

## TOWARD AN INNOVATIVE MANAGEMENT PROFESSIONAL HUMAN RESOURCES

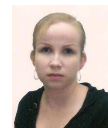
### HACIA UNA GESTIÓN INNOVADORA DEL PROFESIONAL DE RECURSOS HUMANOS



Yenitza Poriet<sup>1</sup>



Oscar Martínez<sup>2</sup>



Adriana Sosa<sup>3</sup>

#### RESUMEN

La problemática objeto de estudio se contextualiza en los continuos retos y desafíos que deben asumirse en las organizaciones. Es por ello que los gerentes deben estar preparados para afrontar y solucionar problemas, contar con ciertas competencias para generar cambios e innovaciones. En tal sentido, el presente artículo tiene como objetivo: Determinar las características para una gestión innovadora del profesional de Recursos Humanos, desde la perspectiva de docentes universitarios egresados en esta disciplina. En el estudio se abordan bases teóricas relacionadas con el tema. La investigación es descriptiva, aplicándose un cuestionario a 14 docentes y se destaca como conclusión que la dotación y uso pertinente de tecnologías, resolución de problemas de manera eficaz, toma de decisiones adecuadas, mediante la apertura y flexibilidad hacia nuevas ideas, el aporte de equipos multidisciplinarios, así como ofrecer una mejor calidad de servicio; son características significativas que contribuyen al desarrollo de una gestión innovadora.

**Palabras clave:** Gerencia, Gestión, Innovación, Recursos Humanos.

#### ABSTRACT

The problem under study is contextualized in the continuing challenges that must be assumed in organizations. That is why managers should be prepared to face and solve problems, have certain powers to bring about change and innovation. In this sense, this article aims: To determine the characteristics for innovative management HR professional from the perspective of university graduates teaching in this discipline. The study theoretical basis related to the topic addressed. The research is descriptive, applying a questionnaire to 14 teachers and highlights the conclusion that the provision and use of relevant technologies, solving problems effectively, making appropriate decisions, through openness and flexibility towards new ideas, the supply of equipment multidisciplinary, and provide better quality of service; are significant features contributing to the development of innovative management.

**Keywords:** Management, Innovation, Human Resources.

---

<sup>1</sup> Licenciada en Relaciones Industriales. Magister en Gerencia Avanzada en Educación. Docente de la Universidad de Carabobo. yporiet@gmail.com

<sup>2</sup> Profesor de Educación Física. Especialista en Gerencia Educativa. Doctorando en Educación, UPEL Maracay, Venezuela. ommundo15@hotmail.com

<sup>3</sup> Licenciada en Relaciones Industriales, Universidad de Carabobo. Licenciada en Comunicación Social, Universidad Arturo Michelena. adrysb@hotmail.com

REVISTA arbitrada indizada, incorporada o reconocida por instituciones como:  
LATINDEX / REDALyC / REVENCYT / CLASE / DIALNET / SERBILUZ / [IBT-CCG UNAM / EBSCO](#)  
[Directorio de Revistas especializadas en Comunicación del Portal de la Comunicación InCom-UAB / www.cvtisr.sk / Directory of Open Access Journals \(DOAJ\) / www.journalfinder.unq.edu / Yokohama National University Library.jp / Stanford.edu. www.nsdj.org / University of Rochester Libraries / Korea Fundation Advenced Library.kfas.or.kr / www.worldcatlibraries.org / www.science.oas.org/infocyt / www.redhucyt.oas.org / fr.dokupedia.org/index / www.lib.vnu.ac.jp www.iinfo.lub.lu.se / Université de Caen Basse-Normandie SICD-Réseau des Bibliothèques de L'Université / Base d'Information Mutualiste sur les Périodiques Electroniques Joseph Fourier et de L'Institut National Polytechnique de Grenoble / Biblioteca OEI / www.sid.uncu.edu.ar / www.ifremer.fr / www.unicaen.fr / www.science.oas.org / www.biblioteca.ibt.unam.mx / Cit.chile. Journals in Electronic Format-UNC-Chapel Hill Libraries / www.biblioteca.ibt.unam.mx / www.ohiolink.edu. www.library.georgetown.edu / www.google.com / www.google.scholar / www.altavista.com / www.dowling.edu / www.uce.resourcelinker.com / www.biblio.vub.ac / www.library.yorku.ca / www.rzbx1.uni-regensburg.de / EBSCO / www.opac.sub.uni-goettingen.de / www.scu.edu.au / www.docelec.scd.univ-paris-diderot.fr / www.lettres.univ-lemans.fr / www.bu.uni.wroc.pl / www.cvtisr.sk / www.library.acadiu.ca / www.mylibrary.library.nd.edu / www.brary.uonbi.ac.ke / www.bordeaux1.fr / www.ucab.edu.ve / www.phoenicis.dgsca.unam.mx / www.ebscokorea.co.kr / www.serbi.luz.edu.ve/scielo / www.rzbx3.uni-regensburg.de / www.phoenicis.dgsca.unam.mx / www.liber-accion.org / www.mediacioneducativa.com.ar / www.psicopedagogia.com / www.sid.uncu.edu.ar / www.bib.umontreal.ca www.fundacionunamuno.org.ve/revistas / www.aladin.wrlc.org / www.blackboard.ccn.ac.uk / \[www.celat.ulaval.ca / +++ /\]\(#\)  
No bureaucracy / not destroy trees / guaranteed issues / Partial scholarships / Solidarity /  
/ Electronic coverage guaranteed in over 150 countries / Free Full text / Open Access  
\[www.revistaonegotium.org.ve / revistanegotium@gmail.com\]\(#\)](#)

## INTRODUCCIÓN

La problemática objeto de estudio se contextualiza en los continuos retos y desafíos que deben asumirse en las organizaciones. Es por ello que los gerentes deben estar preparados para afrontar y solucionar problemas, contar con ciertas competencias para generar cambios e innovaciones. En este orden de ideas, el objetivo del estudio se centró en determinar las características para una gestión innovadora del profesional de Recursos Humanos, desde la perspectiva de docentes universitarios egresados en esta disciplina.

En tal sentido, considerando el tema de investigación desde lo general a lo particular, los elementos fundamentales del presente trabajo, están orientados a abordar aspectos básicos que van desde la gestión del profesional de Recursos Humanos, innovación, variables de innovación, haciendo referencia a éstas en el contexto venezolano como un reto para este profesional hasta las características para una gestión innovadora del profesional de Recursos Humanos.

Éste último aspecto, representa el tema central del estudio y se ha considerado pertinente para la investigación hacer referencia a los otros elementos señalados, teniendo en cuenta que la determinación de las características para una gestión innovadora de este profesional, requiere destacar aspectos conceptuales, tales como: en qué consiste su gestión, conceptualización de innovación, cuáles son las variables de Innovación dentro del contexto venezolano como reto para la gestión del Profesional de Recursos Humanos y las características para una gestión innovadora de éste profesional. Todo lo anterior, representa una base para la metodología, resultados y conclusión de la investigación, buscando dar respuesta al objetivo del presente trabajo.

Es importante señalar que en la investigación se encuestaron a docentes universitarios egresados en la disciplina profesional de Recursos Humanos, en virtud de sus conocimientos y experiencias en esta rama del conocimiento; considerándose interesante abordar la investigación desde la perspectiva de estos docentes, por ser pilares en la formación de profesionales de Recursos Humanos.

Además, el ejercicio de la profesión en el campo empresarial, desarrollado por los docentes que participaron en la investigación, representa un aporte significativo para indagar las características de una gestión innovadora del profesional objeto de estudio.

Dentro de este contexto, considerando lo planteado por Duque (2014) señala que el tema sobre retos de la Gestión de Recursos Humanos resulta bastante complejo y hace referencia a que en la última encuesta que logró obtener de la Federación Mundial de Asociaciones de Dirección de Personal, sus siglas en inglés WFPMA, a objeto de recopilar información sobre los desafíos que afrontan los profesionales de Recursos Humanos (RRHH), resultaron la gestión al cambio uno de los principales retos que confrontan los expertos de esta área con un 48% la gestión al cambio, seguidamente del desarrollo de liderazgo con un 35% y por último la medición de la efectividad de RRHH con un 27%, de aproximadamente 200 empresas en más de 35 países.

Considerando lo anterior, la gestión del cambio implica innovaciones, éstas favorecen el desarrollo, al permitir a los individuos aumentar sus capacidades, oportunidades y es primordial para que las empresas aumenten su productividad, dando lugar no sólo a una mayor cantidad de bienes, sino también a nuevos productos y servicios. Además, permite a los individuos cambiar su calidad de vida. La innovación es relevante, no sólo para acelerar el crecimiento económico, sino también para mejorar la calidad de vida. Por lo tanto, mientras más innovadora sea la Gestión de Recursos Humanos, más factible será el desarrollo de su talento humano y de la organización.

En este orden de ideas, las transformaciones en el campo de la Gestión de Recursos Humanos, se han desarrollado conformando un nuevo tipo de personal, con una nueva mentalidad y mayores requerimientos de información y conocimiento. De acuerdo a Rivera (2010), todo parece señalar que las antiguas prácticas de gestión como la intuición y la iniciativa, ya no son suficientes y que los requerimientos del momento son muchos más complejos y elaborados.

Es por ello, que el profesional de Recursos Humanos debe afrontar diversos retos, contar con conocimientos, habilidades y actitudes que le ayuden a comprender y emprender cambios e innovaciones que se han suscitado en los últimos tiempos, lo cual es relevante para el desarrollo del objetivo de esta investigación.

## **BASES TEÓRICAS**

### **Gestión del Profesional de Recursos Humanos**

La gestión del profesional de Recursos Humanos se ve impactada por las situaciones del entorno, variables organizativas, tecnología e indudablemente por la cultura, entre otros. En tal sentido, requiere el desarrollo de competencias,

estrategias, procesos, técnicas y recursos vinculados al talento humano de las organizaciones. Al respecto, Delgado de Smith (2007) destaca que la Gestión de Recursos Humanos permite hacer diligencias conducentes a facilitar que los recursos humanos contribuyan al logro de los objetivos organizacionales, tanto en sus aspectos operativos, procedimentales como en sus efectos.

En relación con lo anterior, el profesional de Recursos Humanos debe asumir múltiples roles y agregar valor a la organización. Dentro de esta perspectiva, éste profesional debe tener ciertas competencias conformadas por capacidades efectivas para llevar a cabo exitosamente su actividad laboral, considerado lo planteado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2002), a fin de contribuir a un mejor desenvolvimiento en su gestión y poder llevar a cabo satisfactoriamente los procesos requeridos, ya que con el tiempo Recursos Humanos se ha ido configurando como una unidad estratégica de las organizaciones.

En este orden de ideas, es importante señalar seis (06) procesos de la Gestión de los Recursos Humanos, como se muestra en el Cuadro 1:

Cuadro 1  
Procesos de la Gestión de los Recursos Humanos

<b>Procesos básicos:</b> son aquellos procesos previos a que la persona se incorpore a la organización; buscan analizar por una parte los puestos de trabajo y por otra plantear la planificación de los recursos humanos.
<b>Procesos de afectación:</b> Son aquellos procesos donde los individuos se incorporan a las organizaciones. Se destacan dentro de ellos: el reclutamiento, la selección, la contratación, la socialización del individuo al puesto de trabajo y a la organización.
<b>Procesos de formación y desarrollo:</b> Aquel proceso que permite el mejoramiento de su formación profesional dentro de la organización, a fin de que pueda establecerse la conexión entre la formación y las responsabilidades que la empresa le permita asumir.
<b>Procesos de mantenimiento:</b> Considerados como aquellos procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Higiene Seguridad-sindicatos - calidad de vida.
<b>Procesos sustractivos:</b> Son aquellos que recogen la desvinculación del trabajador a la empresa, bien de forma involuntaria (ejemplo, el despido) o de forma voluntaria (jubilación).
<b>Procesos de evaluación y compensación:</b> Aquel que supone que todo trabajo debe ser remunerado y compensado, para lo cual es necesario llevar a cabo evaluaciones de su desempeño con el propósito de registrar sistemáticamente si éstos están cumpliendo con las exigencias propias del puesto de trabajo.

Fuente: Cejas y Chirinos (2014)

Dentro de este contexto, la Gestión de Recursos Humanos juega un papel importante en el desarrollo y mantenimiento del talento que necesita la empresa para alcanzar sus metas, logrando así una mejor gestión dentro del mercado, donde el mismo no depende solo de un eslogan, ni de un logotipo, ni de un

producto como tal, sin dejar de ser menos importante, pero resulta fundamental el trabajo y capital intelectual que aportan los trabajadores que en ella laboran, considerando que se encuentren motivados e identificados con la empresa; responsabilidad que comparte el profesional de Recursos Humanos con el personal de línea, a fin de lograr lo previsto por la organización.

### **Innovación**

La innovación, de acuerdo a Sainz (2006), consiste en producir, asimilar y explotar con éxito una novedad, a fin de aportar soluciones inéditas a los problemas y permita responder las necesidades de las personas, de la empresa y de la sociedad en general. Pons (2009:7) indica que “el comportamiento innovador ayuda al individuo a mejorar su educación, generando y promoviendo las ideas innovadoras”. Por su parte, Chiavenato (2010) señala que la creatividad representa la generación de ideas frescas y la innovación es la aplicación de las nuevas ideas para crear otra empresa, formato de negocio, proceso, producto o servicio.

Lo anterior refleja que la innovación no es patrimonio solamente de las grandes organizaciones sino también una necesidad de las medianas y pequeñas empresas. Los mercados globales, las turbulencias de los entornos, los cambios derivados de las nuevas filosofías empresariales, entre otros factores, han conducido a la necesidad de realizar una gestión con mayor precisión, innovación, capacitación y control de cada segmento de dirección organizacional para sobrevivir a la competencia y ocupar mercados nuevos, cada vez más exigentes en los requerimientos de calidad, innovación y precios.

Según INSEAD (2011), el cual es un informe global de innovación sobre los países más innovadores en el mundo; clasificándolos en orden descendente según nivel de innovación, de 125 países a nivel mundial, Venezuela resultó ocupar el puesto número 102, lo que quiere decir que se encuentra en momentos críticos, requiriendo el reforzamiento de conocimientos, actitudes, habilidades y destrezas de las personas, mucha responsabilidad, compromiso y creatividad, ya que esta última es una de las principales fuentes de la innovación, tanto para el cambio en los países como en las empresas.

En tal sentido, se debe dar importancia a la innovación, en virtud de que la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000) en su artículo 110, señala:

El Estado reconocerá el interés público de la ciencia, la tecnología, el conocimiento, la innovación y sus aplicaciones y los servicios de información necesarios por ser instrumentos fundamentales para el desarrollo económico, social y político del país, así como para la

seguridad y soberanía nacional. Para el fomento y desarrollo de esas actividades, el Estado destinará recursos suficientes y creará el sistema nacional de ciencia y tecnología de acuerdo con la ley. El sector privado deberá aportar recursos para las mismas. El Estado garantizará el cumplimiento de los principios éticos y legales que deben regir las actividades de investigación científica, humanística y tecnológica. La ley determinará los modos y medios para dar cumplimiento a esta garantía. (p. 105).

Dentro de este contexto, el profesional de Recursos Humanos debe actuar como un promotor de cambios, mantener una visión sistemática, pensamiento estratégico, capacidad de gestión, liderazgo, mediación de conflictos y lo más importante, basado en valores humanos. Debe estar en evolución, buscando nuevas alternativas ante los procesos, pensando a futuro, sin temores al riesgo que puede producir el cambio, teniendo la iniciativa necesaria para convocar a otros actores y servir de nexo entre ellos para propiciar una gestión innovadora.

En este orden de ideas, es de interés lo destacado por Chiavenato (2010) al señalar que la innovación es hacer cosas nuevas, fundamentalmente para alcanzar la ventaja competitiva en un mundo de negocios que se caracteriza por su dinamismo, su velocidad en los cambios y su elevada competitividad.

### **Variables de innovación dentro del contexto venezolano como reto para la gestión del Profesional de Recursos Humanos**

En relación con lo anterior, además de conceptualizar innovación, es importante un abordaje teórico básico sobre variables de innovación dentro del contexto venezolano como reto para la gestión del Profesional de Recursos Humanos, a fin de identificar los procesos objeto de innovaciones en el ámbito empresarial. Conllevando esto, a que las características para una gestión innovadora de este profesional, estén enmarcadas en un conjunto de variables que influyen o modifican de manera significativa la introducción de nuevos procesos para mejoras organizacionales dentro de la empresa, las cuales también pueden ser utilizadas en el área de Recursos Humanos para realizar innovaciones en su gestión.

A fines de esta investigación, tomando como referencia lo presentado en Delgado de Smith (2007), sobre el Estudio de Competitividad para el Desarrollo, realizado en Carabobo en 1999, se considerarán como variables de innovación: Mejoras continuas, innovación en procesos, innovación en servicios y mecanismos de control.

### **Mejoras Continuas**

El área de recursos humanos propicia la mejora en la gestión del talento humano



tratando de responder a los objetivos de las organizaciones, es por ello que se hace necesaria la aplicación de diferentes técnicas, enfocadas a realizar mejoras orientadas al logro de resultados de la Gestión de Recursos Humanos. Perlasca y Poriet (2010) hacen referencia a que el mundo globalizado está conduciendo a las organizaciones hacia programas de mejoramiento continuo, búsqueda de creatividad e innovación para flexibilidad y adaptación a los cambios.

Mediante la planeación de mejoras continua y la implantación de programas de entrenamiento, se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización. Por otra parte, las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse.

### **Innovación en Procesos**

El talento humano como ventaja competitiva se prepara para enfrentar las perspectivas, estándares globales, impulsar la gestión y la creación de un valor agregado como la innovación en procesos, consolidando y haciendo crecer a la organización.

Según Rivera (2010:77) define la innovación en procesos como “la introducción de un nuevo o significativamente mejorado proceso de producción”. Este concepto podría ser aplicable a otros procesos como finanzas, mercadeo, ventas y por ende Recursos Humanos.

La mejora de los procesos, muchas veces implica de reingeniería, a fin de optimizar la efectividad, con un control de tiempos, costos y recursos, se persigue aumentar la eficiencia, mejorando también los controles, reforzando los mecanismos internos para responder a las contingencias y las demandas de nuevos y futuros clientes.

Ante lo planteado, se puede afirmar que la innovación en procesos ocurre cuando hay un cambio significativo de la gestión; llevándolo al área del talento humano, ésta requiere innovación en los procesos que comprende, los cuales han sido señalados previamente en este artículo.

### **Reingeniería de Procesos**

Las organizaciones independientemente de su tamaño y del sector de actividad, deben hacer frente a mercados competitivos en los que deben buscar y conciliar la satisfacción de los clientes. Es por ello que las organizaciones eficientes y eficaces se ven prácticamente en la obligación de efectuar las gestiones y reingenierías de procesos para poderse mantener en el tiempo.

Al relacionar la reingeniería de procesos con la Gestión de Recursos Humanos, se puede notar el estrecho vínculo que éstas tienen, pues una gestión se basa en

procesos los cuales se pueden diseñar y rediseñar según lo que convenga. Al respecto, Chiavenato (2010) indica que la reingeniería puede y debe utilizarse donde haya un proceso, procedimiento o rutina en una compañía. La empresa no rehace sus departamentos, sino que reformula el trabajo de las personas que laboran en ellos.

La gestión y la reingeniería de procesos van de la mano, ya que una gestión minuciosa de cada uno de los procesos dentro de una organización, implica detectar fallas, promover mejoras y para ello es necesaria la reingeniería de procesos.

### **Innovación en Servicios**

Las organizaciones cada vez más utilizan los servicios para diferenciarse y agregar valor a su oferta. Sin embargo, sigue existiendo un nivel de insatisfacción por parte de los clientes, ya que muchas empresas no hacen uso de las herramientas necesarias para no quedarse atrás y continúan con métodos antiguos obsoletos e ineficientes. Es por ello que se hace necesaria la innovación en servicios, la cual es descrita por Morales (2007:2) como “disciplina que busca innovar en actividades que no terminan en productos físicos, sino en actividades o beneficios intangibles”.

La innovación en servicios se relaciona estrechamente con la Gestión de Recursos Humanos puesto que en esta área predominantemente sus resultados terminan siendo intangibles, en virtud de que se presta servicio al cliente interno (trabajadores) y externos, los cuales necesitan de innovación para mejorar su calidad.

### **Mecanismos de Control**

Para que exista un adecuado funcionamiento de los diversos procesos de una organización se hace necesario el uso de mecanismos de control que permitan la evaluación a corto, mediano y largo plazo para poder detectar las fallas y las necesidades que prevalecen dentro de la organización y a su vez ser solventadas.

En relación con lo anterior, se destacan los procesos de auditoría; Smith (2010) señala que son instancias de investigación dirigidas a determinar cumplimientos normativos, verificar buenas prácticas de gestión, valorar resultados a la luz de determinados parámetros o estándares organizacionales. En tal sentido, los mecanismos de control son un conjunto de actividades y mecanismos que la gerencia utiliza con el fin de evaluar, hacer seguimiento y controlar los procesos, con el propósito de garantizar un resultado exitoso, el logro de los objetivos y metas establecidas.



### **Características de una gestión innovadora**

Al momento que una empresa quiera innovar, debe tener ciertas características como mínimo para lograr una buena gestión innovadora. Según Sainz (2006), características de una gestión innovadora son un conjunto de rasgos que describen una tarea como exitosa y abierta al cambio para producir, asimilar y explotar con éxito una novedad, aportando soluciones inéditas y respondiendo a necesidades. Dentro de esta perspectiva, se identifican como características de una gestión innovadora: Tecnología, Solución de Problemas y Calidad de Servicio.

#### **Tecnología**

Los adelantos en la parte tecnológica han logrado que las organizaciones logren ventajas en cuanto al flujo de información. Con los nuevos sistemas computacionales se hace inmensa la cantidad de información que se puede guardar, editar, recuperar y ser utilizada de diferentes maneras. Internet se ha vuelto una herramienta indispensable en las transacciones de negocios.

Con respecto a lo antes mencionado, cabe señalar que un Sistema de Información de Recursos Humanos, según Bohlander y Snell (2008:9) es “un sistema computarizado que suministra datos actuales y precisos de control y toma de decisiones.” En tal sentido, las Tecnologías de Información y Comunicación son herramientas útiles que contribuyen en la gestión del profesional de Recursos Humanos.

#### **Solución de problemas**

Desde actividades cotidianas de las personas hasta la gestión y procesos de las organizaciones, requieren resolver problemas. Madrigal (2009) indica que resolver problemas ha sido la acción recurrente del ser humano a lo largo de la historia de la humanidad para dar solución a sus necesidades. Señala que en las organizaciones se producen conflictos y por ello el responsable de los recursos humanos realiza la función de mediador entre las exigencias de empleadores y trabajadores, buscando solución de problemas y de situaciones conflictivas.

En tal sentido, resulta importante que exista flexibilidad en la toma de decisiones para solventar o corregir el problema planteado, además de tomar en cuenta las innovaciones que están surgiendo en el área de Recursos Humanos; innovaciones que ameritan cambios en la manera de ver las cosas, en acciones relacionadas con la conducta de la gente, con sus conocimientos, habilidades, motivaciones y actitudes.

#### **Calidad de servicio**

Según Bolaños (2005:1), la calidad de servicio es la “satisfacción, de conformidad con los requerimientos de cada cliente, las distintas necesidades que tengan y por

la que se contrató a la empresa”. Asimismo, Saldaña (2006:12) define calidad de servicio como “una función de la discrepancia entre las expectativas de los consumidores sobre el servicio que van a recibir de la empresa y sus preocupaciones sobre el servicio efectivamente prestado por la empresa”.

En ese orden de ideas, la calidad de servicio se refiere a la satisfacción de necesidades y expectativas de los clientes, es por ello que forma parte de las características de una gestión innovadora.

## METODOLOGÍA

El estudio se encuentra enmarcado dentro de una investigación de campo, descriptiva. Se encuestaron 14 docentes adscritos a una escuela de ciencias sociales venezolana, correspondiente al nivel de educación universitaria, quienes son personal ordinario o fijo y graduados como Licenciados en Relaciones Industriales, lo cual resultó de interés para efectuar la presente investigación desde la perspectiva de estos docentes por sus conocimientos, experiencia en el ejercicio profesional y ser pilares en la formación de profesionales universitarios en el área de Recursos Humanos.

La recolección de información se llevó a cabo mediante la técnica de la encuesta, a través de un cuestionario de escala tipo Likert, el cual fue diseñado considerando bases teóricas de la investigación y se estructuró en dos partes: 1) Variables de Innovación dentro del contexto venezolano como reto para la gestión del Profesional de Recursos Humanos. 2) Características de una gestión innovadora del Profesional de Recursos Humanos. Las opciones de respuestas de los ítems del instrumento aplicado, fueron: S= Siempre, CS= Casi siempre, AV= A veces, CN= Casi nunca, N= Nunca.

El cuestionario fue validado a través de juicio de expertos; se obtuvo un coeficiente de 0.80, lo que indica una alta confiabilidad, calculada mediante el coeficiente Alfa de Cronbach. Una vez recolectada la información, se procedió a la presentación, análisis e interpretación de los hallazgos derivados de la investigación, haciendo uso de estadística descriptiva y a la luz de referentes y bases teóricas.

## Análisis e interpretación de los resultados

Los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los docentes que participaron en el estudio, se procesaron estadísticamente y se presentan a través de porcentajes, considerando los ítems del cuestionario. Posteriormente se procedió a interpretar los resultados de acuerdo a elementos teóricos relacionados con las **Variables de innovación dentro del contexto venezolano como reto para la gestión del profesional de Recursos Humanos y Características de una**

**gestión innovadora**, dimensiones correspondientes al objetivo de esta investigación.

A objeto del presente estudio, se derivó como resultado la identificación de **variables de innovación dentro del contexto venezolano como reto para la gestión del profesional de Recursos Humanos**, desde la perspectiva de docentes universitarios egresados en esta disciplina, destacándose lo siguiente:

**Variables de innovación**, comprende los ítems: *Planes de mejoras continuas, Programas de entrenamiento, Gestión de procesos, Reingeniería de procesos, Modificación de servicios, Servicios nuevos, Evaluación y monitoreo*. Es importante señalar que el análisis de los resultados de esta parte de la investigación, a fin de establecer criterios que permitan destacar las variables de innovación más significativas, se consideraron aquellos ítems con respuestas que resultaron mayor a un 75% en la categoría *siempre* y aquellas que arrojaron igual o mayor a un 50% en las categorías a *veces, casi nunca y nunca*, en vista de que esos resultados podrían representar las mayores fortalezas y limitaciones en cuanto a variables de innovación de la Gestión de Recursos Humanos, desde la perspectiva de los docentes encuestados.

De acuerdo al contexto estudiado, se observó que el 100% de los encuestados considera que *siempre la gestión del profesional de Recursos Humanos requiere planes de mejoras continuas*. Esto representa una variable de innovación significativa, tomando en cuenta lo planteado por Barreto y Hernández (2010) la capacidad de mejoras continuas se encuentra entre los procesos más importantes, lo que refleja mayores oportunidades de mejoras en todas sus prácticas.

Por otra parte, se puede resaltar que entre los ítems que suman más del 75% de los encuestados, considerando sus respuestas entre siempre y casi siempre; se encuentran que los *programas de entrenamiento* son fundamentales para la innovación, otorgando importancia a la Gestión de Recursos Humanos. Al respecto, es importante señalar lo planteado por Rey de Polanco (2010) en cuanto a que es vital canalizar los esfuerzos del entrenamiento hacia programas factibles de ser aplicados y aprovechados en toda su magnitud, minimizando la realización de actividades de entrenamiento improductivas que solo dejan un certificado al participante y una estadística de cumplimiento para la organización.

En relación con lo anterior, en la Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación (2010), en el artículo 27 señala:

Actividades consideradas como factibles de ser llevadas a cabo con los aportes a la ciencia, la tecnología, la innovación y sus aplicaciones

A los fines de la presente Ley, las siguientes actividades serán consideradas como factibles de ser llevadas a cabo con los aportes a la ciencia, la tecnología, la innovación y sus aplicaciones: (p.8)

En su literal 5 se indica: "Inversión en actividades de formación de cultores científicos y tecnológicos, en las áreas prioritarias establecidas por la autoridad nacional con competencia en materia de ciencia, tecnología, innovación y sus aplicaciones. (p. 9)

Desde un punto de vista legal en el contexto venezolano, se contempla la importancia de la formación del talento humano para el desarrollo de la innovación empresarial.

Otras variables de innovación significativas que se derivaron del estudio son: *La gestión de procesos de Recursos Humanos cuenta con una activa participación y responsabilidad compartida con gerentes y supervisores de la organización, La reingeniería de procesos es una estrategia utilizada por el profesional de Recursos Humanos, El constante cambio en los servicios puede hacer que una organización se vuelva exitosa y Se practican periódicamente auditorías de Recursos Humanos.*

Al respecto, más del 50% de los encuestados en sus respuestas las ubican entre las categorías a veces y casi nunca, representando ello una limitación en la Gestión de Recursos Humanos. Ante las respuestas obtenidas de acuerdo a la opinión de los encuestados, resulta desfavorable para la gestión de Recursos Humanos el que a veces o casi nunca se lleven a cabo estas prácticas, siendo estas piezas importantes y generando cambios a nivel de procesos en el desarrollo de una gestión.

En este orden de ideas, los resultados analizados anteriormente, arrojan en el Cuadro 2 como **variables de innovación más significativas**, las siguientes:

**Cuadro 2**

Variables de Innovación dentro del contexto venezolano como reto para la Gestión del Profesional de Recursos Humanos

<b>Mejoras continuas</b>
Planes de mejoras continuas
Programas de entrenamiento
<b>Innovación en procesos</b>
Activa participación y responsabilidad compartida
Reingeniería de procesos
<b>Innovación en servicios</b>
Constante cambio en los servicios
<b>Mecanismos de control</b>
Auditorías de Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia (2012) a partir de resultados derivados del cuestionario.

Con respecto a las **Características de una gestión innovadora del profesional de Recursos Humanos, desde la perspectiva de docentes universitarios egresados en esta disciplina**, se puede destacar lo siguiente: Características de una gestión innovadora, comprende los indicadores: *Tecnología, Solución de problema y Calidad de Servicio*.

De acuerdo a los resultados, considerando respuestas con más del 75% de encuestados, ubicadas entre el siempre y casi siempre, corresponde a *La dotación y constante cambio de Tecnologías de Información y Comunicación en el área de Recursos Humanos contribuye al desarrollo de una gestión innovadora*, lo que significa ser una característica de una gestión innovadora de relevancia, al obtener un 86% de respuesta entre siempre y casi siempre, a pesar de que un 14% opina que a veces se da esa característica.

En ese sentido, Bohlander y Snell (2008) señalan que las mejoras tecnológicas han permitido a las empresas u organizaciones obtener ventajas con respecto a la explosión de información, el sistema de información y comunicación de Recursos Humanos, pudiendo disminuir los costos administrativos, aumentar la productividad, mejorar la toma decisiones y el servicio al cliente.

Entre otra de las características resaltantes que se obtuvieron del análisis realizado fue la referente a: *Una gestión flexible de Recursos Humanos involucra*

*impulsar cambios y la integración de equipos de trabajo multidisciplinarios*; lo que significa que la flexibilidad dentro de las prácticas de Recursos Humanos es importante, ya que permite el mejor funcionamiento entre grupos y equipos de trabajo, contribuyendo a una mayor productividad y una mejor calidad de servicio. En este orden de ideas, Ponti y Ferras (2008:53), señalan: “el líder creativo, innovador y resonante debe ser capaz, de liberar esas energías y, a través de procesos de cooperación y sinergia, ponerlas a disposición de objetivos comunes”.

Cabe resaltar que el 78% de los encuestados, considera que entre siempre y casi siempre, *La satisfacción de necesidades de los clientes depende de la capacidad de respuesta oportuna y eficiencia con la que labore el profesional de Recursos Humanos*, lo que representa una característica significativa de una gestión innovadora. En este sentido, Chiavenato (2010) señala que la calidad debe estar orientada a conocer las exigencias del cliente, tanto interno como externo; obligando a conocer cuáles son sus necesidades, requisitos, demandas y expectativas, y debe aplicarse a todas las áreas de la empresa, implicando un cambio profundo de la cultura corporativa.

Es importante señalar las características que debe mejorar la Gestión de Recursos Humanos, puesto que un 36% de los encuestados han considerado que entre a veces y casi nunca se da lo correspondiente a: *El profesional de Recursos Humanos formula estrategias y acciones que generan cambios a nivel de sistemas y agregan valor a la gestión organizacional y de los trabajadores, El profesional de Recursos Humanos toma decisiones mediante criterios claramente definidos e imparciales y La gestión del profesional de Recursos Humanos es flexible y se adapta a los cambios oportunamente.*

Considerando las respuestas de los encuestados en estos ítems, al darse a veces o casi nunca éstas características, conlleva a que es necesario que la gestión del profesional de Recursos Humanos profundice el diseño y aplicación de estrategias que generen valor agregado a las organizaciones, así como definir y establecer criterios claros en la toma de decisiones y desarrollar mayor capacidad para oportunamente promover los cambios que se requieran.

En tal sentido, de acuerdo a los resultados obtenidos, al ser consideradas por los encuestados como acciones poco aplicadas, limitan una gestión innovadora en la Gestión de Recursos Humanos, ya que todo profesional debe ser claro, preciso e imparcial al momento de enfrentar situaciones que ameriten la toma de decisiones y considerar el mejor camino.

En este orden de ideas, el Cuadro 3 muestra que los resultados analizados derivaron como características más significativas, las siguientes:



**Cuadro 3**

Características de una gestión innovadora del Profesional de Recursos Humanos

<b>Tecnología</b>
La dotación y constante cambio de Tecnologías de Información y Comunicación en el área de Recursos Humanos contribuye al desarrollo de una gestión innovadora.
<b>Solución de Problemas</b>
Una gestión flexible de Recursos Humanos involucra impulsar cambios y la integración de equipos de trabajo multidisciplinarios.
<b>Calidad de Servicio</b>
La satisfacción de necesidades de los clientes depende de la capacidad de respuesta oportuna y eficiencia con la que labore el profesional de Recursos Humanos.

Fuente: Elaboración propia (2012) a partir de resultados derivados del cuestionario.

**CONCLUSIONES**

A fin de dar respuesta al objetivo de la investigación: Determinar las características para una gestión innovadora del profesional de Recursos Humanos desde la perspectiva de docentes universitarios egresados en esta disciplina, se consideró importante abordar en el estudio la identificación de **variables de innovación dentro del contexto venezolano como un reto para la gestión del profesional de Recursos Humanos y las características para una gestión innovadora** del profesional objeto de estudio.

En cuanto a **variables de innovación dentro del contexto venezolano como un reto para la gestión del profesional de Recursos Humanos**, se obtuvieron como retos las siguientes variables de innovación:

En relación con las **Mejoras Continuas**, se considera como reto los *Planes de mejoras continuas y Programas de entrenamiento*, en cuanto a **Innovación en Procesos** se encuentra la *Activa participación y responsabilidad compartida de gerentes y supervisores de la organización*, además de la *Reingeniería de procesos*. Con respecto a la **Innovación en Servicio** está el *Constante cambio en los servicios* y en referencia a los **Mecanismos de Control** están las *Auditorías de Recursos Humanos*.

Estas variables resultan claves para la Gestión de Recursos humanos ya que desarrollarlas conlleva a introducir continuamente mejoras e innovaciones en procesos y servicios, así como promover alianzas y responsabilidades compartidas entre los gerentes, supervisores y los profesionales de Recursos Humanos.

Entre las **características de una gestión innovadora del profesional de Recursos Humanos, desde la perspectiva de docentes universitarios egresados en esta disciplina**, son características significativas:

En **Tecnologías**: *La dotación y constante cambio de tecnologías de información y comunicación en el área de Recursos Humanos contribuye al desarrollo de una gestión innovadora*, en **Solución de Problemas**: *Una gestión flexible de recursos humanos involucra impulsar cambios y la integración de equipos de trabajo multidisciplinarios* y en cuanto a **Calidad de Servicio**: *La satisfacción de necesidades de los clientes depende de la capacidad de respuesta oportuna y eficiencia con la que labore el profesional de Recursos Humanos*.

En síntesis, la dotación y uso pertinente de tecnologías, resolución de problemas de manera eficaz, toma de decisiones adecuadas, mediante la apertura y flexibilidad hacia nuevas ideas, el aporte de equipos multidisciplinarios, así como ofrecer una mejor calidad de servicio; son características significativas que contribuyen al desarrollo de una gestión innovadora del profesional de Recursos Humanos.

Considerando las premisas abordadas en este estudio, para orientarse hacia una gestión innovadora del Profesional de Recursos Humanos, se hace necesario promover un enfoque integral, que requiere diversidad y apertura en lo tecnológico, transdisciplinario, psicológico, actitudinal, social y competitivo.

## REFERENCIAS

- Barreto, M. y Hernández, M. (2010). La gestión organizacional de una empresa del sector manufacturero del Estado Carabobo basada en el modelo denominado people capability maturity model (PCMM) para determinar el nivel de madurez de la misma durante el primer semestre 2010. Trabajo de Pregrado. Bárbula: Universidad de Carabobo.
- Bohlander, G. y Snell, S. (2008). Administración de Recursos Humanos. México: Cengage Learning Editores.
- Bolaños, R. (2005). Calidad en el Servicio. Artículo en línea. Disponible: <http://www.gestiopolis.com/canales5/emp/pymecommx/35.htm> Consultado: Septiembre, 2011.
- Cejas, M. y Chirinos, N. (2014). Gestión del Sistema de Recursos Humanos. En Cejas, M. y Chirinos, N. (Coordinadoras) (2014). La Gestión de Recursos Humanos. Un enfoque estratégico. Ediciones Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.
- Chiavenato, I. (2010). Innovaciones de la administración. Tendencias y estrategias. Los nuevos paradigmas. Quinta edición. México: McGraw-Hill.
- Constitución de la Republica Bolivariana de Venezuela (2000). Gaceta Oficial de la Republica Bolivariana de Venezuela 5.453, Extraordinaria. Caracas

- Delgado de Smith, Y. (2007). Gestión de Recursos Humanos. Referencia Sector Manufacturero Carabobeño. Valencia, Venezuela: Universidad de Carabobo.
- Duque, E. (2014). Editorial especial en RRHH – Retos de la gestión de recursos humanos. Disponible en: <http://www.elsevier.es/es-revista-suma-negocios-208-articulo-editorial-especial-rrhh-retos-90375886>. Consultado: Marzo, 2015.
- INSEAD (2011). Informe Global de Innovación. Informe en línea. Disponible en: <http://www.globalinnovationindex.org/gii/> Consultado: Junio, 2011.
- Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación (2010). Gaceta Oficial de la Republica Bolivariana de Venezuela 39.575 del 16 de diciembre 2010. Caracas
- Madrigal, B. (2009). Habilidades directivas. Segunda edición. México: McGraw-Hill.
- Morales, M. (2007). Innovación en los Servicios. Artículo en línea. Disponible en: <http://www.quieroinnovar.com/casos/servicios.pdf>. Consultado: Febrero, 2012.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2002). Conceptos básicos de competencias laborales. Libro en línea. Disponible en: <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/i.htm>. Consultado: Febrero, 2011.
- Perlasca, A. y Poriet, Y. (2010). Rol de la Gestión de Capital Humano en contextos globalizados. En Delgado, Y. y Colombet, Ch. (Coordinadores) (2010). Relaciones Industriales: Reflexiones Teóricas y Prácticas. Ediciones Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.
- Pons, F. (2009). Innovación en la Organización. Artículo en línea. Disponible en: <http://www.fernandojpons.com/documentos/descargas/innovacion.pdf>. Consultado: Julio, 2011.
- Ponti, F. y Ferras, X. (2008). Pasión por Innovar. Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Rey de Polanco, N. (2010). Evaluación del Adiestramiento: Mitos, Realidades y Modelos de Referencia. En Delgado, Y. y Colombet, Ch. (Coordinadores) (2010). Relaciones Industriales: Reflexiones Teóricas y Prácticas. Ediciones Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.
- Rivera, A. (2010). Innovación el Único Camino. Caracas: Editorial Serie Gerencial.
- Sainz, J. (2006). Innovar con Éxito. Madrid: Editorial ESIC.
- Saldaña, M. (2006). Calidad de Servicio en la Empresa Epsel. Trabajo de grado. Perú: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Smith, R. (2010). Auditoría de Relaciones Industriales. En Delgado, Y. y Colombet, Ch. (Coordinadores) (2010). Relaciones Industriales: Reflexiones Teóricas y Prácticas. Ediciones Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.