

GESTION DE RR.HH. MOTIVACIÓN E INNOVACIÓN EN LAS EMPRESAS DE INGENIERÍA

María F. MUÑOZ DOYAGUE
Área de Organización de Empresas.
Universidad de León.

Las empresas innovan a través de un proceso continuo de aprendizaje a través del cual generan nuevos conocimientos tecnológicos (Nonaka y Takeuchi, 1995). El desarrollo de nuevos productos y la mejora de los procesos productivos son el fruto del aprendizaje tecnológico que a su vez dependerá de los recursos y capacidades disponibles en la empresa. En este sentido, y puesto que los recursos humanos de la empresa son los que van a manejar dicho conocimiento es fundamental la realización de unas prácticas de gestión de recursos humanos que fomenten la innovación.

En general, cuando se hace referencia a los empleados de las empresas innovadoras se suele pensar básicamente en los científicos, ingenieros y demás profesionales técnicos ubicados en el departamento de I+D. Sin embargo, las empresas que basan su estrategia en la innovación también están formadas por otro tipo de empleados que pertenecen a otras áreas como producción o marketing que, del mismo modo son imprescindibles para que la empresa obtenga unos mejores resultados en sus procesos de innovación. Es decir, que si bien los empleados de I+D son los que se ocupan del desarrollo de nuevos productos y procesos o de la mejora de los ya existentes, los de producción se encargan de que dichos productos sean fabricados de forma eficiente de acuerdo con las especificaciones de diseño, para que sean competitivos en calidad y precio en el mercado, y los de marketing afrontan la tarea de hacerlos llegar al consumidor.

Por tanto, aunque la actividad innovadora se ha centrado tradicionalmente en las actividades de I+D, lo que se conoce como aprendizaje por el estudio (“learning before doing”), no hay que subestimar el potencial innovador de otras áreas funcionales que, en base a la experiencia adquirida por el uso continuado de la tecnología y por la fabricación del producto de forma repetida, o bien por la información obtenida del mercado una vez que el producto o proceso ha sido probado en el mismo, (aprendizaje por la práctica o “learning by doing” y aprendizaje por el uso o “learning by use”, respectivamente) son también una fuente importante de innovación. Tampoco debería obviarse la importante fuente de aprendizaje que supone el análisis de las causas de los resultados desfavorables o no esperados, y que puede ser utilizado para la mejora continua de la tecnología y de los productos (aprendizaje por el error o “learning by failure”), es decir, aprovechar el conocimiento obtenido del fracaso para obtener el éxito en el futuro (Maidique y Zirger, 1985); es preferible reconocer el valor del fracaso fructífero en contraste con el éxito estéril.

Figura 1
Modalidades de aprendizaje tecnológico



Fuente: Cuervo (1999; 163)

Con todo esto se quiere señalar que, como indica Brown (1991), la innovación y el aprendizaje tienen lugar en todos los niveles de la empresa y no sólo en los departamentos de investigación y que la interacción entre los distintos tipos de empleados que forman parte de una empresa que persigue la innovación es fundamental para lograr con éxito sus objetivos estratégicos.

Las empresas crean y ponen en práctica de forma rutinaria nuevos procesos técnicos y organizativos a través de una planificación y una I+D intencionadas previas al inicio de la producción. Esto quiere decir que las organizaciones tratan de anticipar y corregir tantos problemas como sea posible antes de comenzar la producción; en definitiva, si se quiere desarrollar un nuevo producto, la empresa deberá anticiparse a las necesidades y preferencias de los consumidores. Cuando una empresa acomete procesos de I+D para identificar proactivamente los problemas potenciales y diseñar soluciones a esos problemas antes de que comience la producción, está implicándose en los que Pisano (1994) denomina “learning-before-doing” (aprendizaje antes de la práctica o aprendizaje por el estudio). Esta modalidad de aprendizaje tiene lugar, por tanto, en las etapas de investigación y desarrollo de una nueva tecnología, antes de que ésta sea empleada en las

actividades de producción y consiste en la investigación, ya sea básica o aplicada, y en el desarrollo experimental.

No obstante, una vez aclarado este punto, este trabajo se centrará en los empleados de I+D por considerar que su contribución es clave para el logro de los objetivos de toda empresa innovadora. De hecho, como afirman Amabile et al (1996), toda innovación comienza con ideas creativas y la puesta en práctica con éxito de nuevos programas, introducción de nuevos productos o nuevos servicios, depende de que una persona o un equipo tenga una buena idea para su posterior desarrollo. Cabe esperar que los empleados ubicados en el departamento de I+D de cualquier empresa mostrarán elevados índices de creatividad dadas las características del trabajo que desempeñan. Las ideas, aptitudes y habilidades de los científicos, ingenieros y otros profesionales técnicos son el mayor activo del departamento de I+D.

Llegados a este punto hay que distinguir entre innovación y aprendizaje, conceptos ambos que van cogidos de la mano y que se utilizan indistintamente para describir la generación aplicación y difusión de nuevas tecnologías y conocimientos tecnológicos. En este trabajo se va a asimilar el concepto de aprendizaje con el de creatividad es decir, con la generación de ideas nuevas que pueden resultar de utilidad para la organización, mientras que la innovación se define como la puesta en práctica eficaz de las ideas creativas dentro de una organización. Desde esta perspectiva, la creatividad de los individuos y los equipos y por tanto, lo que hemos llamado aprendizaje por el estudio, es el punto de partida para la innovación.

Las empresas exitosas obtienen hoy en día la ventaja competitiva a través de la innovación y la creatividad. Tales empresas no son innovadoras y creativas por casualidad, sino que gestionan sus recursos humanos de forma efectiva para crear y comercializar nuevos productos y servicios. Las personas son el recurso más vital de las empresas innovadoras. Como afirman Gupta y Shingal (1993), las empresas que basan su éxito en la innovación han aprendido como dirigir, motivar y recompensar a sus empleados.

Las ideas centrales de la gestión de recursos humanos desde una perspectiva contingente asumen que es posible y deseable crear una buena alineación entre las metas personales y las metas organizativas. Para conseguirlo es básico realizar unas buenas prácticas de RR.HH que motiven a los empleados. La teoría de la alineación hace referencia al grado con el cual la estrategia, la estructura y la cultura crean un entorno que facilita el logro de las metas organizativas. El concepto en sí mismo lleva a la creación de sistemas de trabajo de alto rendimiento a través de la explicación de cómo los elementos interdependientes de la organización pueden lograrse una mayor eficiencia y eficacia individual y colectiva. Las organizaciones con una buena alineación aplican un liderazgo y unos procesos de GRH efectivos para crear un consenso sistemático entre las metas estratégicas, los comportamientos tácticos, los sistemas de recompensas y rendimiento y

la cultura organizativa. Este consenso lleva a un incremento del rendimiento de los individuos, los procesos y la organización como un todo (Semler, 1997; Cabrera y Bonache, 1999; Totsi y Jackson, 1994;). Para conseguirlo es básico, por tanto, realizar unas buenas prácticas de gestión de RR.HH que motiven a los empleados.

Por otro lado, la teoría de recursos y capacidades considera que si la empresa realiza una adecuada gestión de sus recursos humanos tendrá como resultado un aumento de los conocimientos, habilidades, competencias y capacidad de aprendizaje de cada una de las personas que realicen su actividad dentro de la misma (Barney, 1991; Grant, 1991).

En el presente trabajo se pretende analizar la relación que existe entre las prácticas de gestión de Recursos Humanos y la motivación de la creatividad o aprendizaje de los profesionales técnicos localizados en los departamentos de I+D.

Es razonable esperar que los profesionales técnicos empleados en los departamentos de I+D mostrarán elevados niveles de motivación intrínseca dado el interés, la satisfacción y el desafío del trabajo que desempeñan, independientemente de las presiones externas o de los incentivos establecidos. La motivación intrínseca es la motivación para trabajar en algo porque es interesante, excitante, satisfactorio o supone un desafío personal. Existe evidencia empírica de que las personas serán más creativas cuando están motivadas intrínsecamente más que extrínsecamente, por la evaluación esperada, supervisión, competencia con los compañeros, normas de los superiores, o la promesa de recompensa. La creatividad es simplemente la producción de ideas nuevas y apropiadas. Deben ser nuevas pero además deben ser apropiadas para la oportunidad o el problema presentado. La creatividad es el primer paso para la innovación, que es la puesta en práctica de esas ideas nuevas y apropiadas. Y, como ya hemos indicado, la innovación es totalmente imprescindible para el éxito empresarial a largo plazo, debido a que el entorno cambia rápidamente y ninguna empresa que pretenda suministrar al mercado los mismos productos y servicios sin introducir ninguna mejora puede sobrevivir por mucho tiempo.

De hecho, gran parte de la satisfacción laboral del personal de I+D se deriva de la oportunidad que les ofrece su trabajo de poner en práctica sus conocimientos y habilidades profesionales para la solución de problemas, al tiempo que se consideran bien pagados por ello.

Por tanto, cabe suponer que los profesionales técnicos reaccionarán bien a las técnicas de gestión de recursos humanos y, más importante, que las empresas considerarán que es especialmente apropiado aplicar dichas técnicas con prioridad en los departamentos de I+D.

De hecho, es factible afirmar que existe la posibilidad de aumentar la motivación estos profesionales (partiendo de que la motivación intrínseca es una variable dada), a

través de la aplicación de una serie de prácticas de RR.HH, mejorando, en consecuencia, su potencial para la creatividad y la innovación.

Sin embargo, hasta la fecha, pocos han sido los estudios que se han centrado en el desarrollo de dichas técnicas en los departamentos de I+D, que tan solo se han desarrollado de forma parcial. De hecho, a pesar de la importancia de la motivación para comprender el comportamiento de los profesionales altamente cualificados, sorprende que haya tan pocos análisis realizados sobre la gestión de los recursos humanos en el área de I+D. Tan sólo hay algunos estudios empíricos que tratan de determinar cuál es la mejor estrategia de remuneración aplicable a estos profesionales, sin entrar a profundizar en otros aspectos motivadores que pueden ser básicos para la generación de innovaciones (Saura, 1997; Gomez-Mejía, gm y balkin....)

Badaway (1988) y Gupta y Singhal (1993) sugieren que las empresas que tienen más probabilidades de ser innovadoras son aquellas que son capaces de poner en marcha un sistema de evaluación, establecer mecanismos de recompensas adecuados y encontrar la forma de adecuar las metas de carrera profesional de los empleados y las necesidades de la empresa.

En un reciente estudio, Michie y Sheenan (1999) concluyen que el uso de sistemas de GRH de alto compromiso está correlacionado positivamente con la probabilidad de innovar.

Baldwin y Johnson (1996) han demostrado a través de estudios analíticos que existe una correlación positiva entre el uso de prácticas de Gestión de Recursos Humanos y el éxito en la innovación.

Souitaris (1999) incluye entre los factores determinantes de la innovación el adoctrinamiento, la formación y la experiencia del personal.

Cummings y Oldham (1997) consideran que la creatividad de los empleados de una empresa es una fuente clave de innovación y que ésta creatividad no sucede de forma automática, sino que las empresas y sus gerentes deberán asegurarse de que sus recursos humanos realizarán contribuciones creativas. Para ello, consideran que se deberá contratar a gente con el potencial necesario para la creatividad y, posteriormente deberá estructurarse el entorno de los empleados para sacar a relucir este potencial creativo. Únicamente, promocionando a la gente en el lugar correcto, podrá maximizarse la creatividad en las organizaciones, como primer paso para la innovación.

Badaway (1988) y Gupta y Singhal (1993) consideran que las estrategias de gestión de recursos humanos que fomentan la innovación pueden conceptuarse en cuatro dimensiones interrelacionadas entre sí:

- Planificación de Recursos Humanos: cuestión clave para el logro de la innovación en las organizaciones. Incluye el análisis y la determinación de las necesidades de personal, reclutamiento, selección y contratación de gente cualificada para crear equipos innovadores efectivos.
- Evaluación del rendimiento: estrategia que valora el rendimiento individual y de equipo, de forma que existe una relación entre la innovación individual y la rentabilidad de la empresa.
- Sistemas de recompensas: utilizar las recompensas para motivar al personal a lograr los objetivos organizativos de productividad, innovación y rentabilidad.
- Gestión de carreras: esta estrategia vincula los objetivos a largo plazo de los empleados sobre sus carreras profesionales, con las metas de la empresa a través del adoctrinamiento y la formación continuos.

PLANIFICACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

LA PRH es aquel proceso que utiliza una empresa para asegurarse de que tiene el número apropiado y el tipo adecuado de personas para poder obtener un nivel determinado de bienes o de servicios en el futuro. Cuando se realiza la planificación de los Recursos Humanos es fundamental estimular una conducta proactiva (Gomez-Mejía et al, 1995), es decir, saber donde quiere llegar la empresa y determinar cómo utilizar los Recursos Humanos con esa finalidad (Gomez-Mejía et al, 1995).

Este proceso es el punto de partida de la GRH y es fundamental para determinar la calidad global de los recursos humanos de la empresa. Ello conlleva el análisis de las necesidades de personal y la posterior selección y contratación de personal cualificado para realizar una I+D de calidad, que de buenos resultados como primer paso para lograr los objetivos corporativos a corto y largo plazo. (En el caso de las empresas de alta tecnología, éstas dependen mucho de los conocimientos de sus investigadores e ingenieros, conocimiento que se puede perder si éstos empleados abandonan la empresa.)

Figura 2

Estrategias de gestión de recursos humanos que fomentan el aprendizaje y la innovación.



Fuente: Elaboración propia a partir de Gupta y Singhal (1993)

Un proyecto de desarrollo de un nuevo producto que generalmente exige un elevado grado de innovación y creatividad requiere de un proceso en el cual una persona puede recopilar y utilizar la información disponible para llegar a una solución, respuesta o producto. Según Amabile (1988) consta de cinco etapas, cada una de las cuales requiere en mayor o menor medida de una cantidad de habilidades y experiencia en el campo de actuación de que se trate, habilidades creativas y motivación para la realización de la tarea, como se refleja en la figura. Por tanto, es fundamental que en los procesos de selección y contratación se ponga especial cuidado en que las personas seleccionadas posean estas características en la mayor medida posible.

Para fomentar la creatividad y la innovación organizativas, la planificación de Recursos Humanos debe crear equipos de proyecto efectivos que puedan desarrollar e introducir nuevos productos. Dichos equipos deben estar compuestos por empleados con distinta experiencia y experticia. Debe buscarse una combinación adecuada de habilidades y aptitudes que permita el desarrollo de la I+D. Además los equipos deben ser multidisciplinares, es decir, reunir a individuos de distintas áreas funcionales que puedan aportar su experiencia en la misma para un mejor logro de los objetivos.

Para ello es fundamental dar una especial importancia al reclutamiento, la selección y la asignación de individuos al puesto adecuado dentro del equipo concreto, partiendo de la premisa de que cualquier persona normal es capaz, con los estímulos adecuados, de realizar un trabajo creativo. En este sentido, la entrevista de trabajo es una herramienta fundamental en los procesos de selección de personal para determinar si realmente el individuo está motivado intrínsecamente por el desafío del trabajo.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Una evaluación efectiva del personal es fundamental para realizar una buena GRH y debe cumplir dos objetivos fundamentales: generar información que permita tomar decisiones sobre promociones, necesidades de formación y recompensas. La evaluación de los profesionales de I+D afronta una serie de problemas debido a las características que rodean este tipo de tareas y que Badaway (1988) resume en la dificultad de establecer objetivos en I+D, en la dificultad de establecer estándares de rendimiento debido a la naturaleza creativa de la actividad innovadora y al carácter intensivo del trabajo de I+D.

Las medidas tradicionales del rendimiento no son adecuadas en el caso de la I+D debido a que la I+D sólo es una parte del sistema de innovación global de la empresa y se dan importantes lapsos de tiempo desde que comienza una investigación hasta que se obtienen resultados rentables. Algunas medidas que pueden ser válidas para medir la creatividad y la actividad innovadora de los científicos y demás profesionales técnicos y que son utilizadas en la literatura sobre innovación son el número de patentes, número de proyectos terminados, presentaciones realizadas sobre los resultados obtenidos. Sin embargo, como indican Gupta y Shingal (1993) la validez de estas medidas está seriamente cuestionada.

El proceso de innovación es largo, incierto y multidisciplinar e implica esfuerzos individuales y de equipo. En general, lo que distingue a los empleados de I+D es su inclinación al riesgo, su tolerancia a la incertidumbre y su capacidad de trabajo y cooperación en grupo. Estas características son necesarias para poder fomentar la capacidad innovadora y la creatividad de los mismos y como tales deberán ser evaluadas por la organización en sus empleados.

El desarrollo de productos nuevos es un proyecto de alto riesgo y las empresas innovadoras deben ser conscientes de que deben invertirse tiempo, dinero y capacidades en el fracaso para conseguir el éxito. Por ello es necesario alentar la iniciativa individual y la toma de riesgos. En este sentido es importante evaluar no sólo el éxito, sino también los esfuerzos realizados para su consecución, aunque a veces no vayan acompañados del resultado esperado.

Por otro lado, las empresas deben fomentar no sólo la generación, sino también la adopción de nuevas ideas independientemente de su fuente. Deben fomentar en sus empleados la disposición a tomar prestado el conocimiento de otros frente al síndrome del “no inventado aquí”, puesto que empresas que pertenezcan al sector, e incluso a sectores distintos pueden ser una fuente fértil de ideas y servir como catalizador de un razonamiento creativo, proceso conocido como benchmarking. El benchmarking es una actividad de aprendizaje e investigación continuos dirigidos a descubrir, analizar, adoptar y aplicar las mejores prácticas del sector. También los clientes son una importante fuente de aprendizaje puesto que pueden ofrecer a la empresa información actualizada sobre el producto, comparaciones con la competencia, ideas sobre los cambios preferidos y un feedback inmediato sobre el servicio y la forma de utilizar el producto. Se trata de obtener una perspectiva externa, de la cual la empresa puede salir muy beneficiada.

Por otro lado, la evaluación del rendimiento tiene como finalidad, no sólo recompensar a los empleados buenos, sino también detectar las posibles necesidades de mejora de aquellos empleados que no obtienen los resultados esperados y que, si partimos de que se ha realizado una buena selección, deberían ser capaces de generar ideas creativas.

En cuanto a la frecuencia de las evaluaciones, si bien en la mayoría de las empresas suele realizarse con carácter anual, es deseable que se hagan en periodos más cortos con la finalidad de corregir las desviaciones en el comportamiento de los empleados y así además evitar que éstos se relajen en el desarrollo de sus tareas, al saber que van a ser evaluados.

Las evaluaciones con independencia de que sea realizada por los superiores, debería también ser realizada por los propios compañeros del equipo, puesto que ello motiva a los miembros del equipo a rendir adecuadamente, para no ponerse en evidencia. Además, también es interesante la autoevaluación.

SISTEMAS DE RECOMPENSAS.

Un sistema efectivo de recompensas debe motivar a los empleados a la adopción de riesgos, desarrollar nuevos productos y generar más ideas novedosas para mejorar los ya existentes. Según Gupta y Singhal (1993) las prácticas que deben realizarse para lograr este objetivo pasan por fomentar la creatividad, dando libertad a los individuos para crear e innovar, otorgando recompensas financieras, promocionando a los creativos, además de otros reconocimientos a los logros individuales y de equipo.

La libertad para la creatividad implica dotar a los individuos de autonomía suficiente a los individuos para que puedan realizar sus investigaciones sin presiones, además de dar un cierto margen para el fracaso, lo que fomenta la actitud innovadora al

estimular la toma de riesgos. Además, la asignación de recursos que permita a los investigadores probar la viabilidad de sus ideas es una forma de asegurar que las ideas buenas no se pierden debido a una carencia de aquellos. Conceder autonomía suficiente a los empleados y liberarles de trabajo burocrático, permitiéndoles centrarse en su investigación es una forma de estimular la creatividad y la toma de riesgos y disminuir la aversión al fracaso.

Hay que fomentar una actitud constructiva hacia el fracaso, sin castigar a los empleados cuando un proyecto no tiene éxito. Es decir, al igual que se comentó en la evaluación, hay que recompensar a los científicos por sus esfuerzos y no sólo por sus resultados.

Tan importante como es dotar a los empleados de la libertad y el apoyo para innovar, son las recompensas de tipo monetario apropiadas para motivar a los individuos creativos. Evidentemente, este tipo de recompensas son muy importantes, sobre todo si el innovador siente que no está adecuadamente remunerado. Sin embargo, no hay que olvidar que el dinero rara vez hace más innovadoras a las personas creativas, quienes muchas veces ven más recompensa en trabajar en una empresa de prestigio y que ofrezca un trabajo desafiante y atractivo. Los incrementos salariales deben recompensar a los empleados creativos lo justo para que continúen siendo buenos, pero no tanto que dicha subida deje de motivar.

La promoción de los empleados de I+D como recompensa por su rendimiento es una cuestión problemática puesto que muchas veces los científicos y profesionales técnicos no están interesados en ocupar cargos directivos con las responsabilidades inherentes a los mismos. Una forma de solucionar esta situación es a través de la implantación de una escala de carreras de doble camino (dual track career ladder), en la cual, mientras los empleados administrativos y los gerentes se promocionan en la escala jerárquica de la empresa ascendiendo a puestos de más responsabilidad, los profesionales del departamento de I+D tienen la posibilidad de ascender en una “escala científica” que es equiparable a la directiva en sueldo, estatus e influencia. La posibilidad de seguir esta proyección de carrera motiva a los empleados a ser innovadores. Además permite la alternancia entre ambas escalas, por lo que se consigue que los empleados conozcan los desafíos de ambos caminos.

En esta línea Allen y Katz (1995) realizaron un estudio sobre las estructuras de carreras de los científicos e ingenieros descubriendo que además de las dos escalas existía una tercera categoría de orientación de las carreras de los profesionales técnicos y científicos: la carrera de proyecto, es decir la asignación a proyectos más interesantes y desafiantes. Aquí existen una gran cantidad de cuestiones motivadores puesto que este grupo está motivado en realizar un buen rendimiento en el proyecto en el que se encuentran asignados, para tener la posibilidad de una próxima asignación interesante.

Los resultados que obtuvieron en su estudio demostraron que se daba una preferencia significativa por esta “tercera escala” frente a las dos tradicionales.

También es importante la promoción interna de los empleados de forma que estos perciban posibilidades de avanzar dentro de la empresa y no se vean tentados a marcharse ante otras ofertas interesantes. Esta estrategia fomenta la lealtad, la innovación y la creatividad.

El reconocimiento de los logros individuales y de equipo con premios también estimula la innovación. Independientemente de la forma que adopten dichos premios su mera existencia puede galvanizar las contribuciones creativas de los empleados.

Ahora bien, no hay que obviar la importancia de encontrar el adecuado equilibrio entre las recompensas individuales y las de equipo, toda vez que el desarrollo de nuevos productos y procesos requiere del trabajo en grupo. En cualquier proyecto investigador los miembros del equipo son altamente interdependientes y, por tanto, el sistema de recompensas debería diseñarse para fomentar la cooperación más que la competencia entre ellos. De hecho, es de general aceptación que cuando se recompensa un equipo de forma global, los miembros que más han trabajado pierden motivación; y, viceversa, cuando se recompensa únicamente a los mejores del equipo, la consecuencia inmediata es un sentimiento de frustración para el resto de sus miembros con los efectos nefastos que ello conlleva para el rendimiento creativo.

En este sentido Mower y Wilemon (1989) identifican aquellas situaciones en las cuales deben garantizarse las recompensas a los individuos o a los equipos. Así, sugieren que debería recompensarse al equipo cuando se comienza un nuevo proyecto, cuando se consigue un resultado sobresaliente, cuando existen conflictos destructivos, cuando la moral, la cooperación y el espíritu del equipo están bajos, cuando se resuelve un problema difícil y para celebrar la finalización del proyecto. Por el contrario, debería recompensarse a los miembros de forma individual, cuando claramente han sido mejores que el resto, para estimular a los menos agresivos y a los recién llegados, para agradecer a los que lo abandonan el trabajo realizado y cuando los miembros del equipo difieren mucho sobre el tipo de recompensas que desean.

GESTIÓN DE CARRERAS.

La gestión del desarrollo de la carrera profesional persigue vincular las necesidades de la empresa a las necesidades profesionales individuales. La forma de gestionar las carreras de los empleados de I+D es a través de la delegación de autoridad (empowerment), el liderazgo por el ejemplo y mediante programas continuos de formación.

Empresa dedicada al consulting de ingeniería y servicios. Tiene un departamento de I+D de reciente creación (1 mes) formado por una sola persona.

Aunque existe un responsable de Recursos Humanos su actuación es puramente nominal. Se encarga fundamentalmente de las decisiones salariales, sobre el tipo de contrato a realizar, pero siempre en connivencia con el responsable directo de la persona. Las decisiones sobre la organización diaria del trabajo que afecta a cada departamento son tomadas por el director del área en cuestión.

No existen ningún tipo de planificación en la gestión de los Recursos Humanos. No obstante es uno de los objetivos del plan de empresas desarrollado este año. El procedimiento de contratación es que el responsable de un departamento detecte una necesidad de personal y plantee una solución de contratación a su superior inmediato que pasa después al director general. Si se da de paso, se procede al reclutamiento, nunca a través de consultoras externas. Lo más habitual es a través de anuncios en prensa y que la selección posterior se haga por el jefe del departamento que planteó la necesidad en su día. Para la selección el único criterio que se utiliza es la entrevista que se considera fundamental, sobre la base de la empresa. No hay ninguna otra prueba de idoneidad.

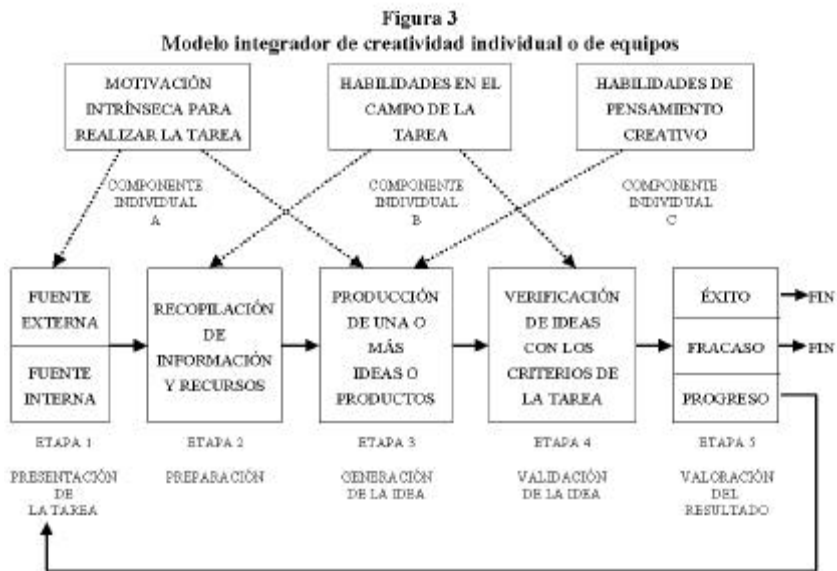
El perfil que se suele requerir es de titulados superiores con experiencia y que consideren el trabajo atractivo y demuestren inquietud y ganas de trabajar.

El equipo de generación de ideas es multidisciplinar, está formado por seis personas y los que no aportan nada son expulsados del mismo. La generación de una idea es fruto de una inquietud surgida ante necesidad de resolver un problema de forma procedimental. Elaborado el nuevo procedimiento, se evalúa a través de su puesta en práctica y resultados obtenidos.

No hay ningún procedimiento de evaluación establecido, aunque este aspecto está incluido en el plan de empresa, en el cual se contempla la posibilidad de establecer indicadores para la autoevaluación, no la evaluación por compañeros, idea que le parece interesante. Esto siempre en combinación con la evaluación superior-subordinado que es la que existe ahora.

La evaluación la realiza cada jefe de departamento, de la forma más objetiva posible, siempre en función del cumplimiento de objetivos económicos, otorgando incentivos no individualizados en forma de cascada, desde el director de área, al jefe de departamento, quien es el que reparte al sus empleados el premio a su criterio, no teniendo ningún indicador para ello.

En las evaluaciones se valora el resultado, nunca el esfuerzo, porque no se cree en los esfuerzos baldíos.



Fuente: Amabile (1988)

La formación está procedimentada. Todo el personal de la empresa pasa por cursos de formación, fundamentalmente internos, y en menor medida, externos, esto último, sobre todo por su alto coste económico.

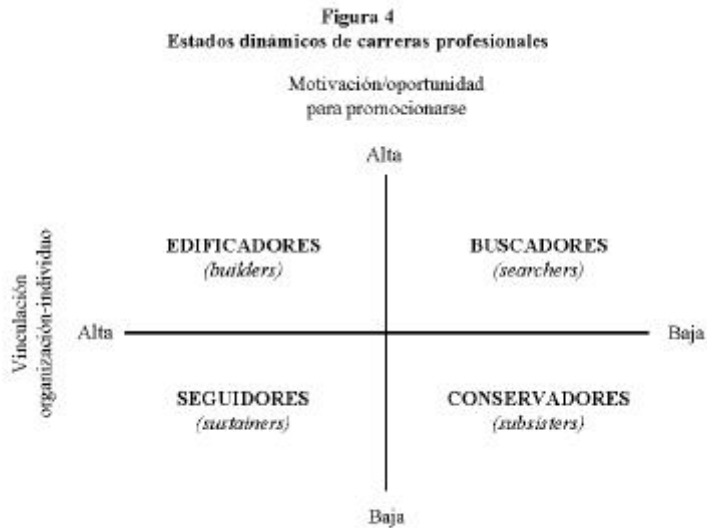
Se desea y se solicita de forma continua la aportación de nuevas ideas por parte del personal, independientemente de la fuente. Considera que se necesita menos gente agobiada con trabajos de producción y más gente que se pare a pensar. El mecanismo que han comenzado a utilizar desde principios del presente año es un buzón de sugerencias, premiando trimestralmente a las dos mejores ideas de ese periodo. El resultado ha sido de tres premios, siempre recompensas en metálico, para las tres únicas ideas que se metieron en el buzón.

La gestión de carreras no está gestionada en ningún sentido y no existe ninguna comunicación con el personal sobre esta cuestión, es decir, sobre sus aspiraciones de futuro en la empresa, cambios de departamento, promociones, traslados, etc. En el futuro se pretende establecer un sistema de participación de personal.

No obstante, los empleados tienen bastante autonomía en la realización de sus trabajos aunque siempre con algo de tutela.

La persona que actualmente está en el departamento de I+D tiene como misiones fundamentales promover en la empresa la inquietud por la innovación, generación de nuevas ideas para la mejora, por parte de los empleados, encauzar los posibles proyectos que surjan, trámites, etc. Y de las relaciones con la universidad, convenios, etc.

No se dan recursos para probar la viabilidad de una nueva idea.



Fuente: Bowden (1995), recogido en McMeekin y Coombs (1999)