

## **Pilar Gómez-Larrañaga (Infyde) : El perfil de los trabajadores en el ámbito de la innovación**

**Fuente: Madrimasd**

**10/05/2007**

Las competencias profesionales vinculadas a las actividades innovadoras se conforman tanto por este tipo de actividades, como por la organización, la gestión y la cultura de la empresa. Han de responder al rápido ritmo de cambio del conocimiento y la tecnología y desarrollarse en entornos flexibles y cambiantes, por ello, las aptitudes y actitudes resultan fundamentales.

Con el objetivo de identificar las competencias profesionales vinculadas a las actividades innovadoras en las empresas y recoger las buenas prácticas relativas a las soluciones adoptadas por las empresas para responder a la incidencia de la innovación en sus recursos humanos, la empresa Infyde ha realizado el estudio "*Trabajadores de reciente incorporación a las empresas en ámbitos de innovación. Análisis de sus perfiles como indicadores de competencias emergentes*", que ha sido financiado en el marco de las Acciones Complementarias de Acompañamiento a la Formación.

Las empresas analizadas fueron en su totalidad empresas innovadoras, pymes en su mayoría, obteniéndose la información en base a 50 entrevistas en profundidad y a la realización de una docena de casos de estudio. Estas empresas desarrollan sus actividades innovadoras, sobre todo, en base a la I+D+I interna, siendo la I+D+I una parte sustancial de su actividad cotidiana, articulándose de manera más o menos sistemática en función de la actividad de la empresa.

Los procesos de I+D+I tienen importantes repercusiones en el conjunto de la empresa, sobre todo en tres áreas: en sus productos y servicios, que son el fin último de la innovación, en sus formas de gestión y en la organización del trabajo y sus recursos humanos. Asimismo, estos tres ámbitos inciden mutuamente unos en otros, las formas de gestión condicionan la organización del trabajo y viceversa. De hecho, la cultura de la empresa y su organización son fundamentales, siendo deseable la presencia de factores tales como la tolerancia al fracaso, una estructura organizativa flexible y no jerarquizada, la gestión por proyectos y el trabajo en equipo, el buen clima laboral, la flexibilidad en las formas de trabajo y la gestión del Conocimiento.

Estas empresas, en general, cuentan con estructuras horizontales y flexibles, basadas en equipos de trabajo. Por ello, su gestión se basa en gran medida en la gestión por proyectos e incorporan nuevas formas como la gestión de la innovación o sistemas de calidad.

Respecto a la gestión de los recursos humanos destaca la no definición de las ocupaciones, ya que la rapidez de los cambios y la extensión de la gestión por

proyectos suponen una variación periódica de las tareas asignadas. Asimismo, la formación se desarrolla sobre todo de manera interna y es fundamental el aprendizaje en el puesto de trabajo o "*learning by doing*". Los equipos son la base de la organización del trabajo y en ellos se trata de contar con la mayor variedad posible de personas que los componen en relación al sexo, la edad, la cultura, si es posible incluso la nacionalidad, han de conocer la empresa y el mercado, han de contar con multidisciplinariedad y un buen líder, así como con una sistemática de reflexión, como círculos de mejora, círculos de innovación, que favorezca la generación y difusión del conocimiento internamente.

Las principales características de las personas vinculadas a las actividades innovadoras en estas empresas son su juventud, la edad media se sitúa en torno a los 30 años, su alto nivel de formación y la mayoría entra en la empresa sin experiencia previa, iniciándose un proceso de formación interna. Esta contratación de recién licenciados obedece, por un lado, a la escasez en el mercado de trabajo de personal con el nivel de cualificación requerido y, por otro lado, a la importancia que la cultura de la empresa tiene en estas organizaciones, ante la cual no siempre las personas con experiencia consiguen adaptarse.

En la contratación de estas personas aparecen dos elementos importantes. En primer lugar, algunas de estas empresas pequeñas o medianas operan en un mercado de trabajo de ámbito mundial, dado su alto grado de especialización. Esto conlleva no solo las dificultades para conseguir atraer a este personal, sino también dificultades relativas a las condiciones de vida que han de ofrecerse. En segundo lugar, y estrechamente relacionado aflora la problemática de la captación y retención de talentos, es decir, de profesionales de alto nivel, que son muy solicitados en el mercado y que exigen algo más que el salario para integrarse en la empresa, como es su nivel tecnológico, el clima de la empresa o la existencia de servicios personales de calidad en su entorno.

Respecto a las competencias profesionales requeridas se ha observado el notable aumento del nivel de conocimiento, así como dos tendencias simultáneas, la especialización y la combinación de conocimientos de disciplinas diferentes, que conforman los llamados perfiles híbridos. En esta línea el nivel de formación requerido es alto, siendo muy deseable e incluso propiciada por la empresa la formación de post-grado, la experiencia no es una condición "*sine qua non*", salvo para puestos como la dirección de proyectos o la figura del comercial. Un elemento horizontal que destaca es la búsqueda y el tratamiento de la información y el dominio del inglés, como aspectos complementarios fundamentales. Asimismo, las empresas de forma unánime destacan la importancia de las competencias personales, es decir, sus aptitudes y actitudes que resultan clave para su integración en la empresa y el desarrollo de sus actividades innovadoras. Destacan en cuanto a las aptitudes: la capacidad de relación, contacto y comunicación, la capacidad de organización y planificación, la creatividad, la resolución de problemas y conflictos y la capacidad de negociación. Las actitudes más destacadas son la disposición al trabajo en equipo y la cooperación, la disposición al aprendizaje, la iniciativa, el

dinamismo, la tenacidad y la disposición al cambio.

Los profesionales vinculados a las actividades innovadoras han de responder al rápido ritmo de cambio del conocimiento y la tecnología y desarrollarse en entornos flexibles y cambiantes, por ello, las aptitudes y actitudes resultan fundamentales.

Ello supone que la formación e incluso el sistema educativo, como primer paso en el desarrollo de estas habilidades personales y de una mentalidad innovadora, han de introducir cambios en sus sistemas. De hecho, la formación está cambiando sus métodos y se desarrollan en la empresa procesos de mentorización, autofomación y formación especializada. En cualquier caso, es indispensable un mayor acercamiento de los procesos de innovación y los procesos de conformación de capital humano en todos los niveles, en la empresa, en las universidades y en las administraciones públicas.