afectan a la organización en su totalidad. El eje vertical, está segmentado en los cinco subsistemas constitutivos de la Gestión de Recursos Humanos. A partir del cruce entre los elementos de cada eje, se determinó en qué etapa y en cuál subsistema de la Gestión de Recursos Humanos hubo innovación, dentro de cada caso de estudio específico. Luego, a cada una de las innovaciones, se le asignó un código para identificarlas en el gráfico.

Seguido del gráfico, se explican cada una de las etapas de cambio por las que atravesó la empresa, igualmente, estas etapas representan períodos en los cuales se incorporaron innovaciones en la Gestión de Recursos Humanos.

Luego de esto, se describe el proceso de implantación de prácticas innovadoras en la Gestión de Recursos Humanos en cada uno de los subsistemas, dentro de la etapa o etapas a la que correspondan. Este punto es explicado con un gráfico que se deriva del anterior, donde se muestra el subsistema de la Gestión de Recursos Humanos que fue impactado por la práctica innovadora y, adicionalmente, muestra la etapa en que ocurrió.

Finalmente, se realizó un análisis global, en el que a través de un gráfico se pudo observar desde los subsistemas más impactados, hasta los menos impactados en la

totalidad de los casos estudiados; y posteriormente, se da una breve explicación del mismo

#### **8. Limitaciones de la investigación**

En el caso de la presente investigación, no fue posible abarcar la totalidad de las empresas que cumplían con los criterios para ser seleccionadas como caso de estudio, es decir, que fuesen competitivas y que hubiesen implantado prácticas innovadoras en la Gestión de Recursos Humanos. Del universo en Venezuela, es decir, siete empresas con esas características, solo cinco accedieron a participar en el estudio. A parte de esto, es importante destacar que hubo limitaciones en cuanto al suministro de información, puesto que algunos datos no pudieron ser suministrados debido a su confidencialidad.

## **IV. Análisis e Interpretación de Datos**

## ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

### Consideraciones generales

La muestra de empresas presentes en el estudio, para el año 2000, figuraron en distintas publicaciones de organizaciones sin fines de lucro como Venancham, Conindustria y Venezuela Competitiva, entre las primeras empresas más competitivas del mercado venezolano. Además de ello, dichas organizaciones fueron catalogadas y seleccionadas por un grupo de expertos en el área de recursos humanos -entre los que se encuentran: José Ramón Naranjo, Hilda Ruiz y Alejandro Graterol, profesores de la Universidad Católica Andrés Bello y la Universidad Simón Bolívar- como empresas que habían o se encontraban implantando prácticas innovadoras en la Gestión de Recursos Humanos. Se entiende por innovación, según la definición de Higgins (1995) como: " un producto o proceso nuevo en la empresa y no necesariamente novedoso a nivel nacional o internacional y que incluye no solo avances tecnológicos mayores, sino también procesos de mejoras incrementales".

Durante el análisis del proceso de innovación en la Gestión de Recursos Humanos de cada una de las empresas, serán utilizados gráficos que permitirán visualizar de forma gráfica y esquematizada, la descripción de cada proceso de implantación de innovaciones en la Gestión de Recursos Humanos y cuáles han sido los subsistemas más impactados. Este gráfico comprende dos ejes, uno horizontal y otro vertical. El eje horizontal fue dividido en tres etapas cada una de las cuales comprende períodos marcados por hitos que impactaron a la organización en su totalidad en un período

determinado y el eje vertical está determinado por los cinco subsistemas que conforman la Gestión de Recursos Humanos.

Entre los cinco subsistemas de la Gestión de Recursos Humanos establecidos por Chiavenato (2001) se encuentran:

**Provisión:** permite el suministro de personas a la organización e implica todas las actividades relacionadas con reclutamiento y selección de personas, así como la integración de éstas a la empresa.

**Aplicación:** el diseño de cargo que debe desempeñarse y la evaluación de desempeño en el cargo

**Mantenimiento:** contempla todo un sistema de recompensas que la organización brinda a sus miembros con el fin de mantenerlos satisfechos y motivados, además de programar actividades orientadas a garantizar condiciones personales y materiales de trabajo capaces de mantener ciertos niveles de salud de los empleados

**Desarrollo:** este subsistema de recursos humanos incluye actividades de entrenamiento, desarrollo de personal y desarrollo organizacional, que representan inversiones efectuadas en las personas

**Control:** trata de que las diversas unidades de la organización marchen de acuerdo con lo previsto; así mismo, trata de garantizar que todo ocurra de acuerdo a la planeación adoptada y los objetivos preestablecidos, señalando las fallas y errores para corregirlos y evitar reincidir en ellos.

## **Análisis del Proceso de Implantación de Prácticas Innovadoras en la Gestión de Recursos Humanos en la Empresa A:**

### **1. Descripción General del Proceso:**

La empresa A fue fundada en Valencia, Estado Carabobo, en el año de 1965. Ubicada dentro del sector secundario de la economía, ha desplegado sus operaciones y negocios en el mercado de bienes de consumo masivo e industrial a nivel nacional e internacional, específicamente en el sector de manufactura e industria.

**Error! Not a valid link.**

Como se puede observar en el gráfico A.1 la empresa A presenta tres etapas durante el período de análisis de la investigación durante las cuales la organización incorporó un total de cinco innovaciones en tres de los subsistemas de Gestión de Recursos Humanos

#### **1.1. Etapa 1:**

La acción que marca el inicio de la primera etapa de cambio que fue estudiada en esta investigación, y que cambió la dirección de la empresa, fue el reemplazo del Presidente de la casa matriz (CEO) por el actual Presidente, como consecuencia de una serie de acontecimientos narrados a continuación.

En 1991 el Presidente de la casa matriz para ese momento, tomó la decisión de modificar una de las políticas establecidas en la organización desde 1974. La política

consistía en que cada división de la empresa debía tener un 25% de sus ventas en productos introducidos los cinco años anteriores. La modificación que ejecutó el Presidente de la casa matriz, consistió en incrementar esta cuota a 30%. Esta decisión tenía una alineación inadecuada con la empresa que afectó directamente, y en primera instancia, al departamento de Investigación y Desarrollo de la empresa.

El cambio ejercía tal presión en el departamento para producir nuevos productos, que hizo que los laboratorios de investigación tuviesen una reticencia natural a dedicar tiempo a mejorar los productos más viejos. A menudo esta cuota, de nuevos productos eran sacados a la venta con problemas de calidad, u otros defectos en la parte de manufactura del negocio, problema que llegó a influir hasta en los estándares de calidad de los productos más viejos de la empresa. Este problema afectó la imagen de la empresa en el mercado, ya que no sólo se vio afectada la calidad de los productos, sino que también impactó en las ventas de la organización. Debido a esto, para recuperar su rentabilidad, la empresa debió pasar por un proceso de reducción de personal a nivel mundial.

Fue así que a finales de 1995, la Junta Directiva de la empresa decidió sustituir al Presidente de la casa matriz por una persona que se caracteriza por tener un perfil y una filosofía completamente distinta al de la organización. Su visión de la dirección de empresas es mucho más agresiva, sin embargo no busca cambiar sino entender la cultura organizacional. Su gestión pretendió desde un principio, determinar las fortalezas de la organización para apuntalar e integrar aquellos elementos que permitieran concretar la visión de la casa matriz, redireccionando y dándole un nuevo empuje a la cultura de innovación que predomina en la empresa, bajo un elemento más pragmático: producir dinero. Las decisiones del nuevo Presidente impactaron directamente a la gestión de Recursos Humanos de la organización. Debían entonces, cambiar el proceso de selección para atraer un nuevo personal bajo la premisa de que tuviesen un perfil creativo, que permitiera desarrollar aun más la cultura de innovación

de la organización, así como a plantearse nuevos esquemas de compensación que permitieran recompensar los logros innovadores de cada empleado o área de negocio.

### **1.2. Etapa 2:**

Luego de la primera etapa de cambio, la empresa se vio obligada a ampliar sus operaciones bajo la directriz de una casa matriz que opera a nivel mundial, como parte fundamental de la visión que tiene el nuevo Presidente de la casa matriz, de lograr hacer al consorcio más competitivo, se encuentra el impulso de ventas a nivel mundial. Esto se logró a través de la implantación de programas de compensación variable para toda las personas que laboren en los departamentos de ventas. La función de la Gerencia de Recursos Humanos ha sido la de crear los esquemas de remuneración variable, y como resultado encontramos: bonos especiales a los trabajadores del área de ventas que alcancen o sobrepasen los objetivos trazados durante la primera mitad de cada año.

### **1.3. Etapa 3:**

Es la etapa más reciente, y por la que está pasando la empresa. Se mantiene vigente la visión del actual Presidente de la casa matriz sobre la corporación: dar empuje a la cultura de innovación que guía a la empresa, bajo un elemento pragmático, que es producir dinero.

Los esfuerzos en la empresa han seguido dirigidos a impulsar las ventas para mantener su competitividad en el mercado. Para ello se ha establecido una política empresarial que busca hacer énfasis en los empleados como catapulta de ingresos, por lo que Recursos Humanos para apoyar esta medida, ha establecido programas de formación integral al personal de la organización, que no sólo incluye al personal de ventas sino también, a todo el personal de otras áreas funcionales de la empresa.

Así mismo, se implementaron planes de beneficios sociales que aumenten la identificación y compromiso de los empleados con su trabajo, al sentir que la empresa se encarga de aquellos problemas que les provocan tensión y deterioro de su salud.

## 2. Descripción de las innovaciones en la gestión de recursos humanos.

2.1. **Subsistema de Provisión:** dentro de este subsistema de Recursos Humanos solo se encontró una innovación en el proceso de selección en la primera etapa del proceso de cambio de la organización; no se evidenciaron innovaciones en los otros procesos de este subsistemas, tales como: reclutamiento e inducción (Gráfico A.2)

**Error! Not a valid link.**

### 2.1.1. Etapa 1:

- ? Selección de Personal: La empresa a partir del cambio de Presidente de la casa matriz, hizo énfasis en que la política de selección de personal debía considerar, como criterio esencial, la creatividad de los candidatos de entre otros elementos de personalidad. Estos elementos conformarán el perfil del empleado que requiere la organización, para el impulso de la cultura de innovación imperante en la empresa de estudio.

Como consecuencia de ésta decisión, se implementan como una herramienta de selección, los "assessment centers". Los assessment centers están conformados por profesionales de Recursos Humanos,

conjuntamente con los responsables del área donde será contratado el candidato –bien sean supervisores o gerentes- para determinar si la persona es apta o no, para ocupar el cargo vacante.

Así también, fueron adquiridas nuevas pruebas psicotécnicas especialmente enfocadas a detectar el rasgo de la creatividad en los candidatos y empleados de la organización. Dichas pruebas permiten medir, cualitativa y cuantitativamente, el perfil del candidato más idóneo demandado por la cultura de innovación que alimenta las operaciones de la empresa.

**2.2. Subsistema de Mantenimiento:** dentro de este subsistema de Recursos Humanos se encontraron tres innovaciones, dos en el Proceso de Compensación durante la primera y segunda etapa, y una en el subproceso de Planes de Beneficios Sociales, en la última etapa del proceso de cambio de la organización. No se evidenciaron innovaciones en el proceso de Higiene y Seguridad Industrial (Gráfico A.3)

**Error! Not a valid link.**

### **2.2.1. Etapa 1:**

- ? Compensación: durante la primera etapa de cambio, comenzaron a implementarse Planes de Compensación no Financiera para aquellos empleados que provenientes de cualquier área funcional de la empresa, lograran éxitos innovadores en procesos o productos de la organización. Esto llegó a implicar, desde la mejora continua de un producto ya existente mediante su perfeccionamiento, hasta la modificación de procesos organizacionales en cualquiera de las áreas funcionales.

A diferencia de las evaluaciones de desempeño, este programa evalúa y premia la creatividad de los empleados, sin que el desempeño influya. Para ésto, existen galardones que se otorgan anualmente en la organización, a través de alianzas con organizaciones que suelen reconocer y premiar todos aquellos logros o innovaciones que alcancen las organizaciones y sus empleados, tanto a nivel interno como en el mercado. Algunas de estas organizaciones son la "Carleton Society", el "Golden Step Award" y la Universidad de Minnesota. De esta manera, el reconocimiento al empleado es llevado a nuevos niveles: se le reconocen sus logros no sólo a nivel organizacional, sino también dentro de la sociedad.

Si el empleado pertenece a una filial en el exterior, es honrado con un viaje a la casa matriz donde, directamente de manos del Presidente, se le hace entrega del premio, en reconocimiento a sus logros. Este estímulo está dirigido a impulsar la cultura de la innovación, tal como lo plantean las nuevas directrices de gestión de la casa matriz. Es una recompensa eficaz para motivar al empleado a mejorar su rendimiento, y esto a su vez, se traduce en beneficios para la empresa.

### 2.2.2. **Etapa 2:**

- ? Compensación: en esta etapa, se incorporó un programa de Compensación Variable, destinado únicamente a la fuerza de ventas de la empresa. Este programa tuvo su origen en el impulso de ventas que a nivel mundial buscaba la casa matriz, como parte fundamental de la visión de su nuevo presidente, para aumentar su competitividad.

La Gerencia de Recursos Humanos debió para ese entonces, diseñar y poner en práctica un plan de Compensación Variable, mediante la modalidad de bonos, para el Departamento de Ventas de la organización. De esta forma lograba alinear a la empresa con los criterios de la casa matriz. Contando con la colaboración del Departamento de Nómina, se diseñó un programa de Compensación Variable que afecta el sueldo de los empleados que laboran en el Departamento de Ventas, el cual puede llegar a aumentar hasta en un 25%, si alcanzan o sobrepasan los objetivos de ventas de la empresa trazados durante la primera mitad de cada año.

Este programa tiene como fin, motivar a los empleados a que contribuyan con el aumento de las ventas, ya que dicho aumento se traduce directamente en ingresos extras a su salario a través del concepto de bonos, y beneficia a la organización en términos de ingresos, por el hecho de alcanzar o superar las metas de ventas estimadas.

### 2.2.3. **Etapa 3:**

- ? Planes de Beneficio Social: la Gerencia de Recursos Humanos busca permanentemente nuevas formas de mejorar la identificación, la motivación, la integración y el compromiso de la gente hacia su trabajo y con la organización. Por ello, se puso en marcha un plan de servicios al empleado, dirigido a atacar las presiones laborales que surgen a causa de la situación económica, política y social del país -como por ejemplo: la tensión que se presenta en algunos trabajadores por temor a perder el trabajo, por causa de reducciones de personal que se produjeron en la primera etapa de cambio y que afecta la salud de los empelados.

Para hacer factibles dichos programas a la organización, la Gestión de Recursos Humanos ha puesto en práctica fórmulas que no son costosas, pero que representan una ayuda importante al empleado, a la vez que fomentan su identificación con la empresa y los hace más productivos. Esto se lleva a cabo mediante charlas institucionales, y alianzas estratégicas con laboratorios y agencias de seguro. Así, la corporación subsidia la salud de los empleados y familiares, mediante programas asistenciales de salud que buscan atender problemas como: triglicéridos, glicemia e hipertensión, estrés, adicción al cigarrillo, entre otros.

**2.3. Subsistema de Desarrollo:** Dentro de este subsistema de Recursos Humanos se encontró una innovación en el proceso de Entrenamiento y Desarrollo durante la tercera etapa del proceso de cambio de la organización. No se evidenciaron innovaciones en el proceso de Desarrollo Organizacional (Gráfico A.4)

**Error! Not a valid link.**

#### **2.3.1. Etapa 3:**

- ? Entrenamiento y Desarrollo: ante la situación económica del país y el impacto que ésta causa a la organización, específicamente en términos de disminución de ventas – y en consecuencia, el no alcanzar las metas de la casa matriz-, se crea una incertidumbre en los empleados ante una eventual reestructuración de la organización. Los posibles despidos y la impotencia que pueden sentir los empleados que pertenecen a niveles administrativos, de planta o manufactura, desde cuyos cargo poco pueden hacer por aumentar las ventas, aumenta los problemas de salud.

Es así como la Gerencia de Recursos Humanos emprende un plan de entrenamiento, en el cual se busca que el empleado tenga un conocimiento integral de la organización, que sepa qué cartera de productos maneja la empresa, dónde los venden y a quiénes los venden.

Esta política de entrenamiento nace con ocasión de un gran éxito de ventas que tuvo la organización gracias a un empleado – un chofer -, que nada tenía que ver con el departamento de ventas. Este trabajador fue responsable de ingresos para la empresa de aproximadamente 140.000 dólares durante el 2001, por el simple hecho de que tener un contacto dentro de una cadena de salas de cine. El empleado en cuestión, hizo que una persona dentro de la cadena de salas cines se percatara de una gama de productos que ofrecía la empresa, los que les resultaban útiles para desarrollar los proyectos que tenían planteados para el año 2002. Luego de haber establecido el contacto, se envió a un representante de ventas que se encargó de cerrar el negocio. En ocasión de este éxito de ventas, se gratificó al empleado responsable, tal como si fuese un vendedor de la organización.

A partir de este suceso, la empresa considera que mediante el entrenamiento previamente descrito, se capacitará a cada trabajador de la empresa para tener el potencial de vender productos a través de sus contactos personales, bien sean amigos, familiares u otros, que pudiesen necesitar de algunos de los productos o servicios de la compañía, pero que al no tener contacto con los vendedores, ignoren su existencia. De esta forma, todos los empleados se convierten en vendedores potenciales de cualquier producto que ofrezca la empresa, sin desvincularse de su actividad específica de trabajo.

Por último, aunque no se puede narrar en detalle por ser es información confidencial, se sabe a partir de la entrevista realizada a la fuente, que la Gerencia de Recursos Humanos de la unidad de negocios en Venezuela demostró un desempeño adecuado en pro del logro de los objetivos de negocio de la casa matriz, y prueba de ello es que algunas de sus innovaciones se incorporaron como "mejores prácticas" en unidades de negocio de la misma casa matriz en otros países como Brasil.

## **Análisis del Proceso de Implantación de Prácticas Innovadoras en la Gestión de Recursos Humanos en la Empresa B:**

### **1. Descripción General del Proceso:**

La empresa B fue fundada en el año 1943, en Barquisimeto, Estado Lara, Venezuela. En 1994 fue adquirida por el consorcio más grande del ramo en Latinoamérica. Pertenece al sector secundario de la economía, ha desplegado sus operaciones y negocios en la producción, distribución, comercialización y venta en el mercado de la construcción.

**Error! Not a valid link.**

Como se puede observar en el gráfico B.1, la empresa B presenta tres etapas durante el período de análisis de la investigación, en las cuales la organización

---

incorporó un total de nueve innovaciones en cuatro de los subsistemas de Gestión de Recursos Humanos.

### 1.1. Etapa 1:

Aunque la empresa comenzó sus operaciones en el país a mediados del siglo pasado, la primera etapa de cambio se inicia cuando fue adquirida por un consorcio en 1994. La expansión del negocio que experimentó el consorcio, a través de inversiones y adquisiciones en diferentes países de Latinoamérica, trajo como consecuencia, que cada filial en los distintos países, en que operan, tuvieran una concepción distinta de lo que era el negocio, es decir, tenían una visión y una misión que muchas veces no era compatible con la de la casa matriz. Era necesario entonces definir una visión, misión y valores comunes que sirvieran de lineamiento a las filiales la empresa.

Esto se hizo a través de la creación de un código de ética, establecido por la casa matriz para todas las filiales. Igualmente, como consecuencia de las adquisiciones, y buscando homogeneizar las prácticas de la organización tanto como fuese posible, se estableció como meta: tener un perfil del ejecutivo de la organización, el cual consiste en que el candidato debe cumplir con diez competencias específicas establecidas por la organización, para poder ingresar a ella.

Junto a la implantación del nuevo perfil ejecutivo, la organización concretó la creación de una plataforma de recursos humanos que cuenta con subsistemas bien definidos y nuevos lineamientos que integran las prácticas de Recursos Humanos de las distintas filiales -adaptadas a los diferentes contextos regionales-. Fue así como la Gerencia de Recursos Humanos se encargó de concretar las nuevas metas de la organización, mediante nuevos planes en los subsistemas de: Selección, que ahora se realizaría en base a competencias, para garantizar que los nuevos empleados, cumplan con el nuevo perfil empresarial; en Aplicación, se iniciaron planes de evaluación, para

determinar con cuáles competencias cuentan los empleados que se encuentren trabajando en la empresa para el momento; y en Desarrollo, se inician programas de entrenamiento para cubrir las brechas de competencias que fueron detectadas en los empleados.

### **1.2. Etapa 2:**

Para 1997, la empresa expande sus operaciones en el exterior, con la construcción de un complejo industrial en Brasil y la adquisición de operaciones en República Dominicana. Para poder suplir las necesidades de personal que surgen a raíz de esta expansión, la Gerencia de Recursos Humanos se ve en la necesidad de adoptar nuevos cambios e implementar innovaciones en los subsistemas de: Aplicación, mediante evaluaciones de 360° a todo el personal; de Mantenimiento, al crear programas de Compensación Variable mediante el uso de una encuesta de Benchmarking de compensación; y finalmente, en el subsistema de Desarrollo, en donde se comienza a utilizar la técnica de "Job Posting" o publicación interna de cargos, que permite dar perspectivas de promoción interna a los empleados y reduce la rotación de personal. De esta forma, se garantiza la competitividad y productividad de la empresa al suplir las necesidades de personal que se reflejaron en la organización a raíz de las nuevas expansiones y adquisiciones.

### **1.3. Etapa 3:**

Para el año 2000, en lo que se considera la tercera etapa de cambio, la organización se consolida totalmente en Venezuela como una multinacional, al adoptar el nombre y la imagen de la casa matriz. Así, se destaca la importancia de los lineamientos y políticas a las que debe adaptarse la Gestión de Recursos Humanos para poder desenvolverse en la organización. Desde el momento que se da este tercer cambio, la Gerencia de Recursos Humanos reafirma sus prácticas en función del código de ética y

---

el perfil empresarial -pero también tiene la libertad de generar innovaciones en las prácticas y los procesos si existe consenso con la casa matriz-. Esta consolidación de la organización con la casa matriz, impulsó la creación de planes en los subsistemas de: Mantenimiento, mediante programas de "stock option"; de Desarrollo, mediante la implantación de programas de e-learning; también se desarrolló un Inventario de Uabilidades.

## 2. Descripción de las innovaciones:

**2.1. Subsistema de Provisión:** dentro de este subsistema de Recursos Humanos se encontró una innovación en el proceso de Selección en la primera etapa del proceso de cambio de la organización. No se evidenciaron innovaciones en los otros procesos de este subsistema, tales como: Reclutamiento e Inducción (Gráfico B.2)

**Error! Not a valid link.**

### 2.1.1. Etapa 1:

- ? Selección: en la búsqueda para unificar las prácticas en las distintas filiales, la casa matriz creó un Perfil del Ejecutivo de la empresa, el cual está determinado por diez competencias básicas: experiencia técnica, conocimiento operacional, conocimiento de la industria, inventiva, liderazgo, desarrollo de otros, enfoque hacia los grupos de interés y disposición para aprender. Para determinar este perfil, la Gestión de Recursos Humanos obtiene y pone en práctica nuevos instrumentos de selección. En el instrumento que más se apoya es en el de entrevistas focalizadas, ya que permiten tener una descripción de los candidatos para identificar quien se acerca más a ese perfil que se está buscando.

2.2. **Subsistema de Aplicación:** dentro de este subsistema de Recursos Humanos se encontraron cambios en el proceso de Evaluación de Desempeño en la primera y segunda etapa del proceso de cambio de la organización. No se evidenciaron innovaciones en los demás procesos de este subsistema, tales como: Diseño de Cargo y Descripción y Análisis de Cargo (Gráfico B.3)

Error! Not a valid link.

### 2.2.1. Etapa 1:

- ? Evaluaciones de Desempeño: con la implantación del Perfil del Ejecutivo y la plataforma unificada de Recursos Humanos, también se crea y consolida un sistema de evaluación de desempeño, común para todas las filiales. Todo el proceso ha sido completamente automatizado con un diseño basado en competencias y objetivos. Comenzó en los niveles jerárquicos más bajos de la organización en todas las filiales, donde luego de revisada la herramienta, se llevó al sistema de comunicación interno de la organización, y posteriormente se adicionaron los niveles jerárquicos restantes de la empresa.

El propósito principal de las evaluaciones es detectar las brechas que existan en las competencias de los empleados y las requeridas por la organización para luego, a través del subsistema de desarrollo poder establecer cuáles planes de entrenamiento son necesarios implementar.

### 2.2.2. Etapa 2:

- ? Evaluación de Desempeño: otra modalidad de evaluación que

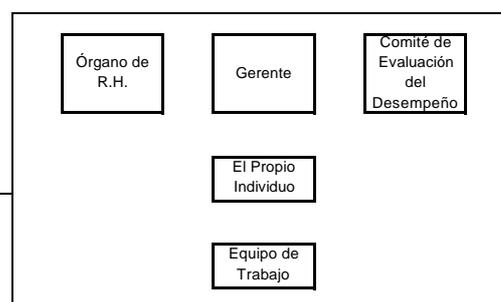


Figura B.3.1 - Evaluación 360° (Chiavenato, 2000)

implantó la organización fue la de 360°. Anteriormente las evaluaciones eran realizadas solo por el jefe y el evaluado, pero ahora adicionalmente a éstos, también los evalúan los pares y subordinados como parte de una apreciación de desempeño más completa, que refleje los puntos de vista de los diversos individuos involucrados en el trabajo de cada persona.

Esto significa que cualquier persona con la que el trabajador mantenga cierta interacción o intercambio participará en su evaluación de desempeño, (Figura B.3.1) Entre los beneficios inmediatos que obtiene la organización encontramos: que pudo ser definida la contribución de cada empleado para evaluar el potencial humano de la empresa, así como seleccionar a aquellos empleados que presenten las condiciones óptimas para calificar a un ascenso o una transferencia.

**2.3. Subsistema de Mantenimiento:** dentro de este subsistema de recursos humanos se encontraron cambios en el proceso de Compensación en las dos últimas etapas del proceso de cambio de la organización. No se evidenciaron innovaciones en los otros procesos de este subsistema, tales como: Planes de Beneficios Sociales e Higiene y Seguridad Industrial (Gráfico B.4)

**Error! Not a valid link.**

#### **2.3.1. Etapa 2:**

- ? Compensación: a partir de la instauración del Perfil de Ejecutivo, la empresa se vio en la necesidad de obtener un equilibrio interno de salarios en relación al mercado, por lo que adquirió una encuesta de benchmarking sobre compensación. Entre los resultados que ésta arrojó, se obtuvo que una gran mayoría de las empresas multinacionales que participaron en la encuesta, manejaban esquemas de compensación

variable, por lo que la organización concluyó que debían incorporarlos como política.

Los programas de compensación variable no presionan los costos de la empresa, pues estos se autofinancian con el aumento de la productividad y la reducción de costos. Se elaboran tomando en cuenta la Evaluación de Desempeño, y los objetivos laborales alcanzados por el empleado durante un período de un año, previamente establecido por el superior inmediato en conjunto con el gerente del área. En función de éstos resultados, se otorga o no una bonificación extra que puede equivaler hasta un 25% del sueldo según sean los resultados alcanzados.

Este programa funciona actualmente sólo a nivel de ejecutivos, pero se tiene proyectado que a partir del 2003 se instaure en los niveles inmediatamente inferiores.

### 2.3.2. **Etapa 3:**

- ? Compensación: otra forma de compensar al personal, siguiendo directrices de la casa matriz, es a través de la modalidad de compensación variable: stock options (opción de compra de acciones), es decir, la organización permite al empleado adquirir un número predeterminado de acciones de la empresa dentro de un período de tiempo estipulado a un precio favorable; esta compensación es solo a nivel de ejecutivos. La empresa busca con esto motivar a los empleados para que contribuyan a elevar el costo de las acciones mediante el mejoramiento de la productividad y eficacia de la empresa, ya que representará ganancias económicas para ambos.

---

2.4. **Subsistema de Desarrollo:** dentro de este subsistema de Recursos Humanos se encontraron cambios en el proceso de Entrenamiento y Desarrollo a lo largo de las tres etapas del proceso de cambio de la organización. No se evidenciaron innovaciones en el proceso de: Desarrollo Organizacional (Gráfico B.5)

**Error! Not a valid link.**

#### 2.4.1. **Etapas 1:**

- ? Entrenamiento y Desarrollo: a partir de la Evaluación de Desempeño se obtienen unas brechas entre las competencias de los empleados relacionadas con las competencias que requiere la organización. Esta área está orientada principalmente a cerrar las brechas de competencias existentes, al determinar cuáles planes de entrenamiento y en qué cantidad serán necesarios. Dichos planes se prevén de forma anual y se trata que cada empleado seleccionado para determinados cursos, realice al menos tres durante el período establecido. Así la Gerencia de Recursos Humanos se asegura de cubrir las necesidades de entrenamiento en cuanto a las competencias que requiera el personal de la organización.

#### 2.4.2. **Etapas 2:**

- ? Entrenamiento y Desarrollo: otro proceso que se llevó a cabo fue el "Job Posting" o publicación interna de puestos de trabajo. Esta es una forma sencilla de promocionar información a los empleados, sobre puestos vacantes dentro de la organización. Todos los empleados tienen acceso a información de las ofertas de trabajo, como por ejemplo: requisitos del puesto y criterios de selección de candidatos. Esta información ayuda al empleado a determinar si está calificado, o no, para postularse al cargo. La publicación interna de puestos tiene la finalidad de asegurarle al

empleado que existe la posibilidad de promoción interna dentro de la empresa. Esto no sólo motiva a los trabajadores a mejorar su rendimiento, sino que tiende a reducir la rotación de personal de la empresa.

### 2.4.3. **Etapa 3:**

- ? Entrenamiento y Desarrollo: adicionalmente se introdujo como herramienta para el Entrenamiento y Desarrollo del personal el "e-learning", consiste en apoyar los procesos de aprendizaje con el uso de tecnologías de Internet, que puede consistir en, desde permitir el acceso a archivos de formato Word y Power Point hasta correos electrónicos.

En la empresa este programa se ha impulsado a través de la Intranet: el ejecutivo puede ingresar a este instrumento y escoger un tema que sea de su interés, tomando como punto de partida sus brechas de competencia y a partir de éstas, seleccionar el curso que más se adecue a sus necesidades para luego tomarlo vía Intranet. Al finalizar, el empleado ya ha completado un proceso de evaluación constante, debido a que su desempeño en el curso ha sido monitoreado a través del sistema de información de la empresa.

- ? Entrenamiento y Desarrollo: por otro lado se creó un "Inventario de Habilidades", que consiste en una base de información curricular que se llevó a la Intranet. En esa base a esta información, aparece el resumen curricular de los empleados, resultados y mediciones de las pruebas y cursos que ha realizado durante su estadía en la organización, así como la cantidad y calidad de idiomas que domina cada empleado.

Este registro de capacidades, habilidades, técnicas, conocimientos y formación de los empleados, le permite a la organización tener una visión global de las necesidades de entrenamiento de su fuerza laboral, así como localizar trabajadores de un departamento que pudieran ser más productivos en otras áreas. A esta información también puede acceder directamente el empleado a través de Intranet, lo cual permite que él mismo detecte sus necesidades de entrenamiento y conozca sus posibilidades de desarrollo dentro de la organización.

## **Análisis del Proceso de Implantación de Prácticas Innovadoras en la Gestión de Recursos Humanos en la Empresa C:**

### **1. Descripción General del Proceso:**

La empresa C fue fundada en Caracas, Venezuela, en el año de 1991. Ubicada dentro del sector terciario de la economía, ha desplegado sus operaciones y negocios en el mercado de bienes y servicios, específicamente en el sector de las telecomunicaciones.

**Error! Not a valid link.**

Como se puede observar en el gráfico C.1, la empresa C presenta tres etapas durante el período de análisis de la investigación, durante las cuales la organización incorporó un total de catorce innovaciones en los cinco subsistemas de Gestión de Recursos Humanos.

#### **1.1. Etapa 1:**

Desde el inicio de esta primera etapa, la empresa C había sido la más exitosa en el mercado de las telecomunicaciones, desde su fundación en 1991. Ya para 1996, la

---

organización se había transformando progresivamente de una operadora de telefonía celular, a una empresa integral de telecomunicaciones, que para mantenerse constantemente competitiva en el mercado, abarcaba nuevas tecnologías, productos y servicios – entre los que destaca la introducción de la modalidad de “prepago celular” -.

En menos de 7 años de operación en el país, su nómina de trabajadores que para 1991 era de aproximadamente 150 trabajadores, pasó a ser de 2000 empleados a mediados de 1996. En 1997, con la introducción de Internet entre los servicios que oferta la empresa, logra acaparar el 47% del mercado de acceso a la Web, pasando a ser el proveedor de Internet más importante de la época.

Pero la prosperidad que experimentó en sus operaciones le exigió extrema flexibilidad de adaptación al mercado de telecomunicaciones. El aumento logarítmico de su nómina, generó problemas dentro de la Gerencia de Recursos Humanos, ya que ésta no logró crecer a la misma velocidad que las demás áreas de la empresa.

Así, la Gerencia de Recursos Humanos se vio en la necesidad de introducir cambios en los subsistemas de: provisión, mediante programas de Reclutamiento Interno, que se hace más factible a medida que aumenta la nómina empresarial, también se abordaron los procesos de inducción, que fueron replanteados para lograr un mayor compromiso de los empleados con la organización; en el subsistema de Desarrollo, a través de la práctica conocida como "open spaces", se introdujeron mejoras en los procesos planteadas por los mismos empleados, como una forma de lograr alcanzar el grado de racionalización de gastos que se tenía como meta y mejorar el clima interno de la organización. También dentro de este subsistema se iniciaron planes de entrenamiento para gerentes, en técnicas de administración de Evaluación de Desempeño, así como la categorización de cargos; en el subsistema en el Subsistema de Control, se pone en marcha el nuevo sistema de información integrado de la organización, con el objetivo de dar respuesta pronta y efectiva a los cambios.

## 1.2. Etapa 2:

Esta etapa se inicia en Noviembre del año 2000, con la apertura del mercado de las telecomunicaciones en el país. Tuvo un impacto directo en la organización, ya que desaceleró el rápido ritmo de crecimiento que traía durante los últimos años. Otra consecuencia directa de la apertura, fue la aparición de un mercado compartido, que trajo consigo un fortalecimiento e incremento de la competencia. Se hizo expedita la necesidad de transformar al negocio, en otro mucho más agresivo y productivo, de cambiar el enfoque de la empresa -familiar y local- para fortalecer la participación en el mercado de las telecomunicaciones, mediante el apoyo de nuevos productos y servicios, así como de revisiones en las estructuras de costo e ingresos.

Este proceso lleva a la organización en 1999, a formar parte de un consorcio trasnacional, con capital mayoritariamente extranjero, bajo la modalidad de casa matriz. La influencia de la nueva casa matriz hizo que la empresa ampliara su capacidad de servicios de Internet y la introducción de un nuevo cambio de telefonía celular, que busca expresamente preparar a la organización para migrar hacia la tercera generación de telefonía celular – con tecnologías muy avanzadas –, aspecto que implicó una mayor inversión en capacitación de su capital humano.

En ese momento, el papel que juega la Gerencia de Recursos Humanos de la empresa, cobra aún mayor importancia. Bajo los nuevos lineamientos de la casa matriz, que busca implantar nuevas tecnologías y expandir la capacidad de servicios de la empresa, y como parte del proceso de adaptación de la Gerencia de Recursos Humanos al entorno cambiante, se introducen cambios en los subsistemas de: Provisión, para lograr cubrir la demanda de personal, se propuso un plan de reclutamiento de profesionales recién graduados; en el Subsistema de Aplicación, se implantó una nueva política de Evaluación de Desempeño que busca detectar las necesidades de

entrenamiento de los empleados y los retos del entorno, que puedan satisfacerse mediante el entrenamiento, o bien, las necesidades futuras que se cubrirán mediante el desarrollo a largo plazo; en el Subsistema de Mantenimiento, se implantaron políticas de normalización de cargos, y stock option para los ejecutivos, luego de haber adquirido una encuesta de Benchmarking en Compensación, que puso en perspectiva la necesidad de equilibrar su oferta salarial interna a la del mercado; en el subsistema de Desarrollo, se establecieron programas de rotación de puesto y entrenamiento "In House" para capacitar y entrenar al personal de la empresa de manera continua.

### **1.3. Etapa 3:**

Para el año 2001, las operaciones de la organización se ven afectadas por la crisis política, económica y social que atraviesa el país. Aun así, la empresa ha seguido impulsando el plan de expansión de sus servicios a Internet, con la puesta en marcha del Protocolo de Acceso Inalámbrico a la Red. Así también continúa abriendo camino para la implantación de la tercera generación de telefonía celular.

A pesar de estos esfuerzos, la devaluación del signo monetario ha afectado los ingresos de la empresa, por lo que se ha visto en la necesidad de racionalizar tanto procesos y estrategias así como estructuras internas, en búsqueda de alcanzar la expansión que la casa matriz tiene como objetivo. De este modo, la organización enfrenta el reto de racionalizar los gastos y expandir sus servicios, sin dejar de ser competitiva.

Bajo este escenario, la Gerencia de Recursos Humanos ha introducido cambios en el Subsistema de Control, donde se implantaron los parámetros o "*metrix*", que funcionan como indicadores de cuán funcional o productiva es la empresa en comparación con otras organizaciones del mismo ramo, como parte de una política de casa matriz; así también, como parte de las necesidades expuestas por los empleados

de la empresa en las actividades de los “Open Spaces”, se cambió el formato del carné que identifica a los empleados de la empresa.

## **2. Descripción de las innovaciones en los subprocesos de la Gerencia de Recursos Humanos:**

**2.1. Subsistema de Provisión:** dentro de este subsistema de Recursos Humanos se encontraron tres innovaciones. Una en el proceso de Reclutamiento y otra en el proceso Inducción, ambas durante la primera etapa. Y finalmente, en el proceso de Selección, durante la segunda etapa. (Gráfico C.2)

**Error! Not a valid link.**

### **2.1.1. Etapa 1:**

- ? Reclutamiento: se han venido desarrollando planes de Reclutamiento Interno. Anteriormente se estilaba reclutar personal externo para suplir los cargos vacantes, tratando de obtener competitividad externa al captar profesionales recién graduados con excelente rendimiento académico, mediante campañas institucionales en donde se divulgan las oportunidades que ofrece la empresa (por ejemplo, a través de anuncios en prensa, medios publicitarios como folletos, ferias universitarias, etc.).

En la actualidad, el impacto económico de la crisis, la disminución del ritmo de crecimiento de la organización, y en especial el aumento de su nómina, han hecho que la Gerencia de Recursos Humanos opte por reemplazar o suplir las vacantes dentro la empresa, mediante reclutamiento interno de personal. Esta solución permite gestionar el crecimiento profesional de los empleados a nivel vertical (ascensos),

horizontal (traslados) o diagonal (transferidos con ascenso) dentro de la organización, con el objetivo de establecer posteriormente programas de Desarrollo de Personal y de Carrera.

Se suma a este factor, la necesidad de evitar seguir creando nuevos niveles intermedios dentro del organigrama, con el propósito de poder colocar personal interno en la organización, sin que los empleados se sientan afectados. De no ser tomada esta medida, se ocasionaría un aumento de la burocracia en la organización. Esto permite un mejor aprovechamiento de la inversión que ha hecho la empresa en entrenamiento y desarrollo de su personal.

- ? Inducción: anteriormente, al recién empleado sólo le presentaba el cargo que iba a ocupar, junto a las labores específicas que debería ejecutar. Actualmente, se ha buscado reformular este proceso completamente para lograr agilizar la adaptación de las personas a la organización, y a los procesos de toma de decisiones donde - para reforzar la integración del personal que ingresa a la organización - se les da una explicación amplia de cada una de las áreas del negocio al recién empleado, para que conozca el funcionamiento integral de la organización, así como la relación de su cargo con los demás cargos de la empresa. Por otro lado, los gerentes representan la imagen de la empresa, por lo que juegan un papel clave del Proceso de Inducción, ya que fungen como tutores y orientadores durante los primeros días del nuevo empleado en su cargo.

#### 2.1.2. **Etapas 2:**

- ? Selección: esta etapa comienza con la selección del personal a partir de un perfil con determinadas competencias –no suministradas por la fuente-,

requeridas para cada cargo dentro de la organización. Para llevar a cabo este proceso, se evalúa al personal mediante unos "Assessments Center" o centros de valoración, en los cuales profesionales de Recursos Humanos, conjuntamente con los responsables del área donde será contratado el candidato, se encargarán de determinar si el candidato es apto o no para poder ocupar el cargo vacante.

Para su implementación se obtuvo un instrumento, formado por una batería de pruebas psicotécnicas –cuyo contenido fue calificado como confidencial por la fuente-, que se interrelacionan con las competencias exigidas (que varían según el cargo y la responsabilidad que éste acarree), útiles para evaluar a los candidatos que opten a un cargo. De esta forma se busca garantizar la colocación óptima de aquellos que cumplan con los perfiles indicados.

**2.2. Subsistema de Aplicación:** dentro de este subsistema de Recursos Humanos, se encontraron cambios en el proceso de Evaluación de Desempeño, en la segunda etapa del proceso de cambio de la organización. No se evidenciaron innovaciones en los demás procesos de este subsistema, tales como: Diseño de Cargo y Descripción y Análisis de Cargo (Gráfico C.3)

**Error! Not a valid link.**

### **2.2.1. Etapa 2:**

- ? Evaluación de Desempeño: en un principio dichas evaluaciones fueron planteadas sólo como un modelo; sus objetivos principales eran: detectar fallas en el formato, determinar cuál sería el procedimiento más apropiado

para aplicarlas las evaluaciones y observar cómo la gente asume el estar sujeta a evaluación por parte de la empresa.

El período de evaluación se inició aproximadamente en 1996 con cursos de entrenamiento para supervisores y gerentes sobre el área de Evaluación de Desempeño (punto desarrollado dentro del Subsistema de Desarrollo). Su objetivo inicial, impulsado a través de los supervisores y gerentes, es el de desligar la idea de la evaluación de desempeño con el aumento salarial. Se logra hacer entender a los empleados que lo que se busca con esta evaluación, es saber cómo el empleado hace su trabajo y si sus logros son consistentes a lo largo del año, si cumplió con sus metas, si cumplió con sus objetivos, entre otros. Esto le permite a la Gerencia de Recursos Humanos medir y gestionar el rendimiento humano dentro de la organización.

El instrumento utilizado, fue elaborado internamente con la colaboración de supervisores y gerentes y aceptado por la alta gerencia. Desarrolla factores cualitativos, y genera resultados por áreas funcionales u operativas claramente diferenciadas unas de otras dentro de la organización; por ejemplo, evaluar aquellas competencias que estén más identificadas con el tipo de trabajo de cada una de las áreas, bien sea: ventas, atención al cliente, operaciones, sistemas. Se utiliza la modalidad de "juicios absolutos" (Gómez-Mejía, 1998) que requiere que el supervisor realice juicios sobre un empleado basándose en normas de rendimiento. Este tipo de modalidad permite comparar empleados pertenecientes a diferentes grupos de trabajo, valorados por diferentes superiores. Al finalizar el proceso de recolección de evaluaciones se ingresan los datos al Sistema de Información de la empresa para generar un reporte que será

posteriormente analizado por la Gerencia de Recursos Humanos en conjunto con la de los demás departamentos de la organización.

**2.3. Subsistema de Mantenimiento:** dentro de este subsistema de Recursos Humanos, se encontraron cambios en el proceso de Compensación, en la segunda etapa del proceso de cambio de la organización. No se evidenciaron innovaciones en los otros procesos de este subsistema, tales como: Planes de Beneficios Sociales e Higiene y Seguridad Industrial (Gráfico C.4)

**Error! Not a valid link.**

#### 2.3.1. Etapa 2:

- ? Compensación: debido al rápido crecimiento que atravesó la organización durante la primera etapa, la estructura de cargos fue revisada para que mantuviera cierta coherencia. Por ello se concretó el proceso de Normalización de Cargos dentro de la organización, como parte de la estrategia normativa de la casa matriz hacia todas las operaciones de la región.

Esta consiste en reducir el número de descripciones de cargos, agrupando todos aquellos perfiles semejantes y de la misma naturaleza. Luego se procede a crear un cargo genérico, dividido en niveles que vienen determinados por la exigencia y el salario que devengue el trabajador en promedio para esa ocupación. Se logra de esta forma reducir la estructura de cálculo salarial de la empresa, es decir, al crear los cargos genéricos, con sus respectivas subdivisiones, se reducen los

niveles salariales que se atribuían a las distintas definiciones de cargos que existían previamente.

- ? Compensación: otra acción emprendida, esta vez a nivel del personal ejecutivo, es la oferta de un sistema de "stock option" impuesto por la casa matriz (opción de compra de acciones de la empresa), como parte de la estrategia que da soporte al proceso de normalización de cargos. "Stock option se entiende como opciones sobre acciones; se negocian principalmente en mercados organizados que les dotan de liquidez y facilitan su rápida adquisición y enajenación". (Andersen, Arthur, 1999)

El sistema de Stock Option es una modalidad de compensación variable, ya que se les brinda a los ejecutivos la oportunidad de obtener más ganancias sobre su salario, mediante posesión de una cartera de acciones de la empresa. Con esto, se logra motivar a los empleados para que contribuyan a elevar el costo de las acciones mediante la mejora de la productividad y eficacia de la empresa, ya que representará ganancias económicas tanto para ellos como para la organización.

**2.4. Subsistema de Desarrollo:** dentro de este subsistema de Recursos Humanos, se encontraron cambios en los procesos de Entrenamiento y Desarrollo, y Desarrollo Organizacional, a lo largo de dos etapas del proceso de cambio de la organización. (Gráfico C.5)

**Error! Not a valid link.**

#### 2.4.1. **Etapas 1:**

- ? Desarrollo organizacional: muchas de las iniciativas que ha emprendido la empresa C, surgen de la iniciativa que tuvo origen en la Gerencia de

Recursos Humanos, conocida como "Open Spaces" o Espacios Abiertos, que consisten en reuniones por áreas de trabajo (Ej. cobranzas, administración, procesos, atención al cliente), con la ausencia de supervisores o gerentes, pero con un equipo de recursos humanos, cuyo rol es el de dirigir las actividades de grupo, y que tiene como objetivo es el de detectar las desventajas, amenazas, fortalezas y problemas o fallas dentro de los procesos internos de la organización.

De este modo, se logran definir y generar una serie de proyectos en los que los empleados se comprometen a trabajar. Posteriormente, se integran al grupo gerentes, gerentes generales, vicepresidentes y en algunos casos a el presidente de la organización. Así, las propuestas son presentadas a los altos ejecutivos por el grupo responsable de su formulación, tocando temas como: qué se puede hacer, cómo se puede hacer, quiénes lo ejecutarán, la factibilidad del proyecto, tiempo de duración y fechas de ejecución. Finalmente, si es aprobado, se realiza un compromiso formal y se ejecuta. Ejemplo de este caso se encuentra en las nuevas Políticas de Reclutamiento Interno, los nuevos programas de desarrollo de profesionales, de la segmentación por áreas de la Evaluación de Desempeño, entre otros. De esta forma se ataca el problema de preocupación e insatisfacción presente en algunos empleados.

- ? Entrenamiento y Desarrollo: para finales de 1996 se inicia el plan piloto de Evaluación de Desempeño en la organización con miras a instaurarlo definitivamente de manera anual. Para fortalecer este cambio, en subsistema de Aplicación se establecieron planes de Gerencia del Desempeño, que como objetivo principal tiene entrenar a supervisores y gerentes en torno a las formas más adecuadas de evaluación,

adiestrándolos para evitar cualquier tipo de subjetividad. Se les instruye para que desvinculen el estigma que existe sobre la relación entre evaluación de desempeño y los incrementos salariales que suelen sesgar los resultados de la evaluación.

Así, los supervisores se encargarán posteriormente de transmitir el conocimiento a sus subordinados para dar a conocer el proceso de evaluación como un elemento utilizado para hacerle seguimiento al desempeño, a manera de equiparar salarios dentro de un determinado grupo de empleados. Por ejemplo, en el caso de los supervisores y gerentes, se busca determinar si las metas y objetivos fueron cumplidos, pero siempre teniendo el cuidado de no caer en la subjetividad de los picos extremos que indiquen desempeños debajo o por encima del promedio durante el período de evaluación en cuestión.

Del mismo modo se busca que no se relacione la Evaluación de Desempeño con incrementos salariales, sino con el desarrollo personal dentro de la organización, ya que dicho instrumento permite determinar cuáles cursos o entrenamientos pueda necesitar el empleado para lograr un crecimiento dentro de la organización tanto lateral como vertical.

Se produjo una Categorización de Cargos para crear planes de desarrollo de carrera, en los cuales se definen perfiles que los empleados deben cumplir para poder ascender. El paso de una categoría a otra es una promoción que, dependiendo del caso, puede ir o no acompañada de un aumento salarial. Es vista por la Gestión de Recursos Humanos como una promoción que va acompañada de más responsabilidades, sin llegue a implicar la creación de un nivel más de reporte, evitando aumentar la burocracia dentro la empresa.

#### 2.4.2. Etapa 2:

- ? Entrenamiento y Desarrollo: como producto de la categorización, la Gerencia de Recursos Humanos se propuso para el año 2000, poner en práctica una prueba piloto que consiste en la rotación de puesto dentro de las diferentes áreas y funciones de un departamento. Esto se ha aplicado sobre todo, en el área de atención al cliente, que es vista como rutinaria, de funcionalidad limitada y que presenta ciertas barreras al momento de plantear desarrollos para el personal.

El objetivo de la rotación consiste en lograr que el empleado perciba que está haciendo labores diferentes con el pasar del tiempo, así como permitir un crecimiento horizontal como vertical en la estructura organizacional. También busca lograr que, de acuerdo al perfil, se le ubique en las áreas donde mejor se desempeñe a medida que acumula experiencia para lograr optar a nuevas categorías o niveles dentro del área. El programa surge a partir de la detección del malestar que manifestaban manifestados por los empleados respecto a lo rutinario de su labor y la poca perspectiva de crecimiento profesional (Open Spaces); problema que se refleja directamente en la calidad del servicio.

- ? Entrenamiento y Desarrollo: alineado con la nueva Estrategia de Inducción, encontramos un programa para formar profesionales interdisciplinarios, que tiene como meta principal hacerle familiar a todos los empleados en qué consiste el negocio de la empresa. Se maneja un entrenamiento básico de tecnologías de telecomunicación, así como un curso que abarca el conocimiento de todos los bienes y servicios que ofrece la organización en el mercado.

Este programa logra que cada empleado de la organización, al tener un conocimiento amplio del negocio, se sienta mucho más identificado con la empresa a la vez que se convierte en un vendedor potencial.

- ? Entrenamiento y Desarrollo: Los constantes cambios y migraciones de tecnología obligaron a la Gestión de Recursos Humanos a plantearse esquemas de entrenamiento constante, pero los problemas económicos del entorno, han ocasionado que la organización se vea en la necesidad de reducir costos. Por esta razón, la empresa decide implementar una modalidad de entrenamiento "In House", o dentro de la misma empresa. Este entrenamiento consiste en crear grupos bastante amplios de trabajadores con brechas de capacitación, para que mediante cursos dictados por los empleados con mayor tiempo y experiencia en la organización, se les adiestre en de determinadas áreas de negocio.

**2.5. Subsistema de Control:** en este subsistema de Recursos Humanos, se encontraron innovaciones en los procesos de Auditoria de Recursos Humanos y Sistemas de Información, durante las tres etapas del proceso de cambio de la organización. (Gráfico C.6)

**Error! Not a valid link.**

#### **2.5.1. Etapa 1:**

- ? Sistemas de Información: la empresa cuenta con un Sistema de Información Integrado que se subdivide en tres grandes renglones: entrenamiento, reclutamiento y selección, y compensación. Dicho sistema

genera reportes y servicios que permiten llevar el control del HCM (Hospitalización, Cirugía y Maternidad), siniestros, vacaciones, etc. Los módulos del sistema son alimentados con los insumos de cada una de las áreas del negocio.

Entre los logros que se han obtenido con la implantación de dicho sistema encontramos: mejora de la calidad y velocidad de respuesta al momento de requerir información, reducción del trabajo manual operativo y la mejora del contenido de los reportes existentes mediante el uso de formatos tipo estándar que permiten una asimilación mucho más fácil de la información requerida.

#### 2.5.2. **Etapa 2:**

- ? Auditoría de recursos humanos: como requerimiento corporativo se están manejando nuevos parámetros de calidad o sanidad de la organización, conocidos como "*Metrix*", que apuntan a un número ideal de, por ejemplo, empleados en relación al número de clientes, niveles jerárquicos dentro de la organización, etc. Dichos parámetros son considerados por la organización como indicadores que determinan cuán funcional o productiva es la empresa en comparación con otras organizaciones del mismo ramo.

#### 2.5.3. **Etapa 3:**

- ? Auditoría de recursos humanos: se ejecutó el cambio de formato del carné que identifica a la fuerza laboral de la empresa. Anteriormente dicho carné discriminaba, mediante el uso de colores y cargos, el rango y la jerarquía que ocupado por el empleado dentro de la organización. La

necesidad del cambio surgió del trabajo realizado en los "Open Spaces", donde los empleados manifestaron su disconformidad con esta distinción. Fue así como, mediante la revisión del funcionamiento de esta política, se llevó a cabo el cambio de formato. Dicho cambio trajo consigo la remoción del color y el cargo; ahora todos los a carné son similares, logrando así eliminar el problema detectado.

## **Análisis del Proceso de Implantación de Prácticas Innovadoras en la Gestión de Recursos Humanos en la Empresa D:**

### **1. Descripción General del Proceso:**

La empresa D fue fundada en Caracas, Venezuela, en el año de 1941. Ubicada dentro del sector secundario de la economía, ha desplegado sus operaciones y negocios en el mercado de bienes de consumo a nivel nacional e internacional, específicamente en el sector de bebidas y alimentos.

**Error! Not a valid link.**

Como se puede observar en el gráfico D.1, la empresa D presenta tres etapas de cambio durante el período de análisis de la investigación, a lo largo de las cuales la organización incorporó un total de nueve innovaciones en cuatro de los subsistemas de la Gestión de Recursos Humanos.

#### **1.1. Etapa 1:**

Entre 1992 y 1995 la empresa se planteó un nuevo enfoque que afecta su estructura corporativa enmarcada en el contexto económico, político y social del país. El proceso encuentra su razón de ser en la necesidad de adaptar a la empresa para que

podiese estar en capacidad de responder a las demandas del mercado. Además de una nueva estructura, se busca una nueva forma de actuar en los distintos negocios para lograr mejores resultados. Los objetivos principales que la empresa persigue con el nuevo modelo son: reorganizar y simplificar la estructura, establecer una línea de mando más directa para agilizar procesos y dar respuestas rápidas, acortar los pasos para la toma de decisiones, obtener una mejor percepción de todos los negocios, favorecer el flujo de información relevante, promover la comunicación efectiva entre los diversos niveles, generar mayor coordinación entre los negocios y alcanzar mayor eficiencia en el manejo de los lineamientos estratégicos que se ha establecido la organización.

La primera etapa de cambio comienza con la puesta en marcha del nuevo enfoque de la organización. En 1999 comienza la reestructuración que parte de la visión que busca alcanzar la organización para el año 2005. Entre los aspectos más importantes, se estableció como meta, colocar a la empresa entre las primeras cinco de su ramo a nivel mundial en términos de costos. También, espera expandir sus operaciones al exterior del país y abordar los mercados latinoamericanos. Para ello se creó una nueva estructura de la empresa conformada por una Junta Directiva y un Comité Ejecutivo a los que fueron añadidas: las UEN (Unidades Estratégicas de Negocios): cuya función es fijar líneas claras de mando y unificar objetivos, las UFA (Unidades Funcionales de Apoyo): cuya función es establecer criterios generales, a la vez que ofrece soluciones a las necesidades específicas de cada unidad y las UC (Unidades Corporativas): especializadas en asesorías de actividades estratégicas para la organización.

Entre las primeras acciones realizadas para alcanzar esta visión, se encuentra el redimensionamiento del área de alimentos y refrescos de la organización, mediante una alianza estratégica con una de las empresas más importantes del ramo a nivel internacional. La organización para alcanzar logros como éstos, contempla como pilares

fundamentales: su capacidad de distribución, la tecnología de punta y su gente. Para apuntalar dicha visión, el eje de ambición de la empresa gira en torno al desarrollo de la gente. Es aquí donde cobra importancia la Gerencia de Recursos Humanos, la cual realizará su gestión en base a competencias, contemplando diez competencias claves, entre las que se encuentran: pensamiento estratégico, capacidad de negociación, compromiso organizacional, motivación al logro, orientación costo/beneficio, orientación de servicio al cliente, desarrollo de otras personas, liderazgo y trabajo en equipo, aprendizaje continuo y por último, flexibilidad y adaptación. Estas competencias las deben poseer todos los trabajadores que laboren en la empresa.

Entre las UFA mencionadas anteriormente se encuentra la de Recursos Humanos, la cual se encarga de establecer criterios generales, pero ofreciendo soluciones a las necesidades específicas de cada unidad. Así, la UFA ha creado un procedimiento estándar para todos los negocios. Entre los subsistemas de Recursos Humanos que han afectado estas medidas encontramos: el de Provisión, donde se creó un procedimiento de reclutamiento y selección estándar para todas las áreas de negocio de la organización, así mismo se ha reformulado el proceso de Inducción; en el de Desarrollo, en el cual se llevó adelante un programa de determinación de necesidades de entrenamiento; en el subsistema de Control, en el cual se implanta un sistema de información integrado.

## **1.2. Etapa 2:**

Durante esta etapa, la organización busca consolidar el nuevo modelo organizacional implantado en la primera etapa de cambio. La creación de nuevas estructuras como las UEN, las UFA y las UC impactaron la forma en cómo se desenvolvía la organización anteriormente. Los nuevos lineamientos de la UFA de

Recursos Humanos hicieron que los procesos de este departamento fueran reformulados, a partir de la implantación de las diez competencias antes mencionadas. Se vieron de esta forma modificados los subsistemas de: Provisión, donde el proceso de selección se basa principalmente en las diez competencias establecidas por la UFA de recursos humanos, y como consecuencia se cambia el formato de las Pruebas de Selección; en Mantenimiento, donde se implanta la modalidad de Compensación Variable; y finalmente en el subsistema de Desarrollo, se establecen programas de entrenamiento en base a las diez competencias y entrenamiento "in house".

### 1.3. **Etapa 3:**

Partiendo de la visión que tiene planteada la empresa para el 2005 de convertirse en una de las cinco empresas más importantes del ramo a nivel internacional, se realiza el cambio de imagen del producto principal de la corporación. La estrategia necesita de todo el apoyo que pueda brindarle su recurso humano, por ello la UFA de recursos humanos emprende un programa de integración de la UEN (Unidades Estratégicas de Negocio), así como un programa de capacitación interdisciplinario dentro del subsistema de Desarrollo. Su objetivo es el de entrenar a todos los empleados de manera integral en el conocimiento de las áreas de negocio para que sirvan como pilar de crecimiento de la empresa.

## 2. **Descripción de las innovaciones**

2.1. **Subsistema de Provisión:** en este subsistema de Recursos Humanos, se encontraron innovaciones en los procesos de: Selección y de Inducción a lo

largo de las tres etapas del proceso de cambio de la organización. No se encontraron innovaciones en el proceso de Reclutamiento (Gráfico D.2)

**Error! Not a valid link.**

### 2.1.1. **Etapas 1:**

- ? Selección: como consecuencia de la expansión de la empresa a través de adquisiciones, las prácticas de recursos humanos en las diferentes filiales se distancian de tal manera, que los resultados arrojados por cada una de estas filiales no pueden ser analizados por el común de la empresa. A partir de la reestructuración de la empresa, se crea: la UFA (Unidad Funcional De Apoyo). Con la consecuente reorganización de la Gerencia de Recursos Humanos, se creó la UFA de Recursos Humanos, la cual se encarga de establecer criterios generales, sin embargo, cada gestión de recursos humanos tiene cierta libertad de ajustar dichos procesos a sus necesidades, sin llegar a perder la uniformidad de la información para que al momento de su presentación, pueda consolidarse según lo establecido por la organización, arrojando resultados tanto cuantitativos, como cualitativos que puedan ser analizados por el común de la empresa.

A partir de la mencionada reestructuración de recursos humanos, se establecen diez competencias básicas como criterio fundamental para la selección del personal, entre las que se encuentran: pensamiento estratégico, capacidad de negociación, compromiso organizacional, motivación al logro, orientación costo/beneficio, orientación de servicio al cliente, desarrollo de otras personas, liderazgo y trabajo en equipo, aprendizaje continuo y, por último, flexibilidad y adaptación. Al modificar el proceso de Selección también se modificaron los formatos de las pruebas

utilizadas en el proceso. Anteriormente existían ciertos formatos que arrojaban cuantitativamente el puntaje promedio obtenido por los candidatos, así como resultados de la parte cualitativa de la prueba de selección. Con este cambio se facilita la relación de los resultados con las competencias, ya que éstos son más claros y comprensibles a simple vista puesto que ubican el perfil del candidato y el perfil promedio deseado por la organización gráficamente. Por ello, para que un candidato sea seleccionado por la empresa, el resultado de su prueba de selección debe cumplir con un puntaje mínimo establecido para cada una de las competencias.

#### 2.1.2. **Etapa 2:**

- ? Inducción: anteriormente en este proceso de recursos humanos se le daba a conocer al trabajador sólo lo relacionado a sus labores y a su cargo dentro de la empresa. En el año 2000, con miras a que el nuevo empleado tenga una visión integral del negocio, se establece como procedimiento obligatorio, que los empleados conozcan de cerca el proceso de elaboración y embasado del producto. Así también, deberán acompañar a un vendedor a lo largo de una ruta de venta, ya que es allí donde está el fuerte de la compañía. De esta manera, el Proceso de Inducción se hace mucho más vivencial, y le permite entender al nuevo empleado cómo es el proceso de venta y la relación que existe entre la empresa y los clientes del negocio. Por último, se realizan actividades organizadas para que los trabajadores más calificados, y con mayor experiencia en la organización, les presenten a los recién llegados su visión global del negocio, garantizando de esta forma que el empleado tenga una visión plena de la organización y de cómo su labor impacta a la misma.

Luego de esta primera fase de inducción, y como fin del proceso, se planifican entrevistas y reuniones al nuevo empleado con aquellas personas que tendrá contacto dentro de la organización, bien sean supervisores, gerentes y vicepresidentes, tomando como criterio el perfil y el área de negocio donde vaya a ser ingresado.

Adicionalmente se utiliza publicidad P.O.P (por sus siglas en inglés "Point of Purchase"), como por ejemplo: pines, cachuchas, chaquetas, entre otros, para lograr que las personas se vayan identificando con los productos de la compañía. Así también suelen proyectarse videos y repartirse folletos para transmitir la misión, visión y lograr internalizar los valores y actitudes desde el momento en se ingrese a la organización.

### 2.1.3. **Etapa 3:**

- ? Selección: para esta etapa se planificó reorganizar el Archivo de Elegibles en la Gerencia de Recursos Humanos. Anteriormente se archivaban los currículos de elegibles tomando como criterio de organización la profesión de los diferentes candidatos. Actualmente se mantiene un archivo en el sistema de información de la empresa que permite realizar búsquedas por aplicación, es decir, los currículos son almacenados utilizando como criterio de organización, los cargos a los que ha optado inicialmente el candidato, bien sean: pasantías, analista de sistemas, ingeniero químico, entre otros. De este modo, si se produce una vacante en algún cargo dentro de la organización, dicho archivo le permite a la Gerencia de Recursos Humanos seleccionar de manera idónea aquellas personas que ya hayan completado la etapa de selección previamente, logrando así agilizar la gestión de selección al dar respuestas inmediatas y eficientes.

**2.2. Subsistema de Mantenimiento:** en este subsistema de recursos humanos se encontraron innovaciones en el área de Compensación durante la segunda etapa del proceso de cambio de la organización. No se evidenciaron cambios en los otros procesos de este subsistema como: Planes de Beneficios Sociales e Higiene y Seguridad Industrial (Gráfico D.3)

**Error! Not a valid link.**

**2.2.1. Etapa 2:**

- ? Compensación: como producto de la consolidación del nuevo modelo organizacional y la nueva estructura implantada por la organización para alcanzar posicionarse entre las primeras 5 empresas a nivel internacional de su ramo, la Gerencia de Recursos Humanos con el apoyo de la UFA, emprenden planes de Compensación Variable para los altos niveles gerenciales, que en un futuro piensan trasladarlos a los niveles inferiores de la organización. La razón de su implantación se encuentra en que los programas de Compensación Variable no presionan los costos de la empresa, pues éstos se autofinancian con el aumento de la productividad de los beneficiados y la reducción de los costos en la organización. Estos planes contemplan ciertos objetivos que dependiendo de su cumplimiento, pueden llegar a influir y variar la compensación que perciben los empleados. En algunos casos, puede alcanzar hasta un 30% de aumento en su sueldo.

**2.3. Subsistema de Desarrollo:** en este subsistema de Recursos Humanos, se encontraron innovaciones en el proceso de Entrenamiento y Desarrollo de Personal, durante la primera etapa del proceso de cambio de la organización. No se evidenciaron innovaciones en el proceso de Desarrollo Organizacional. (Gráfico D.4)

**Error! Not a valid link.**

### 2.3.1. **Etapa 1:**

- ? Entrenamiento: durante esta etapa, como consecuencia del nuevo enfoque de la organización que concibe a su recurso humano como pilar fundamental para alcanzar su visión para el 2005, la Gerencia de Recursos Humanos emprende un plan para determinar las necesidades de entrenamiento del personal de la organización. Se trabaja entonces en base a 3 dimensiones de adiestramiento: una técnica, una de desarrollo de competencias empresariales y una de idiomas. A partir de estas dimensiones, se lleva a cabo una planificación anual de las necesidades de los empleados. Los planes de entrenamiento son elaborados mediante reuniones conformadas por la Gerencia de Recursos Humanos, los gerentes de las diferentes áreas del negocio y los supervisores. Dichas reuniones tienen como objetivo detectar todas aquellas necesidades del recurso humano para proponer soluciones estratégicas.

Una vez concebido el Plan Anual de Entrenamiento, estas actividades de capacitación se dividen y evalúan por trimestre. Esto persigue medir el entrenamiento, es decir, determinar si los empleados están asimilando los conocimientos que se les imparten y así determinar su impacto en función de la inversión que realiza la empresa en dichas actividades.

### 2.3.2. **Etapa 2:**

- ? Entrenamiento y Desarrollo: los nuevos lineamientos de la UFA hicieron que los procesos de recursos humanos fueran replanteados, de ahora en

adelante la empresa contempla diez competencias claves que deben poseer todos los trabajadores que laboren en ella. Fue así que se creó un plan de entrenamiento con el fin de cerrar las brechas existentes entre las competencias de los empleados relacionadas con las competencias empresariales.

A partir de esta etapa, una de las modalidades de entrenamiento utilizadas para cerrar las brechas de competencias en los empleados, es la conocida como "In House", la cual consiste en buscar personal especializado en determinadas áreas de la empresa para que dicten cursos y entrenen al personal que lo requiera. La Gerencia de Recursos Humanos, según su actual enfoque, lleva a cabo la planificación estratégica de estas actividades y presta asesoría pedagógica y logística. En apoyo a esta política se han creado escuelas industriales dentro de las plantas de producción de la empresa, así mismo se han firmado convenios con institutos tecnológicos para facilitar las labores de entrenamiento. Así también, para la alta gerencia, se mantiene un acuerdo con una universidad del área Metropolitana de Caracas. De esta forma se ha logrado elevar el nivel de los ejecutivos, ya que existe la facilidad para éstos de realizar un postgrado dentro de la misma organización.

### 2.3.3. **Etapa 3:**

- ? Entrenamiento y Desarrollo: con miras a formar personal interdisciplinario para que un departamento conozca y comprenda el trabajo de los otros, se crea un Proyecto de Integración de la UEN (Unidades Estratégica de Negocio). Las unidades están formadas por una parte técnica que se ocupa de la elaboración y el empaque de los productos, y otra comercial que se ocupa de su distribución. El Proyecto de Integración consiste en

fusionar ambas áreas mediante actividades que compenetren y consoliden las relaciones internas entre el personal que compone estos módulos para que compartan conocimientos. Así se logra formar a los empleados para que puedan realizar tareas en áreas diferentes a las del puesto de trabajo asignado.

**2.4. Subsistema de Control:** en este subsistema de Recursos Humanos, se encontraron innovaciones en el proceso de Sistemas de Información, en la primera etapa del proceso de cambio de la organización. No se evidenciaron innovaciones en el proceso de Auditoría (Gráfico D.5)

**Error! Not a valid link.**

#### **2.4.1. Etapa 1:**

- ? Sistemas de Información: actualmente se está llevando a cabo la migración de la mayoría de los procesos administrativos a un sistema de información centralizado que agilice los procesos de respuesta y reduzca la necesidad de llevar a cabo actividades operativas en la Gerencia de Recursos Humanos con el fin de aumentar la productividad y alinear las estrategias a la par de las del negocio de la organización. Esta migración consiste en trasladar los distintos formatos utilizados por la Gerencia de Recursos Humanos como, por ejemplo, formularios, vacaciones, constancias de trabajo, entre otros, al Sistema de Información integrado para que sean los propios empleados quienes gestionen sus trámites. La UFA de Recursos Humanos de la organización, es la responsable de impulsar este proceso que busca garantizar la automatización de la parte operativa de la gestión, liberando tiempo para la planificación estratégica de las acciones que deban tomar para alinear a la empresa hacia su visión del 2005.

## **Análisis del Proceso de Implantación de Prácticas Innovadoras en la Gestión de Recursos Humanos en la Empresa E:**

### **1. Descripción General del Proceso:**

La empresa E fue fundada en Caracas, Venezuela, en el año 1941. Ubicada dentro del sector terciario de la economía, ha desplegado sus operaciones y negocios en el mercado de bienes y servicios, específicamente en el sector de telecomunicaciones.

**Error! Not a valid link.**

El grafico E.1, muestra que la empresa E presenta tres etapas de cambio durante el período de análisis de la investigación. En estas tres etapas la organización incorporó seis innovaciones en cuatro de los subsistemas de Gestión de Recursos Humanos.

#### **1.1. Etapa 1:**

En 1991 la organización, experimentó un proceso de privatización al ser adquirida por un consorcio conformado por distintas filiales -cada una de las cuales manejaban procesos de apoyo muy diferenciados, por lo que resultaba difícil compartir y entender la información que se generaba de unas a otras-. Como consecuencia de la

privatización de la que fue objeto, la empresa ha pasado por una serie de transformaciones y se ha venido expandiendo para abarcar con el paso de los años, nuevos productos y servicios que ofrece actualmente al público.

El año 1999, marca el comienzo de la primera etapa de cambio en la organización, con la creación de una filial de acceso a Internet. Esta nueva expansión y la creciente diferenciación entre las distintas filiales de la corporación, hacen que la organización tome la iniciativa de integrar todos los procesos de apoyo de la empresa en procesos corporativos y dejar dentro de las filiales la entrega de productos o servicios. Dentro de ese proceso de cambio organizacional se decide realizar la implantación de un sistema de información integrado para toda la organización.

En ese sentido, la corporación decide crear unidades corporativas asociadas a los subprocesos de Recursos Humanos (por ejemplo: la Unidad Corporativa de Provisión, la Unidad Corporativa de Mantenimiento, de Desarrollo, Aplicación) a través del apoyo del nuevo Sistema de Información Integrado. Dicho sistema, impactó durante la primera etapa a los subsistemas de Recursos Humanos de: Provisión, ya que el proceso de reclutamiento se realizaría utilizando las herramientas de Internet e Intranet; en el subsistema Desarrollo, se creó la gerencia de cambio, la cual facilita el desarrollo organizacional ante el proceso de cambio; y el subsistema de Control, que contará con un sistema de información integrado de recursos humanos con el resto de la organización.

## **1.2. Etapa 2:**

Para el año 2000, la apertura del mercado de las telecomunicaciones en el país, fortaleció e incrementó el número de competidores en el sector. Así mismo, trajo consigo rápidos cambios de tecnología celular, nuevos servicios y nuevos productos que ofrecer en el área de las telecomunicaciones. Este proceso de cambio, aunado al

surgimiento de nuevas tecnologías, requiere de personal altamente capacitado que permita mantener a la organización a la par de sus rivales, para asegurar su competitividad. Por ello, recursos humanos se ha visto en la necesidad de hacer énfasis en la actualización y capacitación del personal de la empresa. Con esto ha sido afectado el subsistema de: Desarrollo, en el cual el entrenamiento se hace en base a competencias y se promueve la autogestión del empleado, todo esto apoyado en el Sistema de Información Integrado de la empresa.

### 1.3. Etapa 3:

En el año 2001, como consecuencia del fortalecimiento y crecimiento de la competencia, la empresa se vio obligada a impulsar la expansión de sus servicios de Internet para poder mantenerse competitiva dentro del mercado con el programa de Acceso de Banda Ancha. También planeó abrir el camino para la implantación de la tercera generación de telefonía celular. La empresa así considera que su recurso humano será el pilar fundamental para mantener su competitividad y llevar a cabo estos cambios. Pero para ello no solo fue necesario darle a los empleados el entrenamiento requerido, sino que además debía mantenerlos motivados. Fue así que la Gerencia de Recursos Humanos se plantea la necesidad de implantar nuevos esquemas de Compensación, para mantener motivado al personal, y lograr el aumento de su productividad. Por ello, el subsistema de Recursos Humanos más afectado durante esta etapa ha sido el de Mantenimiento, mediante la implantación de programas de Compensación Variable.

## 2. Descripción de las innovaciones

2.1. **Subsistema de Provisión:** en este subsistema de Recursos Humanos se encontró una innovación en el proceso de Reclutamiento de Personal en una de las etapas del proceso de cambio de la organización. No se evidenciaron

innovaciones en los otros procesos de estos subsistemas tales como: Selección e Inducción (Gráfico E.2)

**Error! Not a valid link.**

### 2.1.1. **Etapas 1:**

- ? Reclutamiento: cuando la organización decide crear la Unidad Corporativa de Provisión, se añade al nuevo Sistema de Información de la organización, un módulo específico de reclutamiento el cual puede ser accedido a través de un portal, ya que se basa en tecnología de Internet e Intranet. Así, se les permite a los candidatos que optan por una posición dentro de la organización ingresar a la página web o a través de la Intranet de la empresa para observar el registro de puestos vacantes, sus características y los criterios de selección de los candidatos que opten a los mismos.

Esto les permite a los candidatos, tanto externos como internos, conocer en qué consisten los cargos vacantes y determinar por cuenta propia si cumplen con el perfil que exige dicho cargo. Por tanto se hace mucho más eficiente el proceso de reclutamiento debido a que los candidatos reclutados ya se han autoevaluado para determinar si cumplen con el perfil del puesto, así solo se reclutará a quienes tengan las calificaciones mínimas para el puesto de trabajo, sin derrochar tiempo ni dinero durante el proceso de Selección al aplicar pruebas y otros instrumentos de medición a candidatos que poco se acercan al perfil requerido.

**2.2. Subsistema de Mantenimiento:** en este subsistema de recursos humanos se encontró una innovación en el proceso de Compensación en la tercera etapa del proceso de cambio de la organización. No se evidenciaron innovaciones en los otros procesos de este subsistema tales como: Beneficios al Personal e Higiene y Seguridad Industrial (Gráfico E.3)

**Error! Not a valid link.**

### 2.2.1. Etapa 3:

- ? Compensación: dentro de esta etapa, la empresa para poder mantener su posición dentro del mercado, impulsa la expansión de sus servicios de acceso a Internet y se prepara para la tercera generación de tecnología celular. El recurso humano es muypreciado en este momento; para la empresa resulta de especial importancia mantener motivado a todo su personal y en especial aquel en el que se haya realizado inversión en entrenamiento y desarrollo.

Cobra importancia para la Gerencia de Recursos Humanos al impulsar el subsistema de Mantenimiento mediante la aplicación de programas Compensación Variable a través de una política de bonos por productividad. Para lograr mantener un contacto continuo con la Gerencia de Nómina, el proceso se apoya e integra al Sistema de Información de la organización, lo que permite que todo lo relacionado con los cálculos de compensación se realice justo a tiempo y se refleje inmediatamente en las finanzas de la organización – ejecución de pagos, imputación de costos, costos de la fuerza laboral, entre otros –, convirtiendo los insumos en información que, al momento de ser requerida, esté a la disposición.

Esta compensación variable solo se efectúa en los niveles gerenciales de la organización, mediante bonos de productividad que consisten en otorgar a los gerentes un bono de entre 15 y 25% de su salario, si alcanza los objetivos de productividad establecidos el año anterior.

Como apoyo a esta estrategia, se utilizan indicadores de compensación que están integrados con el sistema, que permiten hacer cruce de variables para generar reportes que apoyen y faciliten el análisis de todo lo relacionado a los efectos de cálculos y generación de los pagos en nómina.

**2.3. Subsistema de Desarrollo:** en este subsistema de Recursos Humanos, se encontraron innovaciones en los procesos de Entrenamiento y Desarrollo de Personal, y Desarrollo organizacional en dos de las etapas del proceso de cambio de la organización (Gráfico E.4)

**Error! Not a valid link.**

#### **2.3.1. Etapa 1:**

- ? Desarrollo Organizacional: para poder manejar el proceso de cambio, presente en las distintas etapas, la empresa decide crear una "Gerencia de Cambio" ligada a la Gerencia de Recursos Humanos, la cual que tiene la obligación de controlar los ámbitos de comunicación, formación, integración del equipo de trabajo y acercamiento a las filiales. Esta gerencia se encarga de analizar, cuáles son los posibles riesgos que pueda tener la implantación de cambios en las distintas áreas de trabajo.

El proceso de cambio se gestó como consecuencia de la automatización. Para enfrentar esto, la Gerencia de Cambio hizo énfasis en la formación de equipos de trabajo que generen acciones para mitigar en lo posible el estrés que genera un proyecto de cambio, en especial porque la organización está formada por diferentes filiales que confluyen en una gran cantidad de culturas diferentes.

Por otro lado, el que la empresa esté automatizada significa tener que enriquecer los cargos, así como redimensionar y racionalizar la fuerza laboral, cosa que genera un gran impacto en la gente. La empresa está trabajando en este punto, primero mediante la detección de los posibles riesgos que pueda traer la implantación de un Sistema de Información Integrado a través de inquietudes y sugerencias manifestadas por los propios trabajadores mediante reuniones realizadas para tal fin, y así lograr generar acciones particulares, canalizadas a través de los medios de comunicación de la organización, como campañas de divulgación, que expliquen a los empleados en que consiste el cambio y cómo el mismo los afecta.

Después de controlar los posibles efectos en el personal de la adecuación y redimensionamiento de cargos, surge la necesidad de reentrenar a la gente, no solo desde el punto de vista de la herramienta per se, sino desde los nuevos procesos de trabajo. Resulta necesario realizar breves charlas a los empleados sobre, cómo serían a partir de ese momento los procesos corporativos, las nuevas normas, y los procedimientos, entre otros.

### 2.3.2. **Etapas 2:**

- ? Entrenamiento y Desarrollo: el surgimiento de nuevas tecnologías, requiere de personal altamente capacitado que permita mantener a la organización a la par de sus rivales, para asegurar su competitividad. Para asumir este reto, la gestión de recursos humanos realiza un levantamiento de información de las competencias y talentos del personal, lo cual se ve reflejado en el.

A través del Sistema de Información, el empleado puede acceder a un calendario de cursos disponible – con actividades definidas – lo que le permite inscribirse en el curso relacionado a su necesidad personal y que pueda detectar por sí mismo cuáles son sus necesidades de formación. Esta es una forma de autogestionar el desarrollo de los empleados a través del uso de la tecnología para agilizar el proceso a la Gerencia de Recursos Humanos reduciendo su labor operativa.

Se logra de esta forma, que todo plan de entrenamiento dentro de la empresa esté alineado con los diagnósticos de la información levantada sobre formación de competencias y talentos. Al ejecutar esta estrategia de entrenamiento y desarrollo, se logra antes del 2001, cubrir en su mayoría las brechas en términos de competencias que habían sido detectadas en los trabajadores.

**2.4. Subsistema de Control:** en este subsistema de Recursos Humanos, se encontró una innovación en el proceso de Sistemas de Información durante la una de las etapas del proceso de cambio de la organización. No se evidenciaron innovaciones en el proceso de: Auditoría (Gráfico E.5)

**Error! Not a valid link.**

**2.4.1. Etapa 1:**

- 
- ? Sistemas de Información: como se ha mencionado anteriormente, la adquisición de la empresa por una corporación conformada por diferentes empresas filiales, donde cada una manejaba subprocesos de apoyo muy diferenciados, hizo que la organización se viera en la necesidad de unificar criterios, por lo cual decidió implantar un Sistema de Información Integrado, el cual permite a la Gerencia de Recursos Humanos estar en contacto directo con las demás unidades de apoyo de la organización y en consecuencia, mediante la automatización, busca gestar la autogestión del trabajador permitiéndoles el acceso a su base de datos a través de la plataforma tecnológica en la Intranet, de manera de que puedan acceder y tomar decisiones con respecto a adquirir un beneficio o no, por ejemplo, planes de ahorro, préstamos, solicitud de cartas de trabajo, entre otros.

Se logra así disminuir el proceso operativo de recursos humanos trasladándolo a manos del trabajador para que éstos asuman su “autogestión”. De esta manera, la unidad de recursos humanos cumplirá una función de apoyo en paralelo y alineada a la estrategia de la organización.

En el Gráfico.4 se puede observar los subsistemas de Recursos Humanos desde los más impactados con prácticas innovadoras hasta el menos impactado. El subsistema de Desarrollo fue el más impactado con diecisiete innovaciones, seguido por el subsistema de Mantenimiento con doce, el de Provisión ocho, en el de Control cinco y por último el subsistema de Aplicación el menos impactado. Los tres primeros subsistemas –Desarrollo, Mantenimiento y Provisión- muestran una mayor flexibilidad frente a cambios, mientras que los dos últimos –Control y Aplicación- se muestran más estables. También se puede observar, que la mayoría de las empresas presentes en el estudio, utilizan prácticas similares, aunque con distintas denominaciones.

		Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3		
Subsistema de Desarrollo: Innovaciones:  17	Empresa A			FIE a		
	Empresa B	EBC a	PI a	AE DNE a a		
	Empresa C	DO FGED a	PI b	FIE EIH b		
	Empresa D	DNE c	EBC b	EIH c	FIE c	
	Empresa E	DO b	AE b	EBC c		
Subsistema de Mantenimiento Innovaciones:  9	Empresa A	CNF a	CV a	PBS a		
	Empresa B		CV b	CV c		
	Empresa C		CV d	CV c		
	Empresa D		CV b			
	Empresa E				CV b	
Subsistema de Provisión Innovaciones:  8	Empresa A	SBPC a				
	Empresa B	SBC a				
	Empresa C	ERI RPI a	SBC a			
	Empresa D	SBC a	RPI a			
	Empresa E	RL a				
Subsistema de Control Innovaciones:  5	Empresa C	SII a		PCM CFC a		
	Empresa D	SII a				
	Empresa E	SII a				
Subsistema de Aplicación Innovaciones:  3	Empresa B	ECR a	360 a			
	Empresa C		ED a			
Hitos en la Gestión Estratégica de la Empresa	Empresa A	CPCM a	AO IVM a	ECI a		
	Empresa B	AE CE a	EEO a	CD a		
	Empresa C	TEIT PMII a	AE NTC ATC a	NTAI a	RG a	
	Empresa D	NEO RAAR a	CMO a	CIPP a	IUEN a	
	Empresa E	CFAI SII a	ATC AIFO a	ESI a		

LEYENDA	
<b>Subsistema de RRRH afectado</b>	
<b>Desarrollo</b>	
<b>AE</b>	Autogestión de Entrenamiento a. E-learning b. Cursos de Entrenamiento en Línea
<b>DNE</b>	Detección de Necesidades de Entrenamiento: a. Inventario de Habilidades b. Planes Anuales de Entrenamiento c. Plan Anual de Entrenamiento
<b>DO</b>	Desarrollo Organizacional: a. Open Spaces b. Creación de Gerencia de Cambio
<b>EBC</b>	Entrenamiento en base a Competencias
<b>EIH</b>	Entrenamiento "In House"
<b>FGED</b>	Formación de Gerencia en: Evaluación de Desempeño
<b>FIE</b>	Formación Integral del Empleado: a. en Ventas b. Programas de Rotación de Puesto c. Integración de UEN
<b>PI</b>	Promoción Interna: a. Job Posting b. Categorización de Cargos
<b>Mantenimiento</b>	
<b>CNF</b>	Compensación no Financiera
<b>CV</b>	Compensación Variable: a. Bonos por Venta b. Bonos por productividad c. Stock Option d. Normalización de Cargos
<b>PBS</b>	Planes de Beneficio Social
<b>Provisión</b>	
<b>ERI</b>	Énfasis en Reclutamiento Interno
<b>RL</b>	Reclutamiento en Línea
<b>RPI</b>	Reformulación del Proceso de Inducción
<b>SBC</b>	Selección en base a Competencias
<b>SBPC</b>	Selección en base al Perfil Creativo
<b>Control</b>	
<b>CFC</b>	Cambio Formato de Carné
<b>PCM</b>	Parametros de Calidad "Metrix"
<b>SII</b>	Sistema de Información Integrado
<b>Aplicación</b>	
<b>360</b>	Evaluación 360 grados
<b>ECR</b>	Evaluación en base a Competencias y Resultados
<b>ED</b>	Inicio Evaluación de Desempeño

Hitos en la Gestión Estratégica de la Empresa			
<b>CPCM</b>	Cambio del Presidente de casa matriz	<b>TEIT</b>	Transformación a empresa integral de telecom
<b>AO</b>	Ampliación de sus Operaciones	<b>PMII</b>	Proveedor Más Importante de Internet
<b>IVM</b>	Impulso de ventas a nivel mundial	<b>AE</b>	Adquisición de la Empresa
<b>ECI</b>	Empleados como catapultas de ingresos	<b>NTC</b>	Nueva Tecnología Celular
<b>AE</b>	Adquisición de la Empresa	<b>ATC</b>	Apertura de las Telecomunicaciones
<b>CE</b>	Código de Ética	<b>NTAI</b>	Nueva Tecnología Acceso a Internet Inalambric
<b>PE</b>	Perfil del Ejecutivo	<b>RG</b>	Racionalización de Gastos
<b>EEO</b>	Expansión de las Operaciones	<b>NEO</b>	Nuevo Enfoque de la Organización.
<b>CD</b>	Cambio de denominación	<b>RAAR</b>	Redimensionamiento Área Alimentos y Refrescos
<b>CMO</b>	Proyecto de Consolidación de Nuevo Modelo Org.	<b>CIPP</b>	Cambio de Imagen del Producto Principal
<b>IUEN</b>	Integración de la UEN	<b>CFAI</b>	Creación de Filial de Acceso a Internet
<b>SII</b>	Sistema de Información Integrado	<b>ATC</b>	Apertura de las Telecomunicaciones
<b>AIFO</b>	Ampliación de Instalaciones de Fibra Óptica	<b>ESI</b>	Expansión de Servicios de Internet

**Gráfico.4 - Innovaciones en la Gestión de Recursos Humanos de todas las Empresas, según el impacto o número de innovaciones presentes en los distintos Subsistemas.**  
**Fuente:** elaboración propia con base en la información obtenida a partir de entrevistas.

## **V. Conclusiones y Recomendaciones**

---

---

### **CONCLUSIONES**

El presente estudio se elaboró partiendo de la necesidad de cambio que requiere el enfoque de la Gestión de Recursos Humanos. Para poder jugar un papel de aliado estratégico en la empresa, debe evitar una gestión excesivamente operativa, y redirigir su atención hacia la visión global del negocio, considerando la innovación como pilar esencial para alcanzar esta meta. Se fijó entonces como objetivo analizar el proceso de implantación de prácticas innovadoras en la Gestión de Recursos Humanos en una muestra de empresas competitivas en Venezuela

Para llevar a cabo la investigación, se utilizó un estudio exploratorio, ya que el tema objeto de estudio no ha sido abordado en profundidad por otras investigaciones. Además, independientemente de que el estado de la literatura condujo inevitablemente a un estudio exploratorio, los tesisas también decidieron deliberadamente partir de este enfoque con la intención de abordar la realidad sin demasiadas premisas de partida, y así observar en qué medida estuvieron presentes eventos significativos o de interés que pudieran ser reseñados y considerados para el estudio.

También se utilizó un diseño de campo, en el que los datos fueron obtenidos por los investigadores directamente de la fuente – Gerentes de Recursos Humanos de las empresas que pertenecen a la muestra seleccionada – mediante entrevistas semiestructuradas. El estudio de campo, se llevó a cabo a través de un estudio de casos, en el cual se realiza un abordaje profundo de unos pocos casos en la realidad, que fueron seleccionados por poseer características relevantes para el estudio, es decir, empresas competitivas en Venezuela que hayan llevado a cabo prácticas innovadoras en la Gestión de Recursos Humanos. La muestra estuvo conformada por ocho empresas, de las cuales sólo cinco prestaron su colaboración para el estudio, con una única condición: el anonimato.

El proceso de implantación de prácticas innovadoras en la Gestión de Recursos Humanos de la muestra de empresas competitivas en Venezuela, comienza a partir del cambio global que sufrieron dichas empresas. El cambio del que dichas empresas fueron objeto, es el denominado por Naím (1986) como: estratégico – entendido como la modificación de los objetivos a mediano y largo plazo dentro de la organización –.

El proceso de cambio en la Gestión de Recursos Humanos y su consecuente implantación de prácticas innovadoras, fue inducido por agentes internos. En su mayoría, los responsables fueron los Gerentes de Recursos Humanos o especialistas en áreas específicas de la gerencia, a partir de exigencias del negocio comunicadas por los altos directivos de la organización.

Todos estos cambios de los que fueron objeto las organizaciones, se iniciaron a mediados de la década de los noventa, como consecuencia de los efectos de la globalización. Entre dichos efectos destacan las adquisiciones, fusiones y alianzas estratégicas que deben realizar las empresas para mantenerse competitivas dentro del mercado al que pertenezca su negocio. Igualmente, el crecimiento de la competencia a nivel nacional, así como la apertura del sector público, anteriormente monopolizado por el Estado, ha conducido a las organizaciones a expandir sus operaciones.

Los procesos de cambio se gestaron a lo largo de un promedio de entre cuatro y ocho años, lo cual denota que en términos de tiempo, el proceso fue lento y no rápido o abrupto.

Cada proceso de cambio en las empresas está marcado por una serie de etapas. Cada etapa se origina a partir de hitos o sucesos que afectan a la organización en su totalidad. Casualmente, todas las organizaciones que participaron en el estudio, presentaron tres etapas durante el período de incorporación de innovaciones en el área de Recursos Humanos. Cada etapa impactó el área de Recursos Humanos de las

diferentes organizaciones. En consecuencia, la Gestión de Recursos Humanos de cada una de las organizaciones, se vio obligada a implantar prácticas innovadoras para apoyar a la empresa en los desafíos que debe enfrentar, debido a los cambios que han sufrido. Dichos cambios son producto de las demandas del entorno, que les exige gran capacidad de adaptación para poder mantenerse competitivas.

El cambio que se presenta en cada uno de los subsistemas de recursos humanos fue expansivo y progresivo. Una vez implantada alguna práctica innovadora en la Gestión de Recursos Humanos durante la primera etapa, como consecuencia de un cambio importante a nivel organizacional, estas prácticas innovadoras se seguían implantando durante las etapas restantes que se estudiaron en investigación.

Durante el período de cambio analizado en la investigación, se implantaron prácticas innovadoras en todos los subsistemas de recursos humanos, siendo el más impactado el subsistema de Desarrollo con diecisiete innovaciones entre todas las empresas presentes en el estudio, seguido por el subsistema de Mantenimiento con nueve innovaciones, en el Subsistema de Provisión se presentaron ocho innovaciones; en el Subsistema de Control se evidenciaron cinco innovaciones; y por último, el Subsistema menos impactado fue el de Aplicación, en el que solo se encontraron tres innovaciones.

Se pudo observar que las prácticas innovadoras implantadas en la Gestión de Recursos Humanos fueron por causas tanto externas como internas a la organización. En cuanto a las causas externas se encuentran: 1. aperturas en sectores de negocio, lo cual ocasionó que las empresas se vieran obligadas a adaptarse a las nuevas exigencias del mercado, bien ofreciendo nuevos productos y servicios, o mejorando los ya existentes, para mantener su posición ante la entrada y fortalecimiento de nuevos competidores al mercado; 2. adquisiciones por empresas de capital mayoritariamente extranjero y alianzas estratégicas para expandir el negocio, para lograr hacer más competitivo el negocio frente a sus rivales; 3. nuevas tecnologías a las que las

organizaciones deben adaptarse rápidamente ya que éstas son muy cambiantes, pero que representan una plataforma de apoyo que agiliza el tiempo de respuesta y los procesos organizacionales.

A partir de la información obtenida durante el estudio, se puede afirmar que los responsables del impulso que tuvieron las innovaciones en la Gerencia de Recursos Humanos, fueron agentes internos en su totalidad, Gerentes Generales del área de Recursos Humanos o especialistas en algún subsistema específico del área. Luego de este primer impulso, se coordinaron grupos de trabajo o se delegan responsabilidades para implementar las prácticas innovadoras dentro del subsistema que correspondía.

El orden de los subsistemas de la Gestión de Recursos Humanos desde los que tuvieron mayor impacto de innovación a los que tuvieron menor impacto fue:

El subsistema de **Desarrollo** presentó el mayor número de innovaciones: diecisiete en total. Quince de las diecisiete innovaciones se encuentran en el proceso de Entrenamiento y Desarrollo, las dos restantes en el proceso de Desarrollo Organizacional.

En Entrenamiento y Desarrollo, hubo doce áreas fueron afectadas: Autogestión del Necesidades de Entrenamiento, Entrenamiento en base a Competencias, Entrenamiento In House, Formación Gerencial en Evaluación del Desempeño, Formación Integral del Empleado y Promoción Interna.

### 1. **Autogestión del Entrenamiento**

La empresas a través de herramientas electrónicas como por ejemplo e-learning, buscan que los empleados sean capaces de tomar cursos vía electrónica según sus

necesidades de entrenamiento, además que proporciona la ventaja que lo puede hacer desde su puesto de trabajo

## **2. Detección de Necesidades de Entrenamiento**

La determinación de necesidades de entrenamiento, a partir de algunas dimensiones de entrenamiento (técnicas, competencias empresariales e idiomas) se lleva a cabo bajo una planificación anual de las necesidades de los empleados mediante reuniones conformadas por la Gerencia de Recursos Humanos, los gerentes de las diferentes áreas del negocio y los supervisores.

Otro punto importante en el proceso de entrenamiento y desarrollo es el de la autogestión del empleado, con la creación de un inventario de habilidades -en donde a través del sistema de información, se lleva una lista de las competencias personales, su formación en idiomas, resultados y mediciones de las pruebas y cursos que ha realizado durante su estadía en la organización-

## **3. Entrenamiento en base a Competencias**

Dado el gran énfasis que han hecho la mayoría de las organizaciones objeto del estudio sobre gestión por competencias, el proceso y desarrollo del personal también se basa en cubrir las brechas existentes entre las competencias personales de los empleados y las requeridas por la organización.

## **4. Entrenamiento In House**

Del mismo modo se implantó el entrenamiento en “in house”, donde los mismos empleados de la organización expertos en áreas específicas del negocio se encargan

de entrenar al personal que lo requiera, con el apoyo de la Gerencia de Recursos Humanos.

### **5. Formación Gerencial en Evaluación del Desempeño**

Se implementó la formación de Gerentes y Supervisores en cuanto al área de gerencia de desempeño. La preparación se encarga de entrenar en técnicas de evaluación de pruebas de desempeño para evadir los sesgos en las mismas, que pueden estar determinados por extremos muy buenos o muy malos durante el período de evaluación.

### **6. Formación Integral del Empleado**

También se lleva a cabo una formación interdisciplinaria de los empleados, la cual persigue que los empleados conozcan y puedan desenvolverse en áreas de trabajo distintas a las de su cargo. Para ello se integran las de unidades estratégicas de negocios o se realizan programas de rotación de puestos de trabajo. También sobre este punto se les dio a todos los empleados, sin distinción del área de negocio en que laboren, una formación integral en ventas para que conozcan la cartera de productos y servicios de la organización y así se conviertan en vendedores potenciales, sin desvincularse de su área de trabajo,

### **7. Promoción Interna**

Con la implantación los *Job Posting* -o publicación interna de puesto puestos vacantes en la organización- el empleado puede determinar cuales son sus necesidades de entrenamiento para su desarrollo profesional, bien sea optimizando su rol en el puesto de trabajo actual o para aspirar a la promoción dentro de la

---

organización. Esta autogestión también se llevó a cabo mediante el e-learning el cual, permite que el empleado tome cursos vía electrónica según sus necesidades de entrenamiento.

En el proceso de Desarrollo Organizacional presenta dos áreas afectadas: los Espacios Abiertos u Open Spaces y Gerencia del Cambio:

1. Se efectuaron actividades en *espacios abiertos* con el personal de la organización, bajo la coordinación de la Gerencia de Recursos Humanos, para que éstos manifestaran sus inquietudes, necesidades y propuestas para desde sus puestos de trabajo poder contribuir con al competitividad de la organización.
2. Del mismo modo en una de las empresas se creó una *gerencia de cambio* - ligada a la Gerencia de Recursos Humanos-, la cuál se encarga de analizar y controlar los posibles riesgos que pueda tener la implantación de cambios de grandes dimensiones en las distintas áreas de trabajo.

El subsistema de **Mantenimiento**: ha tenido innovaciones en el proceso de Compensación: Compensación Variable y Compensación No Financiera. También se introdujeron innovaciones relacionadas a Planes de Beneficio Social (es meritorio en este punto recalcar que se entiende por innovación, todo producto o proceso nuevo en la empresa y no necesariamente novedoso a nivel nacional o internacional).

1. **Compensación Variable**: en el que el modo más predominante es el de compensación variable, este tipo de compensación se otorga a través de bonos de productividad o por alcanzar o superar objetivos previamente establecidos en un período determinado, los cuales se otorgan con un porcentaje generalmente entre 15 y 30% del salario del empleado, pero

también otra modalidad de compensación variable es el stock options, a través de la cual el empleado puede comprar determinado número de acciones de la empresa a precios muy bajos; la característica común que se observó en todas las organizaciones fue que estas modalidades de compensación solo se otorgaron a nivel gerencial y en algunas se tiene previsto llevarlas a niveles inmediatamente inferiores el próximo año.

2. **Compensación No Financiera:** sin embargo también se evidenció la modalidad de compensación no financiera en la que se incentiva a los empleados para que sean más innovadores en cualquier área del negocio a través de galardones entregados por la empresa en alianza con organizaciones y universidad para que el reconocimiento tenga mayor impacto al no ser solo a nivel organizacional.
  
3. **Planes de Beneficios Sociales:** Otro proceso de este subsistema en el que se llevaron a cabo innovaciones fue en el de Planes de Beneficios Sociales, en el cual se llevaron a cabo campañas de salud subsidiadas por la empresa para lograr una mayor identificación del trabajador con la organización y lograr hacerlo más productivo.

En el subsistema de **Provisión** se realizaron ocho innovaciones en total, sumando todas las cinco empresas en el estudio, entre las que destacan: selección de acuerdo al perfil creativo, selección en base a competencias, reformulación del archivo de elegibles en el que se escoge los candidatos por aplicación y no por cargo, énfasis en el reclutamiento interno, reclutamiento en línea y reformulación del proceso de inducción.

En el subsistema de **Control**: en el proceso de Control se implantaron sistemas de información integrados para agilizar la parte operativa de la Gestión de Recursos Humanos y permitirle a la misma dedicarse más a apoyar a la organización en la parte estratégica. En cuanto al proceso de Auditoría se establecieron parámetros de calidad denominados metrix impuesto por la casa matriz, estos parámetros permiten medir la calidad y productividad de la empresa frente a sus competidores.

En el subsistema de **Aplicación**: en este subsistema la innovación que más destaca es la evaluación en base a competencias, en la cual la empresa establece unas competencias que considera deben tener todos los empleados que laboren en ella, para así ayudar a la consecución de sus objetivos; en otra empresa se estableció por primera vez la evaluación de desempeño y por último se estableció la medición de 360°, la cual permite que el trabajador se evaluado por todas las personas con las que tiene una relación laboral directa, como: jefe, pares y subordinados, además de ser evaluado por sí mismo.

Se vio corroborada la premisa de partida, en la que las organizaciones para alcanzar mayor competitividad en su entorno global, se apoyan en su recurso humano. La Gestión de Recursos Humanos para ayudar a la organización a alcanzar esta meta debe adaptarse a los nuevos cambios que esto implica, bien sea por causas externas o internas a la organización. La manera de adaptarse a los cambios, cualquiera sea su causa, es a través de la Innovación en la Gestión de Recursos Humanos. Esta innovación es impulsada por agentes internos. En su mayoría suelen ser los Gerentes del área, los que se encargan de determinar, en cuáles subsistemas de recursos humanos es necesario implantar las innovaciones, para luego llevarlas a cabo.

En todos los casos de estudio, se observó que la necesidad de implantar innovaciones en la Gestión de Recursos Humanos partió de los altos directivos de la

organización, quienes les comunican a los gerentes de ésta área, las necesidades de personal de la empresa, para resolver de forma innovadora estos requerimientos.

El que Recursos Humanos haya tenido que innovar, para que la empresa alcance sus metas y sea más competitiva, corrobora la premisa expuesta tanto en el planteamiento del problema como en el marco teórico, donde citando a Ulrich, se afirmó que la Gerencia de Recursos Humanos juega el papel de socio estratégico dentro de la organización.

También se pudo observar que el Proceso de Implantación de Innovaciones en la Gestión de Recursos Humanos no es instantáneo, sino que necesita tiempo para implantarse y consolidarse –en los casos de estudio, entre cuatro y ocho años- y además es progresivo, es decir se está innovando constantemente.

Por otro lado, en cuanto a los subsistemas de la Gestión de Recursos Humanos se pudo evidenciar que algunos subsistemas son más cambiantes y estratégicos, por ejemplo los subsistemas de Desarrollo y Compensación, por lo que deben realizar cambios constantemente, bien sea capacitando al personal o motivándolo según los estándares que exija el mercado global de cada organización. Mientras que, otros subsistemas son más estables y operativos, como por ejemplo los Subsistemas de Aplicación y Control, en los cuales las Evaluaciones de Desempeño no varían más allá de un formato, ó en los Sistemas de Información, en donde lo que se maneja: cómo adquirir un beneficio, planes de ahorro, préstamos, solicitud de cartas de trabajo, lo cual forma la parte operativa de la Gestión de Recursos Humanos.

## RECOMENDACIONES

### Para las empresas, específicamente para la Gerencia de Recursos Humanos:

Los gerentes de recursos humanos deben ser proactivos con la organización y convertir la Gestión de Recursos Humanos en un área estratégica de negocio. Deben en primer lugar, estar actualizados con las tendencias del mercado, además de tener la capacidad de crear escenarios y poder anticiparse a las mismas. La Gerencia Recursos Humanos debe estar constantemente monitoreando el mercado, tanto de su negocio, como el del mercado global. Por otra parte, para alcanzar tal fin, debe ser flexible para adaptarse a los nuevos, constantes y rápidos cambios que debe afrontar. Así mismo debe ser ecléctico y heterogéneo, lo cual le permitirá encontrar soluciones creativas a los problemas que deba afrontar producto del cambio.

### Para futuros industriólogos:

A partir del análisis realizado a las empresas y en base a las conclusiones del presente estudio, para los futuros industriólogos es importante que entiendan el papel fundamental, proactivo y de socio estratégico que debe aportar la Gestión de Recursos

Humanos en las organizaciones. Deben comprender que los procesos operativos de esta gestión son herramientas de apoyo y no un fin en sí mismas.

Para los docentes y directivos de la Escuela de Ciencias Sociales:

Dadas las tendencias actuales en el mercado y su impacto en la profesión de Recursos Humanos, es importante considerar la reformulación del Pensum de Estudios, considerando los hallazgos obtenidos en la investigación, a través de materias electivas o seminarios como por ejemplo: nuevas tendencias en entrenamiento y Desarrollo de Persona, Autogestión de empleados o seminarios como el ya existente en la Escuela de Ciencia Sociales de la Universidad Católica Andrés Bello: Innovación en la gestión de Recursos Humas.

Para futuras investigaciones:

Analizar las tres empresas restantes de la muestra, para completar el universo de las empresas con las características que se tomaron en cuenta en el presente estudio y evidenciar si los hallazgos en esta porción restante de la muestra son similares a los de la actual investigación.

Realizar un estudio detallado de todas las innovaciones que se llevaron a cabo en la muestra de empresas seleccionada, donde se describa todo el proceso, desde la gestación de la idea hasta las fases por las que atraviesa el proceso de implantación de innovaciones.

## **Bibliografía**

---

---

---

## BIBLIOGRAFÍA

- ? Aldair, John (1992) **El Reto Gerencial de la Innovación**. Colombia: Serie Empresarial Editorial Legis.
- ? Alonso, Osvaldo (1994) **Competitividad y sindicatos**. Caracas: Ildis-fundación Fiedrich Ebert.
- ? Alonso, Osvaldo (1991) **Flexibilidad en lo Técnico y Organizativo, en la Flexibilización Laboral en Venezuela ¿Nuevo nombre o Nueva Realidad?**. Caracas: Editorial Nueva Sociedad.
- ? Antonorsi Blanco, Marcel (1999) **Guía Práctica de la Empresa Competitiva**. Caracas: Edición de Venezuela Competitiva.
- ? Barriero, Raquel. **Se redujo el nivel de informalidad**. El Universal 26 de Marzo de 2001, año XCII n° 33.302 Pág. 2/2
- ? Blyde, Aurora. (2001) **Cuatro Experiencias Innovadoras**. Revista: Recursos Humanos. Innovación. La Gran Revolución del Siglo XXI. Año 3. N°13. Pág. 16
- ? Blyde, Aurora. (2001) **La Innovación no se Decreta**. Revista: Recursos Humanos. Innovación. La Gran Revolución del Siglo XXI. Año 3. N°13. Pág. 10
- ? Blyde, Aurora. (2001): **La Los Patrones de Innovación están en la Naturaleza**. Revista: Recursos Humanos. Innovación. La Gran Revolución del Siglo XXI. Año 3. N°13. Pág. 12
- ? Burke, Warner (1988): **Desarrollo Organizacional. Punto de vista Normativo**. Buenos Aires: Addison-Wesley Iberoamericano.

- 
- ? Cervilla, María; Viana, H.; Malavé, J (2001): **Efectos de la Apertura sobre la Industria Venezolana.** Revista : Debates IESA ¿ y las empresas venezolanas qué? Volumen número 3. enero-marzo.
  - ? Chiavenato, Idalberto (2000) **Administración de recursos humanos.** Santa Fe de Bogotá. McGraw Hill.
  - ? Corporate Leadership Council (1999) **Implicaciones Estratégicas de la Nueva Economía.** Cuadernillos para la presentación. EEUU. Corporate Executive Board.
  - ? Enright, Michael (1994) **Venezuela, el Reto de la Competitividad.** Caracas: Ediciones IESA.
  - ? Cross, Michael (1991) **Estructura Empresarial. Cómo Adaptarla a los Cambios.** Bogota: Legis.
  - ? Francés. Antonio (2000) **La Industria Manufacturera y el Régimen Cambiario.** Presentación en Seminario. La constituyente económica.
  - ? Freeman, Christopher (1995) **El Reto de la Innovación.** Caracas: Editorial Galac.
  - ? Garaway, David (1991) **El Reto de las Organizaciones.** Revista Calidad y Productividad, No. 4. Caracas, Venezuela.
  - ? García, Josefina (2001) **La internacionalización de la Empresa Venezolana en los Noventa** Revista: Debates IESA ¿y las empresas venezolanas qué? Volumen número 3. Enero - Marzo.
  - ? Gee, Edwin A. y Tyler, Chaplin (1976) **Managing Innovation.** New York: Wiley-Interscience.
  - ? Gibson, J. Ivancevich, J., Donnelly, J. (1983) **Organizaciones, Conductas, Estructuras, Procesos.** México: Nueva Editorial Interamericana.

- 
- ? Granell, Elena y Parra, Matilde (1994) **Proyecto Venezuela Competitiva**. Caracas: Ediciones IESA.
  - ? Granell, Elena; Garaway, David; Malpica, Claudia (1997): **Éxito Gerencial y Cultura. Retos y oportunidades en Venezuela**. Caracas: Ediciones IESA.
  - ? Greenwood, Royston., Hinnings, C. (1996) **Understanding Radical Organizational Change. Bringing Together the Old and the New Institutionalism**. Academy of Managment Review. pp.1022-1054
  - ? Gómez, Henry; Leal, Carole; Vivas, Leonardo; Márquez, Patricia (1998) **Gerencia Exitosa: Con Sello Latinoamericano**. Caracas: Editorial Galac.
  - ? Guédez, Víctor (1996) **Gerencia, Cultura y Educación**. Caracas: Tropykos / CLACDEC.
  - ? Guiot, Jean (1992) **Diseño de la Organización**. Santa Fe de Bogotá: Legis.
  - ? Hernández, Daniel y Otros (1991) **Crisis, Flexibilidad y Acción Colectiva**. Buenos Aires: Curso de Economía del Trabajo.
  - ? Higgins, James M. (1995) **Innovate or Evaporate: Test and Improve your Organization's IQ: its Innovation Quotient**. Winter Park, Florida: New Management Publishing Company.
  - ? Fitz-Enz, Jac. (1992) **El valor Añadido por la Dirección de Recursos Humanos: una Nueva Estrategia para los 90**. Madrid: Ediciones Deusto.
  - ? Iturraspe, Francisco y otros (1998) **Globalizacion Integración, Dumping social y Cláusulas Sociales**. Caracas: Universidad Central de Venezuela, pag. 2

- 
- ? Katz, Daniel y Kahn, Robert (1993) **Psicología Social de las Organizaciones**. México, Editorial, Trillas.
- ? Kuczarski, Thomas D. (1997) **Nuevos Temas Empresariales. Management Siglo XXI. Innovación: Estrategias de Liderazgo de Alta Competencia**. Colombia. Editorial McGraw Hill.
- ? Martínez, María; González, Raúl (1995) **Mercado y Neoliberalismo en Venezuela**. Caracas. Fundación Centro Gumilla., pag. 46
- ? Martínez, Miguel (1998) **La investigación Cualitativa etnográfica en educación**. México, Editorial Trillas.
- ? Martínez, Miguel (1999) **La nueva Ciencia, su Desafío, Lógica y Método**. México, Editorial Trillas.
- ? Moreno, José Ignacio (2001): **Globalización de las Relaciones Humanas y la Mundialización de la Economía**. Retos del Siglo XXI. Revista Recursos Humanos, 1er Año, N° 5,
- ? Ohmae, kenichi (1983): **La Mente del Estratega. El Triunfo de los Japoneses en el Mundo de los Negocios**. México. Editorial McGraw-Hill.
- ? Pachano, Susana (1993): **Aumentar la Productividad a través de la Calidad. Elementos de un Modelo de Gestión**. Caracas. Ediciones IESA, pag. 1
- ? Pérez, Carlota (1998): **El Desafío de las Transformaciones Tecnológicas y las Desigualdades Educativas**. Caracas. Fundación Centro Gumilla.
- ? Petróleos de Venezuelab (1994). **Desarrollo Profesional**. . Caracas. PDVSA.

- 
- ? Porter, Michael E. (1987): **Ventaja Competitiva**. México .CECSA.
  - ? Quintero, Doris (1998): **Cambio Organizacional en Alfonso Rivas**. Caracas. UCAB
  - ? Robbins, Stephen (1991): **Comportamiento Organizacional**. Editorial Prentice-Hall, México.
  - ? Sabino, Carlos (2000): **El Proceso de Investigación**. Caracas: Editorial Panapo.
  - ? Schein. Edgar H (1988): **La Cultura Empresarial y Liderazgo**. Barcelona.Editorial Plaza & Janes,
  - ? Senge, Peter (1995): **La Quinta Disciplina**. El Arte y Práctica de la Organización Abierta al Aprendizaje. España. Ediciones Granica.
  - ? Siliceo, Alfonso (1995): **Capacitación y Desarrollo de Personal**. México. Editorial Limusa.
  - ? Smith, Adam. (1988): **Investigación de la naturaleza y causa de las riquezas de las naciones**. Barcelona. Oikos-Tau.
  - ? Stewart, Jim. (1992): **Gerencia para el Cambio: Planeación, Entrenamiento y Desarrollo**. Bogota Legis.
  - ? Stoner, James (1992): **Administración**. México, Prentice-Hall.
  - ? Tidd, Joe; Bessant, John; Pavitt, Keith (1997): **Managing Innovation. Integrating Technological, Market an Organizational Change**. Inglaterra. Editorial: John Wiley & Sons.
  - ? Tichy, Noel (1983): **Managing Strategic Change**. United States of America: Wiley Series on Organizational Assessment and Change.
  - ? Ulrich, Dave (1997): **Recursos Humanos. Champions**. Cómo pueden los Recursos Humanos Cobrar Valor y Producir Resultados. Argentina. Ediciones Granica.

---

## REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

- ? Aranguren, Margaret (2000). **Globalización de la Economía Venezolana** [Resumen en línea] Disponible: <http://www.monografias.com/trabajos5/global/global.shtml>
- ? Barroso, Paola. Noetzlin, María. Corzo, Nelitza. Alvarez, Rossanna. **¿Que es la Globalización?** Disponible: <http://www.monografias.com/trabajos6/laglox/laglox.shtml>
- ? Bonilla, Josué. **Sistemas de Información** [ Resume en línea ] **Tema I. Introducción General Sobre la Utilización de los Sistemas de Información en los Procesos de Recursos Humanos.** (Láminas 6, 7, 9,1)Disponible: <http://www.ucab.edu.ve/economia/sociologia/sistemas/apoyo/Tema1.ppt>
- ? Centro de Competitividad y Creación de Valor Comisión Presidencial de Competitividad Industrial, Informe de la. EEUU, 1993. Disponible: <http://www.centrum.pucp.edu.pe/competitividad/>
- ? Cornielle, Judith Brito(2000). La **Innovación como Arma Creadora.** El Nacional. Estrategia y Negocio. Disponible: <http://128.241.247.116/archive/result.asp?file=d:\www\nacional\home\archive\2000\06\10\pe8s2.htm&rest=innovaci%F3n>
- ? **Globalización** La. Disponible <http://www.martinezcuencia.org.ni/globalizacion.htm>
- ? Ruhlemann, Federico. (2001) **Globalización.** [Resumen en línea] Disponible: <http://www.monografias.com/trabajos10/global/global.shtml>

- ? Marquez Perez Mónica (2002) **Competitividad en las organizaciones**. Disponible:  
<http://www.monografias.com/trabajos10/comor/comor.shtml>