

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**FACTORES DETERMINANTES EN LA GESTIÓN DE
RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA ELECTRONORTE
S.A. CHICLAYO EN LA MEJORA DE LOS PROCESOS DE
INCORPORACIÓN DE INNOVACIÓN TECNOLÓGICA**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR

MARISELLA CRISTINA PEREZ TORRES

VICTOR MANUEL FALLA ARNAO

ASESOR

Mgtr. MARCO AGUSTÍN ARBULÚ BALLESTEROS

Chiclayo, 2019

RESUMEN

Electronorte S.A. Chiclayo es una empresa de servicios que está continuamente buscando la excelencia y parte de ello lo hace a través de la innovación tecnológica.

En este estudio se buscó identificar los factores determinantes en la gestión de recursos humanos en la mejora de los procesos de incorporación de innovación tecnológica.

La presente investigación fue de tipo observacional y el nivel exploratorio fue de enfoque cualitativo, debido a que se pretende recopilar información sobre las opiniones de la alta dirección de la empresa respecto a los factores que se estiman podrían ser claves para la mejora de procesos de incorporación de innovación tecnológica.

La población utilizada en el estudio comprendió a las personas claves de la organización y estuvo orientada a explorar que es lo que piensan los directivos acerca de los factores que son importantes al momento de incorporar innovación tecnológica. Como resultado de la entrevista realizada a los directivos se identificó 5 factores: Las políticas de recursos humanos, formación y gestión por competencias, motivación, liderazgo y comunicación.

En conclusión, es importante que las políticas de recursos humanos y las decisiones estratégicas vayan de la mano con las decisiones estratégicas de la empresa. Asimismo, es importante tener personal calificado y capacitado para el puesto, tener un personal motivado con un sistema de recompensas, tener un líder en el equipo de trabajo, trabajar en equipo con compromiso y lealtad hacia la empresa y que existan incentivos para generar nuevas ideas y compartirlas. Asimismo, activar y disponer de todos los canales de comunicación en la empresa tanto en sentido vertical (ascendente y descendente) como horizontal en forma fluida y estar dispuestos al cambio de nuevas tecnologías.

Palabras claves: recursos humanos, motivación, liderazgo.

Clasificaciones JEL: M0, M52, M54

ABSTRACT

Electronorte S.A. Chiclayo is a service company that is continually striving for excellence and part of this is done through technological innovation.

This study sought to identify the determinants in human resources management in improving processes incorporation of technological innovation.

This research was observational and exploratory level was qualitative approach, because it is intended to gather information about the views of senior management of the company regarding the factors that are estimated could be key to improving processes of incorporation of technological innovation.

The population used in the study included key people in the organization and was aimed at exploring what managers think about the factors that are important when incorporating technological innovation.

As a result of the interview with managers identified five factors: human resources policies, training and skills management, motivation, leadership and communication.

In conclusion, it is important that human resource policies and strategic decisions go hand in hand with the strategic decisions of the company. It is also important to have qualified and trained for the job, having a motivated staff with a reward system, having a leader on the team, teamwork with commitment and loyalty to the company and that there are incentives to generate new ideas and share them. Also, activate and have all communication channels in the company both vertically (up and down) and horizontal fluidly and be willing to exchange for new technologies.

Keywords: human resource, motivation, leadership and communication.

JEL Clasifications: M0, M52, M54

ÍNDICE

RESUMEN	2
ABSTRACT	3
I. INTRODUCCIÓN	6
II. MARCO TEÓRICO	8
2.1. Antecedentes	8
2.2. Bases teóricas científicas	16
2.2.1. Las políticas de recursos humanos	19
2.2.2. La formación y gestión por competencias	19
2.2.3. Motivación	21
2.2.4. El liderazgo	23
2.2.5. Trabajo en equipo	24
2.2.6. Comunicación	25
2.2.7. Innovación tecnológica	28
2.2.8. Competencias	28
2.3. Definición de términos básicos	29
III. MATERIALES Y MÉTODOS	32
3.1. Tipo y diseño de investigación	32
3.2. Área y línea de investigación	32
3.3. Población, muestra y muestreo	32
3.4. Operacionalización de variables	32
3.5. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos	33
3.5.1. Recolección de datos	33
3.6. Técnicas de procesamiento de datos	33
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	34
4.1. Resultados	34
4.1.1. Políticas de recursos humanos	34

4.1.2. Formación y gestión por competencias	35
4.1.3. Motivación	36
4.1.4. Liderazgo	37
4.1.5. Trabajo en equipo	38
4.1.6. Comunicación	39
V. CONCLUSIONES	40
5.1. Conclusiones	40
VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	42
VII. ANEXOS	47
7.1. Anexo 01: Entrevista	47

I. INTRODUCCIÓN

La adquisición de tecnologías modernas en una empresa presupone de alguna manera la reducción de los ciclos de vida de tecnologías ya existentes, y trae como consecuencia algunas transformaciones en los estilos de vida de las personas, las prácticas de consumo, las relaciones entre las personas y, por ende, cambios en las condiciones de conservación y competitividad de las empresas.

La dirección estratégica de una empresa brinda estructuras en la organización de modo que le permita a la empresa enfrentar el desafío y anticipar los cambios, pero para esto no sólo se tienen en cuenta las oportunidades sino los recursos que se pueden generar, cobrando importancia la Dirección de Recursos Humanos, pues es el área encargada de manejar uno de los recursos más importantes en la organización, “el talento humano”, y buscar que este talento no sólo consiga impulsar el resto de recursos en la organización sino que los integre y movilice de manera óptima, en torno a las metas de la organización.

Según Becker et al. (1997), los rasgos esenciales de los sistemas estratégicos de Dirección de Recursos Humanos consiste en que están relacionados a los negocios e iniciativas estratégicas de la compañía. En este sentido, Schuler y Jackson (1987) afirman que la estrategia de innovación tiene implicaciones significativas para la Dirección de Recursos Humanos.

Es todo un reto que la Dirección de Recursos Humanos diseñe políticas que ayuden a comprometer o a relacionar al personal de la empresa con los objetivos de la organización, y de esta forma contribuir a obtener ventajas competitivas y que sean sostenibles en el tiempo. Así mismo es un desafío que la Dirección de Recursos Humanos fomente la lealtad por parte de los empleados, sentido de pertenencia hacia la empresa, para poder lograr relaciones a largo plazo.

Electronorte S.A. Chiclayo es una empresa de servicios que está continuamente buscando la excelencia y parte de ello lo hace a través de la innovación tecnológica.

Es preciso en este estudio buscar una explicación en torno a la manera o forma de determinar cómo desde la Dirección de Recursos Humanos se pueden efectuar contribuciones en materia de políticas de recursos humanos que permitan mejorar en términos de innovación y de tecnología en la empresa.

Por lo antes expuesto, se pudo formular la siguiente pregunta: ¿Cuáles serán los factores determinantes de la gestión de recursos humanos en la empresa Electronorte S.A. Chiclayo en la mejora de los procesos de incorporación de la innovación tecnológica?

El Objetivo general fue Identificar los factores determinantes en la gestión de recursos humanos de la empresa Electronorte S.A. que suponen una mejora de los procesos de incorporación de la innovación tecnológica.

La presente investigación no precisa la formulación de una hipótesis, pues la investigación está orientado más bien a conocer cuál es la opinión de la alta dirección respecto al rol que debe mantener desde la dirección de recursos humanos y como estiman ellos que pueden mejorar la adquisición e incorporación de innovación tecnológica en la empresa.

La presente investigación se justifica porque basa su importancia en la necesidad de alinear la gestión de la dirección de recursos humanos al proceso de innovación tecnológica, para lo cual se necesita conocer que es lo que piensa, opina y pondera la alta dirección de la empresa Electronorte S.A. en torno a los que corresponderían ser los factores que se deben tener en cuenta la dirección de recursos humanos, pues el proceso de incorporación de nuevas tecnologías no puede darse en forma aislada con la gestión del talento humano, en tanto la literatura refleja un estrecha relación para que este proceso se logre con eficiencia.

Los beneficios que significaría esta investigación es contrastar esta situación actual identificada en la organización con las bases teóricas actuales para fomentar la discusión y el debate de modo que la empresa pueda conocer en qué aspectos se ha

venido trabajando en forma adecuada o eficiente y en qué aspectos la brecha aún es muy amplia respecto a la teoría existente respecto a este tema.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

Prokopenko (1988), señala que las empresas pertenecientes a las industrias electrónicas, respondieron a las exigencias competitivas globales a través de la incorporación de innovaciones tecnológicas y de métodos de organización del trabajo que requerían trabajadores calificados. Esto hace pensar que desde hace algunas décadas las empresas de diversas partes del mundo reconocían como vital la innovación tecnológica como herramienta competitiva dentro del negocio.

Por otro lado, Prahalad y Hamel (1990) señalan que en los inicios de la administración, los directivos de las empresas no consideraron el enfoque de recursos y capacidades como elemento estratégico hasta finales de los años noventa; haciendo hincapié en la necesidad de encontrar las competencias esenciales basado en recursos internos de una empresa para adquirir ventajas competitivas sostenibles, esto se podrá lograr con una adecuada gestión, lo que a su vez mejorará e incrementará la formación integral de sus colaboradores.

De otro modo, Mendizábal, A. (2002) indica que el análisis de la innovación tecnológica, como ocurre en general en la realidad económica, exige utilizar información que sirva para describir características de los fenómenos existentes, expresar relaciones entre variables y analizar su dinámica. Esta información elaborada y regulada en su confección por distintos organismos públicos y privados permite la actuación de los agentes económicos afectados. Debe destacarse entre estos agentes a las autoridades, que son las responsables del desarrollo y evaluación de políticas públicas en ese campo y a las empresas, que necesitan información para la toma de decisiones estratégicas relacionadas con esa materia.

De igual forma, Escorsa & Valls (2003) señalan que la integración de los mercados nacionales con los mercados globales constituyen un importante proceso a través de la globalización y la Gestión Tecnológica ofreciendo muchas oportunidades para optimar el desempeño de las empresas permitiendo generar conocimiento, relacionado con los procesos de creación, desarrollo, transferencia y uso de la tecnología a pequeñas y medianas empresas de cualquier sector económico, Atendiendo a las anteriores consideraciones la tecnología puede incrementar considerablemente la creatividad, eficiencia y productividad de los negocios.

Por consiguiente, la globalización tiene una relación directa con la gestión tecnológica y esta a su vez con el desempeño de las organizaciones, lo que indica que todo está relacionado y que además la relación es positiva.

De otro lado, entrando al terreno de las PYMES de países como México, enfrentan las exigencias de una sociedad caracterizada por la información a través de los medios tecnológicos, sobre todo por entidades de ente y control, por las exigentes plataformas que utilizan para armonizar la información contable de las empresas. Resulta claro reconocer que gran parte del sistema de información formal en las empresas está sustentado por la contabilidad y de la eficacia de la información financiera depende la rapidez, el acierto y las decisiones que tome la alta gerencia.

También, Escorsa & Valls (2003) señalan que es necesario contar con las herramientas o soportes tecnológicos adecuados, acorde con las exigencias actuales, de tal manera que se pueda producir cambios profundos en la información financiera de las PYMES del municipio de Riohacha.

Por otro lado, Mordecki, D. (2004), en su artículo sobre el impacto de la tecnología en las empresas, señala que da la impresión de que es difícil encontrar gerentes de las áreas de negocios que comprendan en profundidad lo que el impacto de la tecnología de la información representa para la empresa.

No es que no haya gerentes que no lo comprendan, los hay tanto de los que partieron del área de sistemas para luego llegar a las gerencias de negocios, como de los que no dominan los recovecos de la informática, pero perciben su magia a cabalidad.

El punto está en que lo más frecuente es encontrar en las empresas un trato sobre las decisiones de temas informáticos que denota incomprensión de las oportunidades y problemas que la propia decisión representa más allá de los parámetros habituales de cualquier compra y que son los que están en la superficie: el proveedor, el precio, los descuentos y los plazos.

Igualmente, el Diario El Tiempo (2004), indica que el vicepresidente a nivel mundial para Pymes de H.P. John Brennan, la misión de las empresas que suministran los diferentes tipos de tecnología en este mercado sigue siendo clara: ayudar a las Pymes u obtener más resultados en sus negocios a partir de sus inversiones en tecnología. Lo que quiere decir es que la Pyme se debe concentrar en lograr sus objetivos o resultados (enfocarse en su trabajo) y no tener que preocuparse de la tecnología, por eso es importante estar al día en los avances tecnológicos contando con el apoyo de una buena empresa.

Así mismo, aseguró el directivo que estas soluciones optimizan la productividad, porque están enfocadas en las necesidades de las Pymes y son trabajadas junto con socios de negocios para acoplarse a los requerimientos y necesidades de estas empresas actuales y futuras.

También, Coll, D. (2010), en su artículo sobre las nuevas tecnologías y su impacto en las empresas, señala que las nuevas tecnologías han modificado el comportamiento a la hora de relacionarse y comunicarse. Han influido en la toma de decisiones estratégicas y han tenido un impacto muy positivo en la mejora de la gestión de las empresas hasta convertirse en su mayor aliada.

Gracias a la tecnología se han mejorado los procesos administrativos, circuitos logísticos, verificación de datos, puntos importantes que agilizaban la toma de decisiones... Pero la tecnología ha evolucionado más deprisa y la gran mayoría de empresas cuyos modelos de negocio son más rígidos, no son capaces de amoldarse a los cambios tan rápido como sí lo hacen los avances tecnológicos.

Las grandes compañías, cuyos recursos económicos son superiores a las de las PYMES, han realizado inversiones enormes en sistemas con tal de seguir mejorando y automatizando sus procesos de manera que cada vez más consigan mayores beneficios y pronto retornos de inversión.

Hoy el precio de adquisición de la tecnología ha disminuido siendo accesible para todo el mundo, pero a la vez, el nivel de gestión de las aplicaciones y las exigencias de información a los sistemas ha provocado que lo que realmente hoy es caro sea el mantenimiento de dichas aplicaciones, de los sistemas, que siempre esté todo disponible al usuario y es en ese punto cuando la tecnología pasa de ser una aliada a ser el mayor enemigo.

Del mismo modo, Revilla, A. (2012), señala en su artículo: Un modelo para la gestión de los recursos intangibles de tipo tecnológico. ¿Qué diferencia a los sectores intensivos en innovación?, que los recursos tecnológicos y la innovación resultan singularmente importantes para las empresas españolas, caracterizadas por una creciente brecha de productividad con respecto a otras economías del entorno. Brecha que puede relacionarse – entre otros factores – con un acusado déficit de innovación. Valgan a modo de ilustración los datos de 2009, que situaban la I+D en España en el 1,38% del PIB, frente al 1,9% de la Unión Europea, o al 2,33% del conjunto de países desarrollados (OCDE, 2011). Es preciso preguntarse, pues, por las causas últimas de dicho déficit.

Asimismo, Valda, J. (2012), en su artículo sobre las nuevas tecnologías, clave para los recursos humanos del futuro, señala que en tiempos de crisis es necesario optimizar al máximo los recursos y en cualquier compañía uno de los mayores

activos es su personal. Por ello, la capital aragonesa acogió el pasado 21 de octubre la jornada ‘Tecnología y personas: aplicaciones para la gestión de recursos humanos’. Se trata del primer encuentro de estas características que se celebra y estuvo organizado por la consultora Thinking People y la Asociación Española de dirección y Desarrollo de Personas.

Esta primera jornada se centró en los beneficios que reporta a las diferentes compañías la incorporación de las nuevas tecnologías, en especial las relacionadas con la informática, al tratamiento de esta actividad. En la actualidad, la gestión de los recursos humanos tiene grandes carencias, ya que depende de sistemas de trabajo obsoletos que cargan de trabajo innecesario a los departamentos y llevan, en muchos casos, a errores de organización.

Todos los asistentes coincidieron en subrayar que la mayor baza con la que cuenta una empresa es su personal, muchas veces desaprovechado por esas carencias en la gestión de los empleados. Para el director de Thinking People en Zaragoza, Manuel Fandos, la única forma de afrontar con garantías el futuro es el “matrimonio” entre nuevas tecnologías y recursos humanos ya que se convierte en uno de los principales activos de la organización y en un claro elemento diferenciador. Además, destacó que la aplicación de nuevas tecnologías redundará en un incremento de la competitividad, así como en la generación de un importante valor añadido y un notable incremento del grado de innovación en la empresa.

De igual forma, Ciceri, G, (2013), en su artículo periodístico sobre implementación de nuevas tecnologías en la empresa, indica que a medida que la tecnología de la información se extiende, las posibilidades de aprovechar las ventajas de un nuevo ámbito de competencia se incrementan, por lo que las empresas que tienen un ámbito de actuación amplio pueden, cada vez con más facilidad, atender segmentos diferentes. Pero hoy en día, se sabe que esto también se cumple para las empresas pequeñas, que pueden aprovechar la tecnología, (Internet suprime obstáculos creados por la geografía, las zonas horarias y la ubicación) para competir más fácilmente en el

mercado mundial poniendo a disposición de sus clientes una mayor variedad de productos, servicios e información.

Es importante que las empresas ya sean grandes, medianas o pequeñas se encuentren a la vanguardia en el uso de tecnologías, adaptando cada caso a la realidad personal, a las capacidades, y a la realidad sectorial en cuestión. Asimismo, deben hacer uso dentro de su operativa diaria de la tecnología, de los sistemas y procedimientos que le permitirán estar en la cresta de la ola, y podrán realizar lo mismo que hacían ayer, pero de una forma mejor, o de una forma más efectiva y más eficiente para crecer y sobresalir en su ámbito.

Por todo ello, antes de incorporar tecnologías en una empresa deben llevarse a cabo una serie de consideraciones: determinar las actividades internas y externas de la empresa; seleccionar las tecnologías realmente necesarias para la empresa, para lo cual es necesario conocer las tecnologías disponibles en el mercado y cómo pueden contribuir cada una de ellas a la buena marcha de la empresa en cualquier aspecto (reducción de costes, aumento de la eficiencia en alguna/s tarea/s, etc.). Así como también debe conocerse los requisitos y costes de su implantación. Luego, se debe diseñar e implementar las tecnologías pertinentes de forma eficiente: esto implica comprender que la implementación de estas supone unos costes, una curva de aprendizaje y, en muchos casos, incluso requiere un cambio parcial en la cultura de la empresa para conseguir unos objetivos bien definidos a medio-largo plazo.

Se puede hacer énfasis en que las nuevas tecnologías han traído más que nada beneficios a las empresas, pero es importante que estas se integren, modifiquen y complementen la estrategia global y al proceso de negocio.

Asimismo, Chapp Solutions (2015), señala que en la actualidad la apertura de muchas empresas al mundo digital ha provocado un cambio drástico en el modo de gestionar estas compañías así como en su forma de relacionarse con los clientes. Por ello, las empresas tienen la necesidad de aplicar las innovaciones tecnológicas que permitan mejorar su modelo de negocio en un mercado que es cada día más

competitivo. Son varias las ventajas que supone implementar innovaciones tecnológicas en las empresas:

Reducción de costes, las innovaciones tecnológicas reportan beneficios a las empresas, ya que gracias a ellas se reducen significativamente los costes operativos y se racionaliza el proceso de producción y control de manera más óptima. Son muchos los empresarios que dudan a la hora de incorporar innovaciones tecnológicas a sus modelos de negocio por las grandes inversiones que conlleva. No obstante, en la actualidad hay empresas de tecnología que ofrecen innovaciones por pagos mensuales que no suponen una gran inversión y que reportan grandes beneficios para las empresas.

Equipos más productivos, estas innovaciones tecnológicas implican una automatización de ciertas actividades y por tanto, los equipos de profesionales pueden centralizar todos sus esfuerzos en desarrollar las estrategias necesarias para alcanzar sus objetivos y organizarse para solucionar problemas específicos.

Diferenciarse de la competencia, en un mercado globalizado donde las empresas tienen que renovarse continuamente aplicando nuevas estrategias de negocio, la innovación tecnológica es un requisito imprescindible para obtener una ventaja competitiva a la vez que se agrega valor a la firma.

Expansión de la empresa, la innovación tecnológica permite que también las PYMES y no solo las grandes compañías puedan competir a nivel global. La Red se está extendiendo a múltiples dispositivos y no solo a los móviles, también a todo tipo de objetos. Se está en la era del Internet de las cosas donde las empresas deben desarrollar nuevos modelos de negocio basados en innovaciones tecnológicas para expandirse y ofrecer los mejores servicios a sus consumidores.

Información en tiempo real para tomar decisiones, la gestión de información es un factor decisivo para cualquier empresa ya sea PYME o grandes compañías, ya que permite a la dirección controlar y hacer seguimiento al cumplimiento de objetivos. El

problema surge cuando la generación de indicadores de gestión requiere muchos esfuerzos y costes o simplemente no es posible de obtener sin las herramientas adecuadas, en ese caso puede ser insuficiente la información que se requiere para tomar decisiones y reaccionar a tiempo ante los constantes cambios del entorno. Además en muchas ocasiones la información no es fiable o no está actualizada. Es por ello, que las empresas cada día buscan incorporar tecnología en sus procesos, de manera que puedan gestionar con cuadros de mandos los indicadores claves del negocio.

Igualmente, Soto, B. (2015), señala que el impacto de la tecnología en la empresa ha sido cada vez más importante en los últimos años en que cada vez se han ido incorporando nuevas tecnologías y se ha producido un gran avance dentro de la propia tecnología. Cada vez las tecnologías facilitan las tareas de la empresa y producen innovación, lo que hace que las empresas que no se suman a estas tecnologías se vayan quedando atrás.

Una empresa que incorpora las nuevas tecnologías es más competitiva, cuenta con mayores recursos de producción y competitividad, mientras que las que no invierten en tecnología se van quedando atrás, bien porque no tienen las mejoras que las demás empresas o su capacidad productiva es mejor. Esto depende mucho de la empresa de la que se trata, pero está claro que una empresa que va incorporando nuevas tecnologías se encuentra en avance constante.

2.2. Bases teóricas científicas

Menguzzato y Renau (1991) sostienen que la estrategia empresarial debe tener coherencia con los elementos claves de la dirección estratégica (estructura, cultura, tecnología, recursos humanos, etc.).

También, autores como Barney (1991), Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (1997), Dolan, Cabrera, Jackson y Schuler (2003) resaltan que un elemento que diferencia a los ganadores de los perdedores en los mercados internacionales del siglo XXI es la eficacia de la estructura humana. Esto es importante en la medida que se puede seguir evidenciando a través de la literatura que el área o dirección de recursos humanos tiene una implicancia directa y positiva en los logros de los objetivos de toda organización.

Es evidente que la consecución de los objetivos de la organización es importante alinear la estrategia de recursos humanos y la estrategia de la empresa. En este sentido, Wright, Smart y McMahan (1995) sostienen que la estrategia de los recursos humanos debe enmarcarse dentro de la estrategia global de la empresa, y de esta forma adaptarse a los rápidos cambios del entorno. En una organización, desde la Dirección de Recursos Humanos se puede contribuir a que cada una de las políticas de recursos humanos guarde relación entre ellas, sean complementarias, y que a su vez tengan relación con la estrategia general.

“...los recursos financieros, tecnológicos, etc., por sí solos no pueden generar ventajas competitivas, por lo que el recurso humano se convierte en un recurso esencial para las organizaciones; en éste residen los conocimientos y es el que tiene la capacidad de poder gestionar los recursos para la organización. Llevado al extremo, una empresa puede disponer de recursos financieros ilimitados, de la última tecnología, de la marca más poderosa del mercado, pero si no cuenta con el personal apropiado difícilmente podría explotar dichas ventajas competitivas” (Pla y León, 2004).

Ahora los autores señalan los conocimientos como un factor importante dentro de la dirección de recursos humanos, en tanto el personal que conforma una empresa debe contar con el mismo, a fin de poder echar a andar toda la infraestructura que tiene la organización.

Asimismo, “Se identifica el reto de la Dirección de Recursos Humanos en el diseño de políticas que ayuden a comprometer o a vincular al personal de la empresa con los objetivos organizativos, y de esta manera contribuir a obtener ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. Igualmente, la Dirección de Recursos Humanos debe procurar conseguir lealtad por parte de los empleados, sentido de pertenencia hacia la empresa, para poder conseguir relaciones a largo plazo”. (Santiago Domínguez, 2008)

Se evidencia en lo que menciona el autor, la necesidad de que la dirección de recursos humanos se comprometa e identifique a que se puedan cumplir las metas trazadas por la organización, por lo que en una empresa las áreas no debe funcionar en forma aislada.

“... teniendo en cuenta que los servicios son intangibles, que las necesidades de los clientes varían constantemente y que es difícil supervisar el rendimiento de los empleados. Igualmente, se busca una aproximación explicativa en torno a la manera de determinar cómo desde la Dirección de Recursos Humanos se pueden realizar contribuciones en materia de políticas de recursos humanos que permitan mejoras en innovación y tecnología en las empresas del sector servicios” (Santiago Domínguez, 2008)

Es evidente que el autor insiste en señalar que aun cuando es complicado o difícil de medir y supervisar el rendimiento de los empleados, es importante tratar de identificar o determinar en qué medida desde esta dirección, sus políticas pueden ser de mucho aporte o utilidad en el proceso de incorporación de nuevas tecnologías.

Desde la Dirección de Recursos Humanos se puede contribuir al éxito en la organización, en la medida en que sea capaz de motivar a los empleados, crear canales de comunicación óptimos, estimular el trabajo en equipo por medio de la participación, la confianza y recompensas; ayudar a crear un clima tal que favorezca la innovación la creación de capacidades organizativas. (Santiago Domínguez, 2008)

En este acápite el autor ya no solo señala la importancia de la gestión de recursos humanos, si no que más bien va señalando en qué medida esto es posible y se atreve a señalar algunas formas cómo es posible esto.

“..desde la Dirección de Recursos Humanos se puede ayudar a construir una cultura de innovación tal que permita formas de adquirir, difundir, crear y transferir conocimiento de manera individual y colectiva; se puede potenciar empleados creativos, proactivos, polivalentes capaces de generar nuevas ideas, compartir conocimiento, buscar sinérgicas y convertirlas en capacidades organizativas” . (Santiago Domínguez, 2008)

Esta contribución desde la dirección se puede resumir de la siguiente manera:

- Determinar los objetivos de innovación tanto a medio como a largo plazo, evaluar los recursos de que se dispone para la consecución de estos objetivos.
- Se debe ayudar a crear una cultura que permita reconocer la innovación como un proceso dinámico, constante, que requiere estar evaluando los recursos disponibles. Admitiendo los errores como parte del proceso y potenciando los comportamientos generadores de éxito.
- Establecer un sistema de recompensas tal que estimule la innovación.
- Lograr capturar el know-how de los empleados, ya sea a través de rotación de los puestos de trabajo o por medio del trabajo en equipo.

- Crear planes de formación continua que permitan amoldar las competencias de los empleados a los verdaderos requerimientos de la empresa.

El autor señala en esta oportunidad la importancia de la cultura de la organización de modo que esta pueda ser capaz de entender que el proceso de innovación es dinámico y por consiguiente cambiante en todo momento de tal forma que no queda otro camino sino más bien estar siempre pensando en generar el cambio para que las empresas obtengan ventaja competitiva sostenible.

2.2.1. Las políticas de recursos humanos

Schuler y Jackson (1987), sostienen que las empresas que siguen estrategias de innovación son propensas a tener las siguientes características: Trabajos que requieren interacción próxima y coordinación entre grupos de individuos; evaluación del rendimiento que refleje los logros a largo plazo obtenidos; trabajos que les permitan a los empleados desarrollar habilidades que puedan usarse en otras posiciones de la empresa; sistemas de compensación que den énfasis a la equidad interna; proporción del salario que les permita a los empleados ser accionistas y tener más libertad de escoger la mezcla de sus componentes salariales y carrera extensa que refuerce el desarrollo de un rango amplio de habilidades.

Son precisos para la toma de decisiones estratégicas en empresas que incorporan nuevas tecnologías e innovación. Min-huei (2004) ultimó, que existen cinco factores que influyen sobre el funcionamiento de la organización y son: los procedimientos de motivación, estilos de dirección, cultura y ambiente de la organización, sistema de trabajo y las políticas de los recursos humanos.

2.2.2. La formación y gestión por competencias

Pucik (1988), afirma que los planes de formación deben ser desarrollados para preparar a los empleados a ocupar con eficacia los cargos de la organización, al igual

que utilizarlos para estimular los procesos de aprendizaje entre los empleados de la organización.

Facteau et al. (1995), sugieren que las organizaciones deben invertir en buscar empleados comprometidos, que estén motivados a participar en programas de formación y además en transferir las destrezas adquiridas en la formación. Para las empresas que trabajan en nuevas tecnologías es difícil encontrar empleados ya formados que se adapten a sus requerimientos. Por lo que implementando un sistema de formación por competencias, se pueden analizar las competencias requeridas por el puesto; y las poseídas por el empleado. De esta manera se podrían potenciar las que posee, y ayudarlo a adquirir y desarrollar las necesarias.

Por otra parte, Youndt y Snell (1996) señalan que el incremento de la productividad derivada de las inversiones de capital humano depende de la contribución de los empleados. Por ello la formación en las empresas ha pasado a ocupar un nivel relevante y se busca generar competencias a través de esta e incrementar el conocimiento de los trabajadores.

Asimismo, Becker y Gerhart (1996), señalan que la formación ha pasado de ser un coste a minimizar a transformarse en un recurso a optimizar y en una fuente de generación de valor para las organizaciones.

Como dice Peris y Herrera (1998), la empresa debería buscar en sus políticas de captación, externa e interna, personas con preparación y con actitud positiva ante el aprendizaje, tolerantes ante la incertidumbre y el cambio, y con deseos de crecimiento personal y profesional. Sobre esas características deberían trabajar las medidas de motivación, buscando asociar el crecimiento personal al éxito organizativo y de esta manera se pueden conseguir ventajas competitivas sostenibles.

Parellada et al. (1999), indican que en las sociedades demográficamente maduras, el instrumento para lograrlo y, en consecuencia, para garantizar la competitividad empresarial es la formación continua de los trabajadores. Cuando las

empresas se dedican a productos complejos y cambiantes, como es el caso de las empresas que incorporan constantemente nuevas tecnologías, requieren trabajo altamente cualificado y personal con preparación y actitud hacia la mejora y ampliación de conocimiento y experiencia.

De acuerdo con Le Boterf (2000), la formación sirve para mejorar y mantener el capital de recursos incorporados, esto es, para entrenarse en su combinación y movilización (simulación, estudio de problemas, alternancia).

2.2.3. Motivación

En este mismo sentido Gerhart y Milkovich (1990), afirman que la implementación de incentivos motiva a los empleados a realizar un mayor esfuerzo, de tal forma, que contribuya a mejorar el rendimiento de la organización a largo plazo así como a implicarse en la asunción de riesgos.

En este sentido, Cooms y Gómez-Mejía (1991), señalan que uno de los temas más recurrentes en la literatura de estrategias de remuneración es que las políticas y procedimientos de remuneración deben estar alineados con la estrategia global de la empresa y la de las diferentes áreas funcionales. En el caso de las empresas que implementan nuevas tecnologías los incentivos se convierten en un elemento clave a la hora de estimular el comportamiento del empleado hacia la innovación y el trabajo en equipo, y esto repercute en la consecución de la ventaja competitiva; aunque este sea un aspecto que genera costes adicionales. En un estudio realizado por Saura y Gómez-Mejía (1997), en 173 empresas los resultados indicaron que las estrategias de recompensas son apropiadas en las empresas de alta tecnología.

No obstante Gómez-Mejía (1992); Gómez-Mejía y Balkin (1992) y Gómez-Mejía y Saura (1996), afirman que la creciente inestabilidad del entorno ha provocado que la visión burocrática y mecanicista del sistema de remuneración tradicional haya perdido importancia, a la vez que ha ido ganando peso una visión más flexible del

sistema retributivo, donde la tendencia ha sido diseñar sistemas de retribución basados en el desempeño y adaptados a las necesidades idiosincrásicas de cada empresa.

Por otra parte Fernández et al (1998), reconocen que la importancia de las recompensas radica en su capacidad para conseguir un adecuado nivel de satisfacción por parte de los empleados. Una mayor satisfacción en el trabajo incrementa el rendimiento, reduce los conflictos y el estrés, aumenta el compromiso con los objetivos de la organización, reduce la rotación, el absentismo y los retrasos, mejora la comunicación y la coordinación, etc.

Como dice Sarin y Mahajan (2001), la retribución basada en el desempeño de los individuos, es importante para estimular y reconocer los esfuerzos de manera individual y de esta forma se puede estimular la creatividad y la participación ya que los individuos obtienen satisfacciones mayores.

Asimismo, Larraza (2002), señala que las políticas de recompensas pueden tornarse en una importante fuente para atraer y retener buenos empleados. Los sistemas de recompensas o incentivos constituyen un papel fundamental en las organizaciones, ya que es una de las principales herramientas para atraer y retener buenos empleados, conseguir la motivación del personal, facilitar la consecución de objetivos estratégicos de la organización y apoyar el aprendizaje tanto individual como colectivo que contribuye a lograr ventajas competitivas sostenibles.

Igualmente, Oliver (2008), define como elementos fundamentales los incentivos y la motivación de los empleados de la empresa, teniendo en cuenta tanto los objetivos de la organización como los objetivos individuales que se deben alcanzar.

Por otro lado, Chiavenato (2009), indica que el ciclo motivacional empieza con el surgimiento de una necesidad, una fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento cada vez que surge una necesidad, esta rompe con el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio. Ese estado lleva al individuo a un comportamiento o acción capaz de aliviar la tensión o de liberarlo de la incomodidad o desequilibrio. Si el

comportamiento es eficaz, el individuo encontrará la satisfacción a su necesidad y, por tanto la descarga de la tensión producida por ella, satisfecha la necesidad el organismo vuelve a su estado de equilibrio anterior, a su adaptación al ambiente, la necesidad se satisface a medida que se repite el ciclo, debido al aprendizaje y a la repetición.

Sin embargo, no siempre se satisface la necesidad en el ciclo motivacional. También puede frustrarse o compensarse (transferir a otro objeto, persona o situación) en caso de frustración de la necesidad en el ciclo motivacional, la tensión ocasionada por el surgimiento de la necesidad ocasiona un obstáculo para su liberación. Al no encontrarse una salida normal, la tensión acumulada en el organismo busca un medio indirecto de salida, ya sea por vía psicológica (agresión, descontento, etc.), o por vía fisiológica (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardiacas, etc.).

2.2.4. El liderazgo

Según, Mintzberg (1983), los líderes en la organización tienen la responsabilidad de construir relaciones de confianza entre los miembros de la empresa, transmitir los objetivos estratégicos de la organización hacia los cambios y coordinar la implantación de nuevos procesos de gestión. Por la dinámica del entorno, a las organizaciones se les hace cada vez más difícil adaptarse, y cuando lo consiguen se podría decir que han logrado alcanzar una gran ventaja competitiva. Toda esta dinámica ha llevado a las organizaciones a modificar las políticas y estrategias que venían desarrollando usualmente. El mismo entorno exige cada vez más, nuevos canales de distribución, nuevas formas de comercialización, reestructuración de los procesos de producción y las estrategias financieras.

En este contexto Heskett y Schlesinger (1997), afirman que el líder, es el hilo fundamental de la comunicación en la organización, ya que interfiere en el desempeño de la misma, puesto que es el identificador y comunicador de los valores, de la misión, de la cultura y de los procesos de trabajo, son a su vez los modeladores y defensores de la cultura de la organización. Igualmente sucede con el trabajo en equipo, desde la perspectiva del líder se puede ser facilitador de los procesos que el equipo requiera

para ejecutar las tareas de la manera planteada, se puede ayudar a optimizar las fortalezas y disminuir las debilidades de los miembros del equipo; y buscar siempre la participación y el respeto de los miembros del equipo.

En este sentido, Byrne y Cropanzano (2001), señalan que para las empresas que están constantemente innovando para adaptarse a las necesidades de los clientes, el papel del líder es fundamental para generar motivación en el trabajo en equipo, transferir conocimiento, ayudar a difundir los objetivos por muy complejos que sean, en un lenguaje sencillo; a proponer soluciones, y desarrollar las capacidades de sus seguidores.

Por otro lado, Lussier, R. y Achua, C. (2009), definen liderazgo como el proceso de Influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio.

Igualmente Robbins, S. y Judge, T. (2009), definen liderazgo como la capacidad de un individuo de influir en un grupo para el logro de una visión o conjunto de metas”.

Según Hay Group (2009), se conoce como Liderazgo a esa habilidad de convertir una simple agrupación de personas, juntas únicamente con el fin de lograr un objetivo supuestamente común, en un verdadero equipo y así crear sinergias entre las personas que lo componen.⁴ Como se puede apreciar en las definiciones de Liderazgo, existen elementos fundamentales que son la influencia y logro de objetivos; de esta manera se evidencia la importancia de un Líder en una organización para una administración sólida con una eficacia óptima, sin embargo la naturaleza del liderazgo requiere una combinación de rasgos, actitudes y habilidades que demuestran la conducta de un Líder; esto genera diferencias y se crean una diversidad de Estilos de Liderazgo, los mismos que según, John W. Newstom, son el patrón total de acciones explícitas e implícitas de los líderes según lo consideran los empleados.

2.2.5. Trabajo en equipo

Koontz, H. & Weihrich, H. (1998), señalan que equipo de trabajo es un número reducido de personas con habilidades complementarias comprometidas con un propósito común, una serie de metas de desempeño y un método de trabajo del cual todas ellas son mutuamente responsables.

Asimismo, Robbins, S. & Coulter, M. (2000), señalan que los equipos de trabajo son grupos formales, constituidos por individuos independientes que son responsables del logro de un tema. Todos los equipos de trabajo son grupos, pero solo los grupos formales pueden ser equipos de trabajo.

Por otra parte, Claver, Gascó y Llopis (2001), señalan que el trabajo en equipo se convierte en una de las herramientas claves para las empresas del sector tecnológico, ya que de la constante interacción de sus miembros se puede trabajar la innovación, aunque en algunos casos llegue a representar costes adicionales. En este contexto el trabajo en equipo, cuando es correctamente dirigido, mejora el proceso de resolución de problemas, tiene efectos sinérgicos sobre los resultados y la efectividad, mejora la comunicación y la interdependencia, así como la motivación y el clima organizacional.

También, Bateman, T. & Scout, A. (2004), indican que equipo es un pequeño número de personas con habilidades complementarias que comprometen con un objetivo común, un conjunto de metas de desempeño y un enfoque por los cuales se consideran mutuamente responsables.

2.2.6. Comunicación

Mintzberg (1983), señala que el directivo debe constituir el vínculo central de información entre la organización y su entorno. Sólo el directivo dotado de autoridad formal es capaz de crear ese vínculo imprescindible entre determinadas fuentes especiales de información y su organización. Debe actuar como centro neurálgico de la información de este tipo.

En su condición de enlace, establece el vínculo, recibiendo como monitor la información y transmitiéndola a continuación a los subordinados en su calidad de difusor. En esencia, el directivo recopila datos relativamente ambiguos y carentes de estructura tanto de fuera como de los niveles superiores, los ordena y clarifica, transmitiendo una información claramente inteligente hacia los estratos inferiores. Por otra parte, se ve obligado a establecer un vínculo en el sentido opuesto, es decir, transmitiendo la información sobre su organización al entorno en su condición de portavoz y de negociador. Este flujo de información en dos sentidos es continuo, de tiempo real y concreto en su detalle.

Según Robbins (1999) La comunicación interna se divide en tres tipos:

- Comunicación ascendente: Este tipo de comunicación fluye hacia un nivel superior en el grupo o la organización. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los de arriba, informarle hacia el progreso de las metas y darles a conocer problemas actuales. Aquí los gerentes pueden saber cómo se sienten los empleados en sus puestos de trabajo, con sus compañeros de trabajos y con la organización en general. Aquí se pueden usar algunos medios comunicacionales como son: Los correos electrónicos, entrevistas al personal, buzón de sugerencias y retroalimentaciones grupales.
- La Comunicación descendente: Aquí la comunicación fluye de un nivel del grupo u organización a un nivel más bajo. Es utilizado por los líderes de grupo y los gerentes para asignar metas, proporcionar instrucciones, informar a los subordinados, acerca de las políticas o procedimientos, también para retroalimentar aspectos de su desempeño. Los líderes pueden hacer uso para comunicarse con su personal como son: reuniones formales e informales, intranet, dinámicas grupales, entrevistas personales, correos electrónicos.
- Comunicación lateral: Aquí se da cuando la comunicación tiene lugar entre los miembros del mismo grupo de trabajo, al mismo nivel, entre los gerentes del mismo

nivel. Este tipo de medio utiliza más herramientas como son comunicaciones directas verbales, reuniones de grupos informales, uso de los correos electrónicos y retroalimentaciones en reuniones de grupos. En los tiempos en que se vive ahora se hace mucho uso de la tecnología para comunicarse, pensando que esto es lo más importante a la hora de comunicarnos, pero siempre será irremplazable la comunicaciones directas, personales, cara a cara, donde no solo se da a conocer las expresiones verbales de la comunicaciones, sino también las comunicaciones no verbales. Así se podrá llegar a una efectividad en la comunicación que las personas transmitan, ya sea a niveles descendentes, ascendentes o laterales.

Asimismo, Pizzolante (2004) la comunicación interna o corporativa define situaciones en donde dos o más personas intercambian, comulgan o comparten principios, ideas o sentimientos de la empresa con visión global.

Las organizaciones requieren que puedan desarrollarse estrategias de comunicación interna para todo el personal, ya que esto permite mejor confianza, empatía y sobre todo conocer los aspectos emocionales y mentales que experimenta sus compañeros de trabajo en sus áreas de trabajo.

Pizzolante (2004) Resalta los elementos que debe ser parte de un manual de gestión, siendo este manual un instrumento que sintetiza y explicita la estrategia de comunicación de la empresa y que define los parámetros de organización y gestión de su función comunicativa. Se ve algunos aspectos para tomar en consideración:

- Plan estratégico de imagen corporativa: cuyo objetivo es desarrollar un documento que traduce, en términos de imagen y comunicación, el plan estratégico de la organización.

- Organización de la dirección de comunicaciones: Se requiere no improvisar los procesos comunicacionales, para que sea visto como una actividad seria, donde se da soluciones a los aspectos que atañe a la organización.
- Normas generales de comunicación: Se refiera al estilo propio que la organización asume, diseñando formas que relacionan con los clientes internos y externos.
- Mapa de públicos: Aquí se focaliza los públicos a la que se quiere dirigir y así no cometer errores, por desconocimiento tanto del público interno como externos.
- Plan Anual de comunicación: Este documento incluye el estado anual de la imagen, los objetivos anuales de comunicación y los programas de comunicación.
- Diseño de plan de Comunicación exitoso: Incluye planes de comunicación que den coherencia al esfuerzo de la empresa por transmitir sus mensajes a las diferentes audiencias que posee.

2.2.7. Innovación tecnológica

Según Pavón e Hidalgo (1997), el proceso de innovación tecnológica se define como el conjunto de las etapas técnicas, industriales y comerciales que conducen al lanzamiento con éxito en el mercado de productos manufacturados, o la utilización comercial de nuevos procesos técnicos. Según esta definición, las funciones que configuran el proceso de innovación son múltiples y constituyen una fuerza motriz que impulsa la empresa hacia objetivos a largo plazo, conduciendo en el marco macroeconómico a la renovación de las estructuras industriales y a la aparición de nuevos sectores de actividad económica.

2.2.8. Competencias

Para Meirieu (1991) una competencia es un saber identificado, que pone en juego una o más capacidades dentro de un campo nocional o disciplinario determinado.

Le Boterf (1994) define la competencia como un saber-entrar en acción, lo cual implica saber integrar, movilizar y transferir un conjunto de recursos (conocimientos, saberes, aptitudes, razonamientos, etc.) en un contexto dado, a fin de realizar una tarea o de hacer frente a diferentes problemas que se presenten.

Perrenoud (1998) se refiere a la competencia como la capacidad de actuar eficazmente en una situación de un tipo definido, capacidad que se apoya en los conocimientos, pero que no se reduce a ellos. Para hacer frente, lo mejor posible, a una situación, se debe poner en juego y en sinergia varios recursos cognitivos, entre ellos los conocimientos.

2.3. Definición de términos básicos

- **Participación:** (Trabajo en equipo) La participación de los trabajadores en la toma de decisiones y en aspectos organizativos, es junto con la autonomía un pilar clave para que las personas se impliquen y se comprometan con la organización. Por ello, cada vez son más las compañías que optan por establecer sistemas que fomenten ambas.
- **Gestión de la Innovación tecnológica:** Proceso orientado a organizar y dirigir los recursos disponibles tanto humanos como materiales y económicos con el objetivo de aumentar la creación de nuevos conocimientos, generar ideas que permitan obtener nuevos productos procesos y servicios o mejorar los existentes y transferir esas mismas ideas a las fases de fabricación y comercialización.
- **La gestión tecnológica:** Es un sistema de conocimientos y prácticas relacionadas con los procesos de creación, desarrollo, transferencia y uso de la tecnología. Algunos conciben este sistema como "una colección de métodos sistemáticos para gestionar los procesos de aplicación de los conocimientos, extender el rango de actividades humanas y producir bienes y servicios.

- Recursos humanos: Es una de las áreas de las empresas que tiene más cambios. Son tantos y tan grandes que hasta el nombre del área cambió. Muchas organizaciones han sustituido el término administración de recursos humanos (ARH) por gestión del talento humano, administración de asociados o colaboradores, administración de competencias, administración de capital humano, administración de capital intelectual y hasta administración con las personas.
- Gestión del conocimiento: En el desarrollo de una estrategia innovadora la gestión del conocimiento supone un pilar fundamental, puesto que es el conocimiento interno del que dispone la compañía y el conocimiento externo al que pueda acceder la misma, los que determinarán los resultados en innovación y consecuentemente, el éxito empresarial.
- Dirección de recursos humanos: La dirección de los recursos humanos se define como el proceso de selección, formación, desarrollo y consecución del número de personas cualificadas necesario para conseguir los objetivos de la organización; se incluye también en ese proceso las actividades precisas para conseguir la máxima satisfacción y eficiencia de los trabajadores.
- Competencias: El concepto de competencias está sólidamente implantado en la gestión de recursos humanos de las compañías. Este concepto significa que a la hora de evaluar, formar, desarrollar y medir la contribución al éxito de una persona en un puesto de trabajo, se tienen en cuenta los llamados “factores diferenciadores de éxito”, eso que hace que unas personas sean mejores en un puesto y que va a determinar quién está mejor posicionado o en mejores condiciones para desarrollar ese puesto con éxito.
- Cultura organizacional. Cultura es un término general que se emplea con dos acepciones diferentes. Por una parte, significa el conjunto de costumbres y realizaciones de una época o de un pueblo y, por la otra, se refiere a las artes, la

erudición y demás manifestaciones complejas del intelecto y la sensibilidad Humana, consideradas en conjunto.

- **Tecnología:** La tecnología es el conjunto de conocimientos científicos y empíricos, habilidades, experiencias y organización requeridos para producir, distribuir, comercializar y utilizar bienes y servicios. Incluye tanto conocimientos teóricos como prácticos, medios físicos, know how, métodos y procedimientos productivos, gerenciales y organizativos, entre otros, así como la identificación y asimilación de éxitos y fracasos anteriores, la capacidad y destrezas de los recursos humanos, etcétera.

III. MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. Tipo y diseño de investigación

La presente investigación fue de tipo observacional desde el punto de vista de la manipulación de las variables, así mismo fue de tipo transversal desde el punto de vista de la medición de las variables, de tipo prospectivo desde el punto de vista de la toma de los datos. De nivel exploratorio fue de enfoque cualitativo, debido a que se pretende recopilar información sobre las opiniones de la alta dirección de la empresa respecto a los factores que se estiman podrían ser claves para la mejora de procesos de incorporación de innovación tecnológica.

3.2. Área y línea de investigación

Gestión - Operaciones

3.3. Población, muestra y muestreo

La población utilizada en el estudio comprendió a las personas claves de la organización que puedan brindar información sobre algunos aspectos estratégicos de la organización.

De tal modo, no existió un cálculo de muestra ni métodos de muestreo.

3.4. Operacionalización de variables

Al ser una tesis de alcance o nivel exploratorio, no precisó de una medición de variables, por lo que no se requirió operacionalizar.

Más bien la investigación estuvo orientada a explorar que es lo que piensan los directivos acerca de los factores que son importantes al momento de incorporar innovación tecnológica.

3.5. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la obtención de resultados en esta investigación se realizaron entrevistas a las personas claves de la organización, siendo aplicado un solo cuestionario, que comprenden preguntas acerca del rol e importancia de la gestión de recursos humanos de cara a la mejora de los procesos de incorporación tecnológica.

3.5.1. Recolección de datos

Se recopilaron las entrevistas efectuadas a las personas claves de la organización para después empezar a establecer una serie de factores que ellos consideran importante en el proceso de incorporación de innovación tecnológica.

3.6. Técnicas de procesamiento de datos

Los cuestionarios recopilados se procesaron no en paquetes computacionales, sino más bien contrastado con la teoría recopilada en el marco teórico y a partir de ahí empezar a señalar palabras claves mencionadas por la alta dirección en sus entrevistas para luego empezar a concluir los objetivos planteados en esta investigación.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Resultados

En cuanto a los factores determinantes en la gestión de recursos humanos de la Empresa Electronorte S.A. Chiclayo en la mejora de los procesos de incorporación de innovación tecnológica, después de haber realizado las entrevistas a los altos directivos de la empresa y ver que el proceso de incorporación de nuevas tecnologías no puede darse en forma aislada con la gestión del talento humano, se pudo identificar 5 factores importantes a la hora del proceso de la incorporación de innovación tecnológica: Políticas de Recursos Humanos, gestión por competencias, motivación, liderazgo, trabajo en equipo y comunicación.

4.1.1. Políticas de recursos humanos

Los directivos entrevistados indicaron la importancia de incorporar las estrategias de RRHH con la estrategia global de la empresa como lo indicaron Wright, Smart y McMahan (1995).

El grado de implicancia de RRHH se puede ver al momento de evaluar los recursos utilizables y capacidades que se puedan generar.

Es así que el jefe de RRHH se encarga del control y del progreso de los colaboradores. Igualmente, tiene estructurado las áreas de recursos y capacidades que evalúan constantemente a los colaboradores para obtener el máximo beneficio posible y optimizar las capacidades ya que se manejan proyectos que requieren de alta tecnología.

Tal y como refiere Domínguez (2008), la Dirección de Recursos Humanos debe procurar conseguir lealtad por parte de los empleados, no solo en el sentido de pertenencia hacia la empresa, sino que la búsqueda debe ser en un lapso mucho más prolongado a largo plazo.

Asimismo, se pudo ver que existe una estrecha relación entre RRHH y la dirección general ya que participa activamente de las reuniones que realizan los directivos para la toma de decisiones.

Las políticas de recursos humanos y las decisiones estratégicas en la empresa tienen una influencia bidireccional. Es así que el área de RRHH tiene una estructura y unas políticas coherentes con la estrategia de la organización, tienen en cuenta la innovación y las nuevas tecnologías a largo plazo. Así como Wright, Smart y McMahan (1995) apoyan esta propuesta que aseguran que la estrategia de los recursos humanos debe enmarcarse dentro de la estrategia global de la empresa, y de esta forma adaptarse a los rápidos cambios del entorno. En una organización, desde la Dirección de Recursos Humanos se puede contribuir a que cada una de las políticas de recursos humanos guarde relación entre ellas, sean complementarias, y que a su vez tengan relación con la estrategia general.

4.1.2. Formación y gestión por competencias

Los directivos indicaron que es uno de los factores importantes al momento de la incorporación de nuevas tecnologías, es por eso que hay un constante control del progreso de adaptación en la empresa del colaborador, se observa cómo se integran al equipo de trabajo; asimismo hay un plan de formación especializada para los colaboradores nuevos para que se adapten a los procesos de la empresa en un lapso no mayor a un año.

Asimismo, se trabaja con perfiles de competencias, se realizan ajustes de competencias a través de la formación, rotación, traslado, etc. También se trabaja la evaluación del desempeño. Esto se refuerza con la posición de Parellada (1999), que sostiene que en las sociedades demográficamente maduras, el instrumento para lograrlo y, en consecuencia, para garantizar la competitividad empresarial es la formación continua de los trabajadores. Los perfiles son analizados de manera muy meticulosa en toda la organización y, cuando las empresas se dedican a productos complejos y cambiantes, como es el caso de las empresas que incorporan

constantemente nuevas tecnologías, requieren trabajo altamente cualificado y personal con preparación y actitud hacia la mejora y ampliación de conocimiento y experiencia.

Se utilizan perfiles de competencias, para la distribución de los colaboradores a los requerimientos deseados y se realiza la evaluación de 360 grados donde se forman grupos de 12 personas para la aplicación de este método.

Es así que la empresa requiere empleados multifuncionales que se puedan adaptar al cambio y para ello consideran en la formulación de sus estrategias a la formación para el desarrollo de competencias y nuevos conocimientos. Pues como aseguran Youndt y Snell (1996), el incremento de la productividad derivada de las inversiones de capital humano y definitivamente depende de la contribución de los empleados. Por ello la formación en las empresas ha pasado a ocupar un nivel relevante y se busca generar competencias a través de esta e incrementar el conocimiento de los trabajadores.

4.1.3. Motivación

La Motivación es un factor que influye en la incorporación de nuevas tecnologías.

Los directivos indicaron que los sueldos de los colaboradores son fijos y que no cuentan con un sistema de recompensas por producción o meta cumplida ya sea extrínseca o intrínseca; lo cual, significa que los colaboradores muestran un cierto descontento al respecto.

Los directivos entrevistados, indicaron que están de acuerdo en el sistema de recompensas y reconocen la multifuncionalidad y la adaptabilidad de los colaboradores a nuevas condiciones y exigencias de trabajo, pero que este sistema aún no se ha implementado. Éstas deben ser también recompensas económicas, como afirman Cooms y Gómez-Mejía (1991), las estrategias de remuneración deben estar alineados con la estrategia global de la empresa y la de las diferentes áreas funcionales.

En el caso de las empresas que implementan nuevas tecnologías los incentivos se convierten en un elemento clave a la hora de estimular el comportamiento del empleado hacia la innovación y el trabajo en equipo, y esto repercute en la consecución de la ventaja competitiva; aunque este sea un aspecto que genera costes adicionales. Además, como dice Sarin y Mahajan (2001), la retribución basada en el desempeño de los individuos, es importante para estimular y reconocer los esfuerzos de manera individual y de esta forma se puede estimular la creatividad y la participación ya que los individuos obtienen satisfacciones mayores.

Esto significa que la empresa y sus directivos tienen que tomar más atención al sistema de recompensas que permitan reconocer la labor de los colaboradores para que así exista una identificación plena hacia la empresa y sean adeptos a las nuevas tecnologías que la empresa pueda adquirir.

4.1.4. Liderazgo

El liderazgo, es otro factor que puede influir positivamente o negativamente al momento de incorporar nuevas tecnologías.

Los directivos entrevistados indicaron que hay un liderazgo participativo, donde todos tienen capacidad de liderar, no hay jerarquía, prevalece la participación, el compromiso y la perseverancia y eso crea un clima favorable para la empresa y eso genera que el colaborador se siente más comprometido con la empresa.

Además, señalaron que es importante para ellos tener líderes dentro del equipo de trabajo ya que son facilitadores de los procesos que el equipo requiera y a la vez buscan la participación y compromiso de los miembros del equipo y también se logra disminuir las debilidades y optimizar las fortalezas del equipo de trabajo. Y para complementar las posiciones, tal como refiere Hay Group (2009), se conoce como Liderazgo a esa habilidad de convertir una simple agrupación de personas, juntas únicamente con el fin de lograr un objetivo supuestamente común, en un verdadero equipo y así crear sinergias entre las personas que lo componen. Claro está que existen

elementos fundamentales que son la influencia y logro de objetivos; de esta manera se evidencia la importancia de un Líder en una organización para una administración sólida con una eficacia óptima, sin embargo la naturaleza del liderazgo requiere una combinación de rasgos, actitudes y habilidades que demuestran la conducta de un Líder; esto genera diferencias y se crean una diversidad de Estilos de Liderazgo, los mismos que según, John W. Newstom, son el patrón total de acciones explícitas e implícitas de los líderes según lo consideran los empleados.

4.1.5. Trabajo en equipo

Es un factor que genera conocimiento y que facilita la generación de nuevas tecnologías. Asimismo, el trabajo en equipo hace que los colaboradores pongan a disposición del grupo los conocimientos adquiridos y unan sinergias que permitan obtener mejoras para la empresa y eso hace que se perciba como una herramienta esencial para la generación de nuevas tecnologías e innovaciones.

Asimismo, los directivos, indicaron que realizan reuniones periódicas con los colaboradores donde los colaboradores aportan ideas, sugerencias o innovaciones para su área de trabajo en beneficio de la empresa.

Así también, realizan capacitaciones semestrales al personal en cuanto a las nuevas tecnologías adquiridas por la empresa. Igualmente para la práctica de cualquier actividad especializada se apoyan en el trabajo en equipo, aunque no esté muy formalizado. Es por eso que para la empresa se vuelve fundamental el poner en práctica el trabajo en equipo de inmediato, tal como sostienen Claver, Gascó y Llopis (2001), el trabajo en equipo se convierte en una de las herramientas claves para las empresas del sector tecnológico, ya que de la constante interacción de sus miembros se puede trabajar la innovación, aunque en algunos casos llegue a representar costes adicionales. En este contexto el trabajo en equipo, cuando es correctamente dirigido, mejora el proceso de resolución de problemas, tiene efectos sinérgicos sobre los resultados y la efectividad, mejora la comunicación y la interdependencia, así como la motivación y el clima organizacional.

4.1.6. Comunicación

La comunicación es otro factor que constituye elementos esenciales para desarrollar nuevas tecnologías e innovación y con la elaboración de la estrategia global de la empresa.

Los directivos señalaron que con este factor existen algunas fallas, ya que existen fallas en los canales de comunicación que impiden que la información llegue a tiempo a todos los colaboradores debidamente. Además indican que en algunas áreas como RRHH no hay una comunicación tan fluida y que deben de subsanarlo cuanto antes, pues interfieren negativamente en los procesos y actividades de trabajo de la empresa. La comunicación se vuelve clave en todo tipo de operaciones, como resalta Pizzolante (2004), los elementos que debe ser parte de un manual de gestión, siendo este manual un instrumento que sintetiza y explicita la estrategia de comunicación de la empresa y que define los parámetros de organización y gestión de su función comunicativa.

V. CONCLUSIONES

5.1. Conclusiones

En cuanto a las políticas de recursos humanos y las decisiones estratégicas en la empresa se pudo observar que van de la mano y en eso los directivos coinciden en su importancia. Por ende el área de RRHH tiene políticas relacionadas con las estrategias de la empresa, como la capacitación al personal, evaluaciones y control del progreso de los colaboradores, asimismo tienen en cuenta la innovación y las nuevas tecnologías.

Por lo tanto, se pudo ver que existe una relación estrecha entre RRHH y la dirección general ya que participa activamente de las reuniones que realizan los directivos para la toma de decisiones.

En cuanto al factor formación y gestión por competencias se concluye que para RRHH es un factor importante a la hora de mejorar la incorporación de nuevas tecnologías ya que se necesita un personal altamente calificado para poder manejar tecnologías de última generación. Los empleados de la empresa manejan mucha información y conocimientos que son fruto de la experiencia y del “know-how”; por ello la empresa debe intentar crear una memoria corporativa tal que les permita capturar ese conocimiento y llevarlo al nivel organizativo; para que en un futuro que se necesite hacer uso de éste, se encuentre a disposición de cualquier miembro de la organización.

Sin embargo, en el factor motivación, se pudo observar que la empresa no tiene motivado a su personal ya que no cuenta con un sistema de recompensas por metas cumplidas.

Esto significa que la empresa y sus directivos tienen que tomar más atención al sistema de recompensas que permitan reconocer la labor de los colaboradores para que

así exista una identificación plena hacia la empresa y sean adeptos a las nuevas tecnologías que la empresa pueda adquirir.

En cuanto al factor liderazgo, se concluye que la empresa tiene muy presente este factor ya que tener un líder dentro del equipo de trabajo facilita una comunicación más fluida con los colaboradores y a la vez disminuye las debilidades y optimiza las fortalezas del equipo de trabajo. Y hace que los colaboradores sean más accesibles a la incorporación de nuevas tecnologías en la empresa.

En el factor trabajo en equipo, se concluye que los colaboradores se apoyan unos a otros y tienen participación en cuanto a ideas y sugerencias y unen sinergias que permiten obtener mejoras para la empresa y eso hace que se perciba como una herramienta esencial para la generación de nuevas tecnologías e innovaciones.

Finalmente, el factor comunicación, se concluye que en la empresa Electronorte S.A. no está bien implementado en este factor ya que hay algunas falencias en algunas áreas como RRHH por ejemplo donde la falta de comunicación hace que en cierta forma retrasen los procesos y actividades de trabajo de empresa.

En conclusión, es importante que las políticas de recursos humanos y las decisiones estratégicas vayan de la mano con las decisiones estratégicas de la empresa. Asimismo, es importante tener personal calificado y capacitado para el puesto, tener un personal motivado con un sistema de recompensas, tener un líder en el equipo de trabajo, trabajar en equipo con compromiso y lealtad hacia la empresa y que existan incentivos para generar nuevas ideas y compartirlas. Asimismo, activar y disponer de todos los canales de comunicación en la empresa tanto en sentido vertical (ascendente y descendente) como horizontal en forma fluida y estar dispuestos al cambio de nuevas tecnologías.

VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alegre, J. y Lapiedra, R. (2005). "Gestión del conocimiento y desempeño innovador: un estudio del papel mediador del repertorio de competencias distintivas." Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, Núm.23, pp.117-138.
- Aranzadi & Thomson (2009). Factbook Recursos Humano/El Equipo: conceptos y como desarrollarlos. Hay Group SAP, p. 2
- Barney, J. B. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17, 99-120.*
- Bateman, T. & Scout, A. (2004). *Administración Una Ventaja Competitiva*. Ed. Mc Graw Hill. 4ta edición, 2004, México D.F.
- Becker, B. & Gerhart, B. (1996). The impact of the human direction of resource on the organizational yield: the progress and the possibilities. *Academy of Management Journal, 39, 779-802.*
- Becker, B., Huselid, P., Pickus, P. & Spratt, M. (1997). "HR as a source of shareholder value: research and recommendations". *Human Resource Management, 36* (Iss. 1), 39.
- Byrne, Z. & Cropanzano, R. (2001). The history of organizational justice. In R. Cropanzano (Ed.). *Justice in the workplace* (pp. 3-26). Mahway, NJ: Erlbaum.
- Ciceri, G. (2013). IMPLEMENTACIÓN DE NUEVAS TECNOLOGÍAS EN LA EMPRESA. Recuperado de: <http://thinkconsulting.com.ar/blog/implementacion-de-nuevas-tecnologias-en-la-empresa/>
- Coll, D. (2010). Las nuevas tecnologías y su impacto en las empresas. Recuperado de: <http://www.virtualitze.com/blog/?p=87>
- Coombs, G. & Gómez - Mejía, L. (1991). "Cross functional pay strategies in high technology firms", *Compensation and Benefits Review, 23* (Iss.5), 40.
- Claver, E, Gascó, J. & Llopis, J. (2001). *Los recursos humanos en la empresa: un enfoque directivo*. Madrid: Civitas.
- Chapp Solutions (2015). Las 5 ventajas de la tecnología en las empresas. Recuperado de: <http://chappsolutions.com/cinco-ventajas-de-tecnologia-en-empresas/>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano: 4ta ed.*; McGraw-Hill; México.
- Diario El Tiempo (2004). LA IMPORTANCIA DE LA TECNOLOGÍA EN LAS EMPRESAS. Recuperado de:

<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1532000>

- Escorsa, P., & Valls, J. (2003). *Tecnología e innovación en la empresa*. Barcelona: Edicions UPC.
- Facteau, J., Dobbins, G., Russell, J., Ladd, R. & Kudis, Ch. (1995). “The influence of general perceptions of the training environment on pretraining motivation and perceived training transfer”, *Journal of Management*, 21 (Iss. 1), p. 1.
- Fernández, R., Balbestre, F., Canet, M., Redondo, A & Revuelto, L. (1998). *Organización y Métodos de Trabajo. Dirección de la producción y recursos humanos*. Madrid: Civitas.
- Gauchi Risso, V. (2012). Aproximación teórica a la relación entre los términos gestión documental, gestión de información y gestión del conocimiento. *Revista Española de Documentación Científica*, 35(4), 531–554. Recuperado de: <http://doi.org/10.3989/redc.2012.4.869>
- Gerhart, B. & Milkovich, G. (1990). “Organizational differences in managerial compensation and financial performance”. *Academy of Management Journal*, 33, 663-691.
- Gómez- Mejía, L. (1992). “*Diversification, compensation strategy and firm performance*”. *Strategic Management Journal*, 13, 121-134. Gómez-Mejía,
- Gómez-Mejía, L., Balkin, D. (1992). “*The determinants of faculty pay: An agency theory perspective*”. *Academy of Management Journal*, 35 (6), 1-36.
- Gómez-Mejía, L., Balkin, D. & Cardy, R. (1997). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Pearson - Prentice - Hall.
- Gómez-Mejía, L. & Saura, M. (1996). “*Los sistemas de remuneración basados en el desempeño para el caso de las empresas de alta Tecnología*”. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 5 (3), 181-196.128
- Heskett, J. & Schlesinger, L. (1997). “Leading the high-capability organization: Challenges for the twenty-first”. *Human Resource Management*, 36 (Iss1), 105-113.
- Koontz, H. & Weihrich, H. (1998). *Administración “una perspectiva global”, 1998* 11º edición, editorial Mc Graw Hill. México D.F.
- Larraz, M. (2002). “La evaluación del rendimiento”. En J. Bonache y A. Cabrera. *Dirección Estratégica de Personas. Evidencias y perspectivas para el siglo XXI*. Madrid: Pearson Educación.
- Le Boterf, G. (1994). *De la compétence: essai sur un attacteur étrange*. Paris, Les Editions d'Organisation.

- Le Boterf, G. (2000). *Ingeniería de las Competencias*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Lussier, R. & Achua C. (2009). *Leadership with Infotrac: theory, application, & skill development*, Mason, OH, Cengage Learning.
- Mendizábal, G., & others. (2002). Las estrategias para la innovación tecnológica en Castilla y León. Recuperado de <http://cerro.cpd.uva.es/handle/10324/48>
- Menguzzato, M. & Renau, J. (1991). *La Dirección Estratégica de la Empresa*. Barcelona: Ariel
- Meirieu, P. (1991). *Apprendre... oui, mais comment*. Paris, ESF.
- Min-Huei, C. (2004). A Study to Improve Organizational Performance: A View from SHRM. *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, 2 (1), 289.
- Mintzberg, H. (1983). *La Naturaleza del Trabajo Directivo*. Barcelona: Ariel.
- Mordecki, D. (2004). El impacto de la tecnología en la empresa. Recuperado de: http://www.mordecki.com/html/impacto_tecnologia.php
- Moya, X., Neriz, L., & Ramis, F. (2002a). *Propuesta de evaluación para proyectos de innovación tecnológica*. *Management International*, 6(3), 12.
- Moya, X., Neriz, L., & Ramis, F. (2002b). *Propuesta de evaluación para proyectos de innovación tecnológica*. *Management International*, 6(3), 12.
- Oliver, J. (2008). Módulo 3º Administración de recursos humanos. Recuperado de: <http://www.enterprisesoftmx.com/material/Modulo3.pdf>.
- Parellada, M., Sáez, F., Sanromá, E. & Torres, C. (1999). *La formación continúa en las empresas españolas y el papel de las universidades*. Madrid: Civitas.
- Pavón J. & Hidalgo, A. (1997). *Gestión e Innovación. Un enfoque estratégico* Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos15/innovacion-tecnologico/innovacion-tecnologico.shtml>
- Prahalad, C & Hamel, G. (1990). *The core competence of the corporation*. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Pentland, B. & Reuter, H. (1994). "Organizational routines as grammars of action", *Administrative Science Quarterly*, vol.39, pp. 484-510.

- Pérez, E. a E., Tecnológico, I., Juárez, D., Miguel, E., & Quintana, V. (2014). *La capacitación especializada como estrategia de competitividad en una empresa maquiladora del sector electrónico*, 9(2), 1293–1299.
- Peris, F., & Herrera J. (1998). “Diseño de organizaciones en las nuevas formas organizativas y sus implicaciones en los recursos humanos de la empresa”. *Revista europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 7 (3), 99-120.
- Perrenoud, P. (1998). *Construire des compétences dès l'école*. Paris, ESF.
- Pizzolante, I (2004). *El poder de la comunicación estratégica* Bogotá, Editorial Pontificia Universidad Javeriana.
- Pla, B. & León, D. (2004). *Dirección de Empresas Internacionales*. Madrid: Pearson Educación.
- Prokopenko, J. (1998). Globalización, competitividad y estrategias de productividad. *Boletín C inter for No. (143)*
- Pucik, V. (1988). “Strategic Alliances, Organizational Learning, and Competitive Advantage: The HRM Agenda”. *Human Resource Management*, 27 (1), 77-93.
- Revilla, A. (2012). Un modelo para la gestión de los recursos intangibles de tipo tecnológico. ¿Qué diferencia a los sectores intensivos en innovación? *Universia Business Review*, 34, 102–123.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*, (8ª ed.) México, Editorial Prentice Hall.
- Robbins, S. & Coulter, M. (2000). *Administración*, 6ta edición, 2000, editorial Prentice Hall, Naucalpan, Estado de México.
- Robbins, S. & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. Decimotercera edición. 752. PEARSON EDUCACIÓN, México.
- Domínguez, M. (2008). Factores determinantes en la gestión de recursos humanos en empresas de servicios que incorporan de manera sistemática nuevas tecnologías Un estudio de caso en la comunidad valenciana. *Pensamiento & Gestión*, 24, 88–131.
- Sarin, S. & Mahajan, V. (2001). “The effect of reward structures on the performance of cross-functional product development teams”. *Journal of marketing*, 65 (2), 35-53.

- Shuler, R. & Jackson, S. (1987). "Linking competitive strategies with human resource management practices". *The Academy of Management Executive*, 1 (Iss.3), 207-219.
- Soto, B. (2015). El impacto de la tecnología en la empresa. Recuperado de: <http://www.gestion.org/gestion-tecnologica/nuevas-tecnologias/29672/el-impacto-de-la-tecnologia-en-la-empresa/>
- Torres, E., Guajira, U., Josefina, M., Rois, C. & Guajira, U. D. La. (2015). Gestión tecnológica: factor estratégico en la automatización de la información financiera en las pequeñas y medianas, *10*(2), 2248–2256.
- Valda, J. (2012). Las nuevas tecnologías, clave para los recursos humanos del futuro. Recuperado de: <http://www.grandespymes.com.ar/2012/01/07/las-nuevas-tecnologias-clave-para-los-recursos-humanos-del-futuro/>
- Wright, P., Smart, D. & McMahan, G. (1995). "Matches between human resources and strategy among NCAA basketball teams". *Academy of Management Journal*, 38 (Iss.4); pp. 1052.
- Young, M. & Snell, S. (1996). "Human resource management manufacturing strategy and firm performance". *Academy of management Journal*, 39, 836 - 866.

VII. ANEXOS

7.1. Anexo 01: Entrevista



**UNIVERSIDAD CATOLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**ENTREVISTA APLICADA A LOS DIRECTIVOS DE LA EMPRESA
ELECTRONORTE S.A.**

Fecha de aplicación: 20 de abril del 2016

INSTRUCCIONES: La presente entrevista servirá para poder identificar los factores determinantes en la gestión de recursos humanos de la Empresa Electronorte S.A. Chiclayo en la mejora de los procesos de incorporación de innovación tecnológica.

1. ¿Cuáles son los factores determinantes en la gestión de recursos humanos de la Empresa Electronorte S.A. Chiclayo en la mejora de los procesos de incorporación de innovación tecnológica?
2. ¿Cuán importante es incorporar las estrategias de RRHH con la estrategia global de la empresa?

3. ¿Qué importancia tiene el factor políticas de recursos humanos en la gestión de recursos humanos de la Empresa Electronorte S.A. Chiclayo en la mejora de los procesos de incorporación de innovación tecnológica?
4. ¿Qué importancia tiene el factor formación y gestión por competencias en la gestión de recursos humanos de la Empresa Electronorte S.A. Chiclayo en la mejora de los procesos de incorporación de innovación tecnológica?
5. ¿Qué importancia tiene el factor motivación en la gestión de recursos humanos de la Empresa Electronorte S.A. Chiclayo en la mejora de los procesos de incorporación de innovación tecnológica?
6. ¿Qué importancia tiene el factor liderazgo en la gestión de recursos humanos de la Empresa Electronorte S.A. Chiclayo en la mejora de los procesos de incorporación de innovación tecnológica?
7. ¿Qué importancia tiene el factor trabajo en equipo en la gestión de recursos humanos de la Empresa Electronorte S.A. Chiclayo en la mejora de los procesos de incorporación de innovación tecnológica?
8. ¿Qué importancia tiene el factor comunicación en la gestión de recursos humanos de la Empresa Electronorte S.A. Chiclayo en la mejora de los procesos de incorporación de innovación tecnológica?