

**Prácticas de Recursos  
Humanos en Empresas  
Emprendedoras de  
Carácter Innovador**

**Raül Ramon I Guillem  
y Ana Redondo Cano**

---

## RESUMEN

La innovación como estrategia es clave para alcanzar el éxito y contribuir, de manera significativa, al progreso y desarrollo económico y social de un país. En este contexto, el capital humano cobra especial importancia, y de un modo más específico determinadas políticas y prácticas de recursos humanos que hacen posible y estimulan los procesos innovadores dentro de la organización. Considerando la creciente importancia de los recursos humanos en la competitividad de las organizaciones, este trabajo tiene como principal objetivo analizar qué políticas, estrategias y prácticas de recursos humanos ponen en práctica aquellas empresas intensivas en conocimiento, donde la innovación constituye su principal objetivo. Para ello, se han escogido dos organizaciones innovadoras en las que se ha analizado las prácticas de recursos humanos puestas en marcha. Los resultados muestran que en estas organizaciones se conciben como estratégicas las políticas de reclutamiento y selección, capacitación, así como las vinculadas con los sistemas de retribución flexible y no únicamente monetaria, las cuales favorecen los procesos innovadores en la organización.

**Palabras clave:** *prácticas avanzadas de recursos humanos, innovación, organizaciones intensivas en conocimiento, emprendimiento*

## ABSTRACT

The innovation strategy is key to success and contributes significantly to the progress and economic and social development of a country. In this context, human capital is particularly important, and more specifically certain policies and human resources practices that enable and encourage innovative processes within the organization. Taking into account the increasing importance of human resources in the competitiveness of organizations, this work has as main objective to analyze what policies, strategies and human resource practices put into practice those knowledge-intensive companies where innovation is the main objective. To do this, we have chosen two innovative organizations where the human resource practices implemented has been analyzed. The results show that in these organizations recruitment and selection and training policies, and flexible compensation systems are considered as strategic, due to these policies favor innovative processes in the organization.

**Key words:** *high performance practices of human resources, innovation, knowledge intensive service organizations, venture*



---

# ***Prácticas de Recursos Humanos en Empresas Emprendedoras de Carácter Innovador***

*Raül Ramon I Guillem*

*Graduado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos*

*Facultat De Ciències Socials / Universitat De València*

*Ana Redondo Cano*

*Profesora Titular del Departamento de Dirección de Empresa*

*“Juan José Renau Piqueras*

*Facultat d’Economia / Universitat De València*

*Entregado el 18/11/2015. Aceptado 05/12/2015*

*“Podemos comprar el tiempo de las personas, podemos comprar su presencia física en un lugar determinado, podemos incluso comprar algunos de sus movimientos musculares por hora. Sin embargo, no podemos comprar el entusiasmo..., no podemos comprar su lealtad, no podemos comprar la devoción de sus corazones. Necesitamos ganarnos esto”*

*Clarence Francis*

## **1. INTRODUCCIÓN**

Uno de los problemas que más preocupan a nuestra sociedad, acrecentado además en los últimos años como consecuencia de la crisis económica, es el desempleo. Bajo este contexto la creación de nuevas empresas juega un papel crucial en la generación de empleo, el crecimiento económico, la innovación y la competitividad (Acs et al., 2005; Armington y Acs, 2002). La innovación como estrategia y la creación de ventaja competitiva a partir de ésta, resultarán de suma importancia para alcanzar el éxito y contribuir, de manera signifi-

cativa, al progreso y desarrollo económico y social de un país (Birley, 1985; Guadix et. al. ,2014).

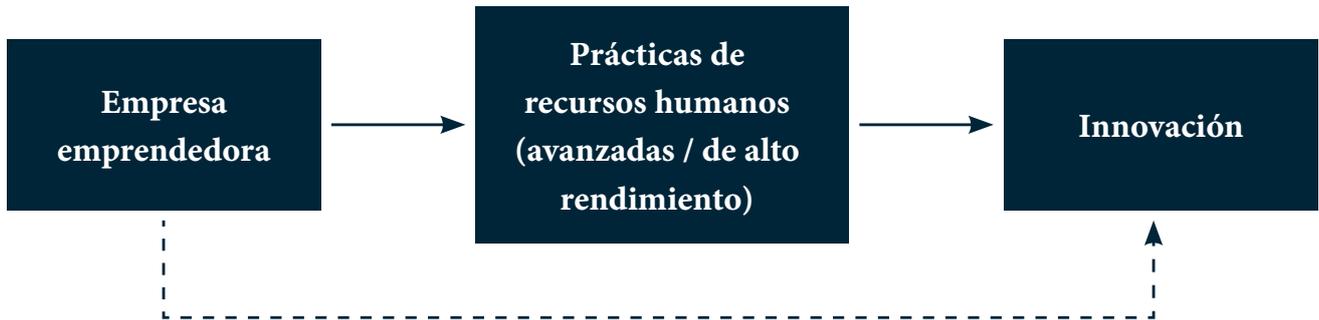
Si bien es cierto que la construcción de una capacidad innovadora y empresarial es crítica para la sostenibilidad de la prosperidad económica, es interesante plantearse ¿quién aporta el carácter innovador a una organización? Es evidente que un empresario con un perfil innovador aumentará la iniciativa empresarial, así como las posibilidades de supervivencia y rendimiento de la organización (Ho y Wong, 2007; Rodríguez y Prieto, 2009), pero nos planteamos, ¿y qué hay de los recursos humanos? Sabemos que el capital humano cobrará especial importancia en este tipo de organizaciones de carácter innovador y, sobre todo, en aquellas caracterizadas por ser intensivas en conocimiento.

Aunque parece evidente que la gestión de los recursos humanos en las empresas de nueva creación tiene que ser diferente a la desarrollada en empresas ya establecidas, no existe mucha investigación sobre ello (Delgado et al., 2007). En concreto, no hay evidencia suficiente sobre las prácticas de recursos humanos que emplean, sobre la forma que las integran y sobre la evolución de las mismas cuando estas nuevas empresas crecen (Aldrich, 1999; Cardon y Stevens, 2004).

Asimismo, Robbins y Coulter (2005) señalan que existen una serie de variables que definen un entorno o ambiente en la organización que estimulan los procesos innovadores y, en particular, hablan de: la estructura, la cultura y las prácticas de recursos humanos de la organización.

Partiendo de la aportación de estos autores y teniendo presente la creciente importancia de los recursos humanos en la competitividad de las organizaciones, consideramos el estudio de los recursos humanos (en adelante, RRHH) como el objeto fundamental de este trabajo. Por tanto, los interrogantes que nos planteamos son: *En primer lugar, cuáles son esas políticas, estrategias y prácticas de recursos humanos concretas que afectan de manera positiva la capacidad innovadora de una organización, procediendo a su identificación. Por otro lado, se pretende estudiar si aquellas organizaciones emprendedoras, innovadoras e intensivas en conocimiento establecen realmente estas prácticas avanzadas para la gestión de su capital humano.*

Figura. 1. Esquema del estudio.



Fuente: Elaboración propia

Para lograr nuestro objetivo vamos a realizar, en primer lugar, una revisión de la literatura específica sobre influencia de determinadas prácticas de recursos humanos en los resultados organizativos. Dicha revisión nos permitirá identificar aquellas prácticas que favorecen la capacidad innovadora de la organización. En segundo lugar, y a partir de esta revisión teórica, vamos a realizar una investigación de corte cualitativo para corroborar si se dan estas prácticas avanzadas de RRHH en las organizaciones analizadas.

## 2. MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL

El análisis de los factores que favorecen la mejora de resultados en las organizaciones ha sido, y continúa siendo, objeto de estudio. Situándonos en un plano histórico y evolutivo, apreciamos que lo que ha ido cambiando es el interés por el estudio de unos u otros factores y su incidencia en la mejora de los resultados. Los primeros trabajos se sitúan en la escuela clásica, con la organización del trabajo, y posteriormente ha sido el estudio del factor humano, la aplicación de la tecnología, el diseño de la estructura, o la gestión del conocimiento, entre otros. La evolución de los modelos ha llevado asociado un creciente protagonismo del papel de la dirección de recursos humanos en la generación de conocimiento, constituyendo este último, el input básico y clave en los procesos de innovación.

A continuación, revisamos la literatura relativa a emprendimiento, innovación y prácticas de recursos humanos.

## **2.1 INNOVACIÓN, EMPRENDIMIENTO Y PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS.**

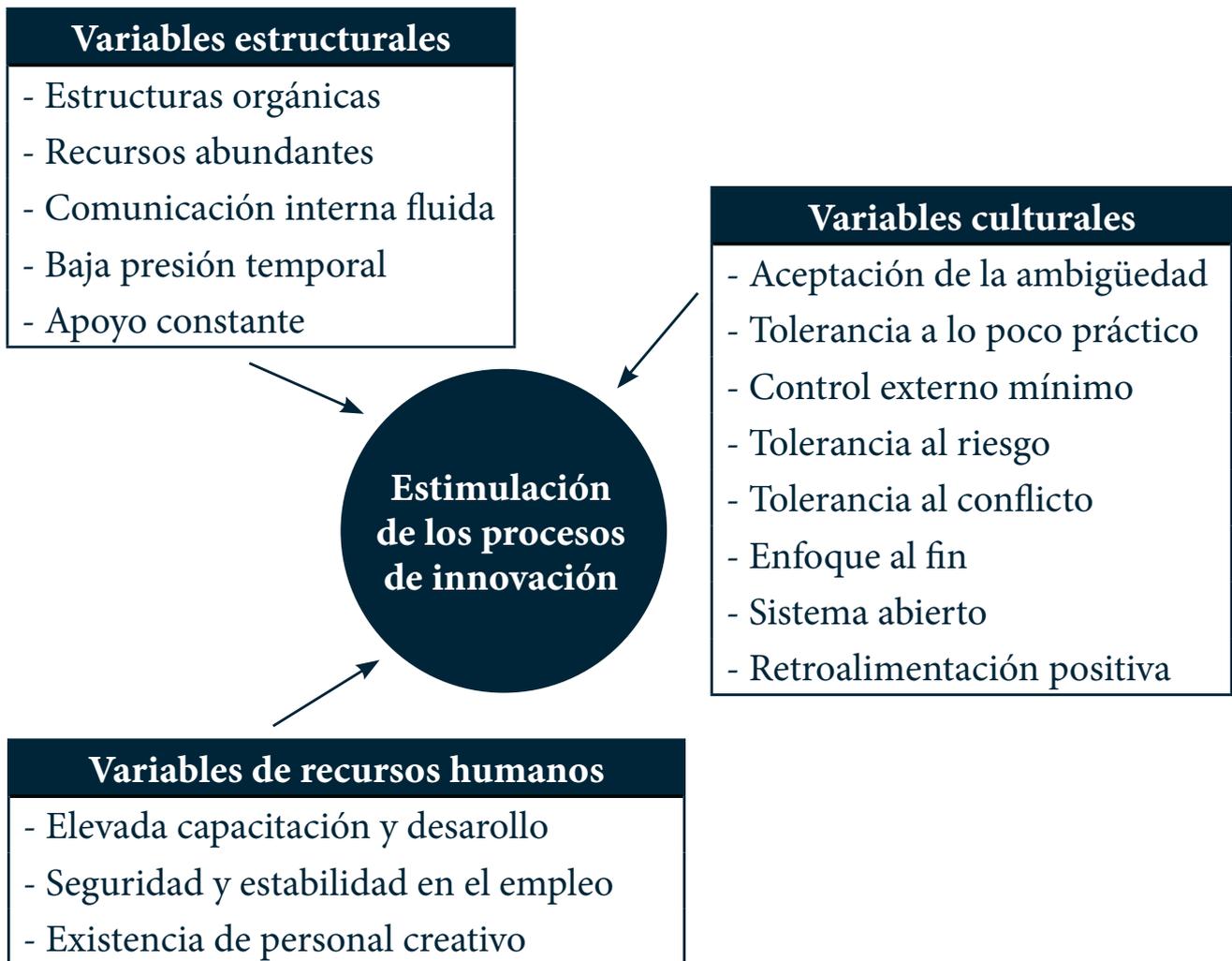
### **2.2.1 Innovacion**

Schumpeter (1911; 1942) desarrolló los primeros estudios sobre la innovación relacionándola con nuevos bienes de consumo, nuevos métodos de producción, transporte así como la creación de nuevos mercados (aplicación de innovaciones a la empresa). Tras la revisión de la literatura, consideramos que la definición de innovación más ajustada o completa es la establecida en el Manual de Oslo de la OCDE (2005: 46) “introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto o servicio, de un proceso, un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores.

En los últimos años se ha multiplicado el interés en los procesos de innovación, puesto que se considera básica para competir con éxito en un mercado global e inestable, ya que los cambios que se generan pueden determinar la consecución de ventajas competitivas. Robbins y Coulter (2005) identifican tres variables que estimulan los procesos innovadores en la organización: la estructura, la cultura y las prácticas de recursos humanos de la organización, tal como se recoge en la figura 2.

Respecto a la estructura, señalar cinco factores estructurales que influyen de manera positiva en la innovación. En primer lugar, la creación de estructuras orgánicas ya que su baja formalización, centralización y especialización facilitan la flexibilidad y la capacidad de adaptación. En segundo lugar, la existencia de recursos abundantes que permitan absorber el posible fracaso. En tercer lugar, una comunicación fluida que permitan derribar las barreras para la innovación. En cuarto lugar, una baja presión temporal ya que la existencia de esta podría bloquear el proceso innovador. Por último, tenemos la creación de un clima laboral favorable, donde los miembros de la organización se sientan apoyados y respaldados por la dirección, y donde la comunicación abierta, la escucha activa y la retroalimentación impregne el funcionamiento cotidiano de la organización; y que estos aspectos sean fomentados y alentados por la dirección.

Figura 2. Variables que estimulan los procesos innovadores



Fuente: Robbins y Coulter (2005:167)

En referencia a las variables culturales, estos autores afirman que en las organizaciones innovadoras encontraremos presentes las siguientes características: a) aceptación a la ambigüedad ya que la objetividad y la especificidad limitarán la creatividad; b) la tolerancia a lo poco práctico ya que una idea, a priori, inverosímil e incluso tonta puede dirigirnos a una solución totalmente nueva; c) control mínimo, alta autonomía; d) tolerancia a los riesgos, pues en estas organizaciones es importantísimo poder experimentar sin miedo a consecuencias; e) tolerancia al conflicto, fomentándose la diversidad de opiniones; f) enfoque en el fin y no en el medio, alentando a descubrir nuevas rutas alternativas para llegar al objetivo; g) enfoque de sistema abierto, vigilando el ambiente y con respuesta rápida ante posibles cambios; y h) retroalimentación positiva, que facilitará que las ideas creativas reciban apoyo y atención.

Finalmente, y en cuanto a las variables de recursos humanos, en este tipo de organizaciones se fomenta activamente la capacitación y el desarrollo de sus miembros, se ofrece a los empleados una alta seguridad y estabilidad laboral, y se apoyan de manera entusiasta las nuevas ideas, tratando de contar con personal altamente creativo.

Aunque nos encontramos ante un planteamiento acertado en el formulado por Robbins y Coulter, si nos dirigimos a la literatura existente sobre el tema, encontraremos un desarrollo más amplio en la relación entre innovación y prácticas de recursos humanos.

Teniendo en cuenta que la actividad innovadora constituye, junto al capital humano, uno de los principales factores que determinan las ventajas competitivas de las economías avanzadas (Chesnais, 1990; Wiklund y Shepherd, 2005), en la última década, han surgido numerosos estudios que analizan qué prácticas concretas de recursos humanos conducen a obtener resultados innovadores (Looise y Van Riemsdijk, 2004; Leede y Kees, 2005)

Por tanto, la capacidad para innovar se convierte en base fundamental para poder competir y en un factor clave de éxito para la supervivencia de las empresas, sobre todo aquellas que compiten en mercados ya establecidos, donde la rivalidad puede ser notable. Así, aquellas empresas emprendedoras que entren a competir con el resto de empresas ya establecidas, necesitarán desarrollar su capacidad de innovación para poder abrirse un hueco en ese mercado. Esos procesos innovadores establecerán la diferencia entre las empresas emprendedoras que sobrevivirán y se consolidarán y aquellas que simplemente quedarán en un proyecto. Pero, ¿qué entendemos, exactamente, por una empresa emprendedora?

### **2.2.2 Emprendimiento**

No existe una definición única de lo que significa ser una empresa emprendedora (Delgado et al., 2007). En sus orígenes, el principal factor que distingue a empresarios y trabajadores es el riesgo asumido por los primeros (Cantillon, 1755). Según Wiklund y Shepherd (2005), emprender implica una voluntad de innovar, asumir riesgos, realizar acciones auto-dirigidas y ser más proactivo y agresivo que los competidores a través de las nuevas oportunidades del mercado. Por su parte, Hayton y Kelley (2006) conciben el espíritu emprendedor como una ventaja competitiva que involucra, entre otras actividades, la innovación. De un

modo más preciso, el espíritu emprendedor queda definido como la actitud y el proceso de crear una actividad económica combinando la asunción de riesgos, la creatividad y la innovación con una gestión sólida. Cabe destacar su relevancia en la creación de empleo, favorece el crecimiento, aumenta la competitividad de la economía en su conjunto (Mitchell *et al.*, 2000; Acs y Armington, 2006; Audrestch *et al.*, 2006; Braumol *et al.*, 2007), y se alinea con los intereses de la sociedad (OECD, 1993, 1996, 1997 y 2005; OCDE, 2003). El emprendedor, por tanto, Está relacionado con la creatividad, la innovación y la asunción de riesgos, así como con la habilidad para planificar y gestionar proyectos con el fin de alcanzar objetivos (Gómez-Navarro, 2005).

Como ya hemos comentado al principio, el emprendimiento se presenta como alternativa válida para la reactivación de la economía de cualquier país. Un gran número de estudios destacan la importancia del emprendimiento como elemento clave para el desarrollo económico y social de las regiones (Wennekers y Thurik, 1999; Guzmán y Santos, 2001; European Commission, 2003; Jaén, 2010).

Queda claro que serán las características del emprendedor, su forma de hacer, su visión, sus decisiones, etc., las que determinarán el futuro del proyecto, pero nos equivocariamos si pensáramos que sólo dependerá de ellas. El emprendimiento necesitará acceder e integrar diferentes fuentes de conocimiento a través de la organización (Hayton y Kelley, 2006) y es aquí donde, se supone, tomará verdadera importancia cómo gestionemos a las personas que forman parte de la misma: las prácticas de recursos humanos.

### **2.2.3 Prácticas de recursos humanos**

Las prácticas de recursos humanos implementadas por las organizaciones están relacionadas con su capacidad para innovar (Song *et al.*, 2011) ya que son sus recursos humanos quienes facilitarán la obtención de un mejor resultado para éstas (Pfeffer, 1998; Wimbush, 2005).

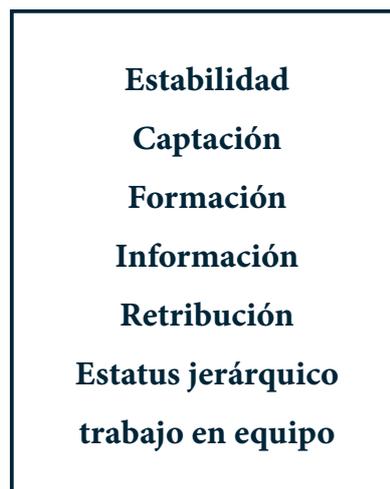
Autores como Schuler y Jackson (1987a) afirman que la implementación de una estrategia conlleva la aplicación de determinadas prácticas de recursos humanos, y si esa estrategia es de innovación, comportará una nueva perspectiva desde la dirección de recursos humanos, puesto que este tipo de estrategia requiere a personas trabajando de forma diferente (Schuler y Jackson, 1987b).

En cualquier caso, las organizaciones necesitarán influir positivamente en las actividades de sus miembros para generar una movilización voluntaria

hacia los objetivos organizacionales (Verdú y Ramos, 2012) así como para la creación de sinergias que integren las competencias de cada persona con las del resto del equipo, formando una capacidad colectiva que facilite el aprendizaje organizativo, la innovación y el emprendimiento (Haskins et al., 1998; Hayton, 2004).

Si bien existen numerosos estudios que estudian la influencia que sobre los resultados organizativos tienen determinadas prácticas de recursos humanos debemos destacar el trabajo de Pfeffer (1998) como uno de los más relevantes, ya que establece un modelo de siete prácticas vinculadas con la dirección de recursos humanos que logra identificar las principales áreas conocidas como Prácticas de Alto Rendimiento.

**Figura 3.** *Principales áreas relacionadas con las Prácticas de alto Rendimiento en RRHH establecidas en el modelo de Pfeffer (1998)*



*Fuente: Elaboración propia*

Las prácticas incluidas en el modelo de Pfeffer (1998) se han utilizado en posteriores estudios en los que se ha investigado la relación existente entre las prácticas de recursos humanos y los resultados organizativos (*performance*), tal como aparece recogido en la tabla 1. En particular, estas investigaciones pretenden mostrar la relación directa entre implementación de Prácticas de Alto Rendimiento con la efectividad, productividad, rendimiento, retención de talento, o menor tasa de abandono entre otros.

**Tabla 1.** *Investigaciones que analizan la relación entre prácticas de RRHH y performance organizativa*

Autor	Prácticas de RRHH analizadas	Resultado obtenido
Arthur, J.B (1994)	Estructura, Participación, Resolución de conflictos, Información, Equipos de trabajo, Sistema retributivo, Capacitación.	Menor abandono y mayor eficiencia.
Becker y Huselid (1998)	Selección, Evaluación del rendimiento, Retribución, Diseño de puestos, información, Actitud, Participación, Reclutamiento, Promoción.	Mejora de rendimiento.
Bailey et al. (2001)	Autonomía, Equipos de Trabajo, Comunicación y Participación. Retribución.	Mejora de rendimiento.
Guest et al. (2003)	Reclutamiento y Selección, Formación, Evaluación, Diseño de puestos, Comunicación, Seguridad, Estatus y Calidad.	Diferencia de rendimiento entre la aplicación de estas prácticas y el sector de actividad analizado.
Camps y Luna-Arocas (2008)	Retribución, Diseño del Puesto y Estabilidad	Mejora del compromiso y disminución del abandono.
Camps y Luna-Arocas (2012)	Selección, Equipos de Trabajo, Comunicación, Compensación, Formación y Estabilidad.	Aumento de la capacidad de aprendizaje. Sinergia con la implementación de diversas prácticas.
Chuang et al (2013)	Relaciones, Selección, Conocimiento Compartido, Participación, Trabajo en Equipo, Formación, Información, Incentivo al Rendimiento y Promoción	Influencia positiva en el capital social de la organización

*Fuente: Elaboración propia*

Tal como se aprecia en la Tabla 1, muchas han sido las prácticas de RRHH que han sido objeto de estudio (selección, evaluación de rendimiento, retribución, formación, y motivación entre otros). En términos generales, y analizadas con detalle las investigaciones recogidas, podemos establecer que aquellas prácticas vinculadas con el trabajo en equipo, mejora de la autonomía, de la retribución, de la participación, del diseño de puesto, comunicación y seguri-

dad entre otras inciden positivamente en los resultados de la organización. Tal como se aprecia los resultados son de diversa índole, unos más ligados con la construcción de capacidades, como es el caso de la mejora de la capacidad de aprendizaje; otros más ligados con la generación de compromiso de los RRHH, y por ende con la retención de talento; y otros, con la mejora de rendimiento. Así pues, puede decirse que la implantación de prácticas de recursos humanos de alto compromiso parece tener una relación positiva con los resultados organizativos. Por otro, hemos de tener en cuenta que este tipo de prácticas favorecerá la creación de un contexto de cooperación y confianza en la organización que reforzará la iniciativa, la creatividad y el emprendimiento (Hayton 2005; Chen y Huang, 2009).

Llegados a este punto, nos planteamos si estas prácticas de RRHH favorecerán resultados vinculados con los procesos innovadores, cuestión que tratamos de resolver a continuación.

Si el apoyo de la dirección es importante para fomentar una actitud creativa y emprendedora entre los RRHH (Hayton, 2005), podemos entender la importancia de su rol en la generación de un clima de confianza y de una cultura organizativa que favorezca la innovación y el riesgo, tal como apuntaban Robbins y Couter (2005). Poder innovar implica la posibilidad, no sólo de participar, sino de poder correr el riesgo de equivocarse (Verdú y Ramos, 2012).

La orientación emprendedora en una organización, puede entenderse como el conjunto de prácticas y políticas que conforman la base de las decisiones emprendedoras (Rauch et al., 2009) y que las empresas utilizan para identificar y lanzar nuevos negocios (Dess y Lumpkin, 2005). En este contexto las prácticas de recursos humanos son clave, en tanto que un ajuste entre las prácticas de recursos humanos y una estrategia de innovación favorecerá la creatividad y el propio proceso de innovación (Escribá *et al.*, 2013). La capacidad innovadora de una organización y su rendimiento final, vendrán determinados e incluso supeditados, a una efectiva implantación de dichas prácticas (Laursen, 2002; Shipton *et al.*, 2005). Existen numerosos estudios que nos indican que las prácticas de recursos humanos adoptadas por las empresas están relacionadas con su capacidad para innovar (Song *et al.*, 2011).

En la tabla 2 recogemos una serie de investigaciones que examinan la relación de ciertas prácticas de recursos humanos con procesos o con estrategias de innovación en las organizaciones.

**Tabla 2.** Investigaciones que analizan la relación entre prácticas de RRHH e innovación

Autor	Prácticas analizadas	Resultado
Beugelsdijk (2008)	Capacitación, Rotación, Autonomía, Flexibilidad Horaria, Incentivos al rendimiento, Tipo de contrato de trabajo.	Relación positiva entre algunas prácticas y los resultados de la innovación.
Jiménez y Sanz (2008)	Diseño de trabajo, Trabajo en Equipo, Planificación de plantilla, Capacitación, Evaluación del Rendimiento y Sistema de Recompensa.	Ciertas prácticas de recursos humanos potencian la capacidad innovadora.
De Saá y Díaz (2010)	Reclutamiento y Selección, Promoción, Evaluación, Participación, Formación, Retribución y Seguridad en el Trabajo.	Prácticas que influyen positivamente la capacidad innovadora de las organizaciones.
Cheng y Mohd (2010)	Evaluación del Rendimiento, Desarrollo Profesional, Capacitación, Sistema de Recompensas y Reclutamiento.	Relación positiva entre la gestión de los recursos humanos y la innovación.
Jiang et al (2012)	Reclutamiento, Selección, Sistema de Recompensas, Diseño del Trabajo y Trabajo en Equipo.	Prácticas vinculadas a la creatividad.

Fuente: Elaboración propia

A partir del análisis de las investigaciones recogidas en la tabla 2 consideramos que existen una serie de practicas de recursos humanos específicas que son clave para incidir en la performance de la organización, en términos de innovación, y que serán tomadas como referencia en nuestro analisis de casos. Esta relacion se recoge en la figura 4.

**Figura. 4** Prácticas de recursos humanos a estudiar.



Fuente: Elaboración propia

### **2.2.3.1 Reclutamiento y Selección**

Esta práctica o política presentará un interés especial entre las diferentes prácticas a estudiar, ya que el reclutamiento y selección determinará la competencias, capacidades y actitudes y, por lo tanto, la idoneidad o no de las personas que integrarán la organización.

Es preferible que, previamente, la organización haya definido las habilidades y capacidades del puesto de trabajo a cubrir. Jiménez y Sanz (2004) establecen una serie de cualidades a cumplir por los candidatos a ingresar en organizaciones innovadoras, como disponer de una mentalidad transversal, escucha activa, iniciativa, capacidad de análisis, tolerancia a la incertidumbre, potencial de colaboración y trabajo en equipo, flexibilidad y adaptación al cambio y tolerancia ante la ambigüedad.

En el caso de empresas de nueva creación, el reclutamiento será externo en la mayoría de las ocasiones, puesto que con ella la organización accederá a personas con las cualificaciones necesarias, captando el conocimiento externo que requerirá. Un sistema habitual de reclutamiento en este tipo de organizaciones es la formalización de convenios y la colaboración con centros universitarios y formativos (Bonache y Cabrera, 2002).

Pero no todo serán cualificaciones o experiencia. En este tipo de empresas, la adecuación de los candidatos a la cultura organizativa será un pilar básico en cualquier proceso de selección, por lo que ese mismo proceso, consideramos, deberá ajustarse a aquello que la organización requiere y no quedarse en una mera comprobación y análisis curricular.

### **2.2.3.2 Capacitación**

Aunque encontramos una importante diferencia en el efecto que produce esta práctica en los procesos innovadores: papel fundamental en estos procesos según Cheng y Mohd (2010) y la no existencia de relación con la creatividad para Jiang et al. (2012), el estudio de la literatura de una forma más global, nos hace llegar a determinar la importancia de esta práctica ya no en los procesos de innovación sino en cualquier proceso que permita a una organización avanzar de forma positiva.

Consideramos, por tanto, que el aprendizaje y actualización de las competencias de los trabajadores en empresas innovadoras es clave para su evolución. Ha de ser constante y ha de basarse tanto en los conocimientos específicos para el desarrollo de la actividad, como en temáticas de carácter más transversal o cultural como el liderazgo o la comunicación. Tanto la formación externa como

la interna, serán positivas para la empresa. Mientras que la primera ayudará a la difusión interna del conocimiento así como a la trasmisión de la cultura y los valores de la organización, la externa ayudará a la actualización de los trabajadores y al contacto con una realidad más global que ayude al ajuste entre el contexto externo y los objetivos de la empresa.

Asimismo, hemos de destacar que la capacitación orientada a favorecer la capacidad innovadora ira muy orientada al desarrollo de habilidades y, de un modo más preciso, comentaríamos técnicas de resolución de problemas, técnicas para favorecer el pensamiento creativo, dinámicas para estimular la creatividad, y el trabajo en equipo.

### 2.2.3.3 El Sistema Retributivo

Además de ser un sistema eficaz para la atracción y retención de trabajadores clave, infinidad de estudios establecen que las organizaciones deben establecer una parte variable en la retribución, que se ajuste o se base en la obtención de resultados (Shipton *et al.*, 2006). Será necesaria una adecuada definición de los incentivos (individuales, por equipo, de empresa) de manera que motiven los comportamientos adecuados para alcanzar los objetivos de la organización (Bonache y Cabrera, 2002). Como hemos podido comprobar, los cinco estudios analizados analizan esta variable como uno de los factores que determinará, de forma indirecta, la capacidad innovadora de las organizaciones. Una de las características de las empresas innovadoras, como venimos repitiendo a lo largo de este estudio, es la aceptación del error como parte necesaria en el proceso de innovación. Es por ello, que si se desea motivar la innovación y la mejora continua, el error no debe ser sancionado. Sería exagerado decir que se debería incentivar el error pero lo que sí se puede hacer es que, cuando se produzca, poner de manifiesto el error y que sea el propio individuo o grupo el que reflexione en torno a ese error. Este proceso permitiría extraer ideas enriquecedoras de cara a una posible mejora continua.

Los diferentes autores inciden en que los incentivos no deben reducirse a los de tipo monetario ya que otros como, por ejemplo, el reconocimiento serán también elementos motivadores.

### 2.2.3.4 La Evaluación del Desempeño

Está directamente relacionada con el sistema retributivo y/o posibles incentivos de carácter no monetario. Las características propias de las empresas in-

novadoras hacen que la evaluación del desempeño no se centre únicamente en resultados sino más bien en actitudes y comportamientos dirigidos a procesos innovadores (obsérvese punto anterior). Entre los diferentes tipos de evaluación, la evaluación 360° es la más generalizada en este tipo de organizaciones ya que favorecen el análisis desde diferentes perspectivas. Los estudios analizados determinan que la valoración no debe limitarse a los resultados cuantitativos logrados o al trabajo desarrollado, sino ampliarse también a actitudes y comportamientos. Asimismo, considerando que a veces la innovación tarda en obtener resultados, puede ser interesante recompensar aquellas “conductas consideradas apropiadas para la innovación”.

### 2.2.3.5 Trabajo en Equipo

Pese a ser analizado en sólo dos de los cinco estudios revisados, en general los equipos de trabajo favorecen una mayor participación en la organización, ejecución y control de las tareas, este tipo de trabajo será la práctica habitual en empresas de carácter innovador. Pfeffer (1998) establece una serie de ventajas derivadas del trabajo en equipo como son, entre otros: la mejora en la resolución de problemas, mejor desarrollo de ideas, creación de sinergias favorecidas por el posible carácter multidisciplinar del equipo, mejora de la comunicación, control compartido, etc. Llegando a convertirse en la mejor herramienta para favorecer la participación en el desarrollo de la actividad. La combinación del conocimiento, la aportación de diferentes experiencias y puntos de vista, la aportación de múltiples soluciones a un mismo problema o cuestión o una mayor cooperación y coordinación son solo unas de las muchas ventajas que el trabajo en equipo aportará a la organización. Obviamente, las prácticas deberán dirigirse a fomentar la participación dentro de estos equipos de trabajo, para fomentar y potenciar la predisposición a compartir información. Si admitimos que esta variable se convierte en clave en los procesos innovadores, sería deseable que se incorporara a cada una de las prácticas de RRHH, esto es, en los procesos de selección deberíamos “descubrir” a aquellos aspirantes que se adaptaran mejor al trabajo en equipo, la política de formación debería posibilitar que los miembros de la organización supieran que es y trabajaran en equipo de manera eficaz o, un último ejemplo, los sistemas de evaluación y recompensa del desempeño no deberían centrarse exclusivamente en el desempeño individual sino también en el desempeño del equipo.

## 3. DESARROLLO EMPÍRICO

### 3.1 METODOLOGIA

En este apartado presentamos las estrategias, métodos y técnicas utilizadas en la presente investigación donde pretendemos describir las prácticas de recursos humanos empleadas en dos organizaciones emprendedoras de carácter innovador.

#### 3.1.1 Organizaciones analizadas

En el análisis de casos hay dos cuestiones importantes a tener en cuenta: el número de casos a analizar y el criterio de selección (Yin, 1989; Eriksson y Kovalainen, 2008). Con respecto al número de casos, elegimos dos casos para poder llevar a cabo un análisis exploratorio en profundidad. Por lo que respecta a los criterios de selección, dado el objetivo de nuestra investigación necesitábamos seleccionar organizaciones de reciente creación, emprendedoras y sobre todo que fueran altamente innovadoras. En un primer momento pensamos en identificar un programa “incubadora”, programas creados y dirigidos, generalmente, al apoyo a emprendedores, como pueden ser los Centros Europeos de Empresas Innovadoras (CEEI’s), parques científicos anexos a las Universidades o incubadoras locales dependientes de agencias de desarrollo local. Finalmente, nos dirigimos a empresas integradas en un programa “aceleradora”. Las “aceleradoras” son empresas que ayudan a otras empresas ofreciéndoles una serie de prestaciones en sus fases iniciales (espacio de trabajo, contactos, asesoramiento referente a desarrollo de producto o márketing...) a cambio, generalmente, de un porcentaje en los futuros beneficios. La tabla 3 recoge las características básicas de este programa.

**Tabla 3.** Programa “aceleradora”. Aspectos clave y resultados esperados

Características del programa	
Especialización avanzada o innovadora.	Se apuesta por servicios de futuro
Espacio físico y recursos.	Acessibilidad de recursos para mejorar productividad. Las oficinas están abiertas siempre.
Mapas y diagramas visuales.	Pretende favorecer el trabajo en equipo, la rapidez en la toma de decisiones...

<b>Mentorización.</b>	Existencia de mentores especializados en áreas específicas y creación de red de contactos (inversores, clientes, administración pública...)
<b>Plan de formación.</b>	Los participantes siguen un plan de formación de carácter obligatorio.

Fuente: Elaboración propia.

A continuación presentamos brevemente las características principales y descripción de las dos organizaciones analizadas así como la trayectoria de los propios emprendedores (tablas 4 y 5)

**Tabla 4. Ficha descriptiva Organización 1**

<b>EMPRESA 1</b>	Aplicación web y móvil para consultas veterinarias online.				
<b>AÑO DE CREACIÓN</b>	2012	<b>Nº TRABAJADORES</b>	9	<b>FINANCIACIÓN INICIAL</b>	50.000€
<b>Emprendedor 1</b>	<b>FORMACIÓN</b>	Ingeniería informática.			
	<b>EXPERIENCIA</b>	Portales web de hoteles.			
<b>Emprendedor 2</b>	<b>FORMACIÓN</b>	Ciencias Empresariales. Máster en Recursos Humanos.			
	<b>EXPERIENCIA</b>	Empresas del sector turístico.			
<p>Esta empresa, aunque creada en 2012, no se integra en el proyecto aceleradora hasta avanzado el año 2013. La empresa en un principio no disponía de centro de trabajo como tal ya que la actividad se desarrollaba en el domicilio de uno de los propietarios-emprendedores. La oportunidad de integrarse dentro del proyecto aceleradora brindó, en palabras de los propietarios “la oportunidad de crecimiento que la organización necesitaba, ya que supuso el impulso definitivo a nivel de medios materiales y notoriedad en un sector, a veces, excesivamente cerrado”.</p> <p>En 2014, la empresa saca al mercado su primer producto, que pronto se convierte en un éxito. Concretamente se trata de una app y web que permite a los propietarios de animales realizar consultas online con veterinarios profesionales.</p> <p>En sólo un año pasa de tener como trabajadores a los dos socios fundadores a disponer de una plantilla de nueve trabajadores (además de los emprendedores). Por otro lado la empresa realiza una ampliación de capital hasta los 300.000 euros, abriéndose con ello al mercado europeo y norteamericano.</p>					

Fuente: Elaboración propia a partir de la entrevista.

Tabla 5. Ficha descriptiva Organización 2

<b>EMPRESA 2</b>	Creación de software y publicidad.				
<b>AÑO DE CREACIÓN</b>	2014	<b>Nº TRABAJADORES</b>	6	<b>FINANCIACIÓN INICIAL</b>	35.000€
<b>Emprendedor 1</b>	<b>FORMACIÓN</b>	Bellas Artes.			
	<b>EXPERIENCIA</b>	Sector cultural, márketing e industrial.			
<b>Emprendedor 2</b>	<b>FORMACIÓN</b>	ADE y MBA.			
	<b>EXPERIENCIA</b>	Márketing.			

La empresa se describe como un servicio integral de desarrollo de aplicaciones para cubrir las necesidades de proyectos específicos tanto en software como en publicidad. Creación de plataformas así como aplicaciones web, móvil o escritorio para los principales sistemas operativos.

Se integra desde su fundación, dentro del programa de la aceleradora.

La empresa, creada en 2014, desarrolla su primer sistema de creación de páginas web a finales de ese mismo año.

Como curiosidad cabe destacar que ninguno de los dos socios fundadores tenía experiencia en el sector de las nuevas tecnologías, por lo que desde el primer momento cuenta con la participación de varios trabajadores hasta llegar a los actuales 6.

Otra característica importante es la existencia de la figura del colaborador. Se trata de la integración de alguno de los componentes de la empresa en la empresa cliente llegando a, en ocasiones, trasladarse físicamente a las instalaciones de ésta (la empresa cliente).

Presentan como valores fundamentales de la organización: Confianza e integridad, liderazgo, sencillez, adaptabilidad, trabajo en equipo, superación constante y consecución de los objetivos. Según los fundadores su filosofía radica en buscar lo mejor para trabajar por el éxito de los clientes.

Fuente: Elaboración propia a partir de la entrevista.

### 3.1.2 Recogida de información

Para la obtención de información se ha utilizado una metodología cualitativa a partir de entrevistas semiestructuradas. Autores como Yin (1981, 1989, 1999), Hartley (1994), y Eriksson y Kovalainen (2008), recomiendan la utilización del estudio de casos como la estrategia básica de investigación cuando los cómo de un fenómeno deben ser explorados, cuando los cambios organizativos deben ser

analizados, y cuando es necesario estudiar los procesos sociales que tienen lugar en las organizaciones (Revuelto et al., 2012).

Los criterios de elección de los casos fueron los siguientes: en primer lugar debían ser empresas emprendedoras de reciente creación; en segundo lugar, también debían ser intensivas en conocimiento; y el tercer criterio fue la facilidad de acceso a la información. Teniendo presente estos criterios, contactamos con dos empresas pertenecientes al proyecto aceleradora. El número de empresas elegidas fue de dos ya que este número nos permitía un análisis en profundidad que permitiese ilustrar suficientemente la problemática que constituye el objeto de este trabajo.

En relación a la recogida de información, hemos de señalar que se ha realizado una entrevista al director de RRHH, o cargo asimilable, en cada una de las dos organizaciones analizadas. Por lo tanto disponemos de dos entrevistas en total. La duración media de cada entrevista fue de aproximadamente 50 minutos, y se realizaron en mayo y junio de 2015. Una de ellas se hizo personalmente en las instalaciones de la empresa y la otra mediante videoconferencia. Respecto al registro de la información, destacamos que las entrevistas fueron grabadas con el permiso de los entrevistados y, además, se tomaron notas por parte del equipo investigador que realizó las entrevistas.

Con la finalidad de triangular la información obtenida en las entrevistas se han consultado las páginas web de las dos organizaciones, sus organigramas, así como artículos de prensa sobre la propia *plataforma aceleradora*, que explicaremos a continuación. Asimismo, cabe señalar que tanto con anterioridad como posteriormente a las entrevistas, se produjeron numerosos contactos telefónicos y correos electrónicos que han permitido aclarar aspectos y dudas puntuales así como ampliar la información sobre las organizaciones.

Para la realización de las entrevistas se elaboró un guión que se dividía en dos grandes bloques. Un **primer bloque** que recogía cuestiones para conocer mejor a las organizaciones sobre las que desarrolla el estudio: cómo funcionan y cómo son o cómo afectan las otras variables presentadas por Robbins y Coulter (2005): variables estructurales y culturales (no podemos olvidar que, aunque importantes, las prácticas de recursos humanos no determinan por sí mismas la capacidad innovadora de la organización). Y un **segundo bloque**, que incluye cuestiones sobre cómo se implementan las prácticas de recursos humanos que se han considerado más importantes a la hora de favorecer procesos de innovación dentro de una organización.

### 3.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS

El reducido tamaño de las dos empresas hizo que ninguna de las dos considerara necesaria la creación de un departamento de recursos humanos. Las tareas que, generalmente, desarrollan estos departamentos se realizaban, en ambos casos, por parte de los propios socios fundadores de las empresas. En los dos casos, se da gran importancia a los trabajadores y cómo gestionar a las personas, siendo prueba de ello afirmaciones como *“Cuanta mayor calidad, en todos los sentidos, tengan las personas que conforman la empresa, mayor éxito tendremos como organización”* (organización 1) o *“... las personas son la base de cualquier proyecto y, en un proyecto como este, donde las ideas son clave, más todavía”* (organización 2)

Las dos entrevistas desarrolladas, así como la información obtenida por otros medios (internet, prensa, bases de datos, etc.), nos han facilitado la información necesaria para posicionar a ambas organizaciones en relación a la implementación de aquellas prácticas que se supone, favorecen positivamente los procesos innovadores. A continuación se presentan los resultados.

#### EMPRESA 1

Aunque no establecida de forma explícita, la estructura de la empresa presenta las características típicas de una estructura plana y nada jerarquizada (estructura orgánica). De hecho, el día que se desarrolla la entrevista, antes de su comienzo se estaba realizando una reunión (la reunión de los viernes por la tarde) en la que no se podía identificar claramente quién era uno de los socios fundadores y quién un trabajador.

A las preguntas de si podrían identificar los valores y cultura de la organización, la respuesta se limita a *“solucionar problemas, crear soluciones”*. La cultura *“se crea invirtiendo en tiempo y dinero para llevar a cabo nuevos proyectos y en mantenerse vivo dentro del sector”* refiriéndose con ello a la necesaria actualización de conocimientos en el sector de las nuevas tecnologías. Con esta respuesta, también presentaban (o se deducían) los factores clave para poder innovar: tiempo y formación. De ellos se deriva, en buena medida, una estrategia de recursos humanos basada en el compromiso y en la formación continua.

Otra de las respuestas a destacar fue sobre qué buscaban en las personas que se tenían que incorporar a la organización: flexibilidad, *“un día podemos estar creando una app para el mercado británico y otro barriendo la oficina (por decir algo)”*

Debido al reducido tamaño de la empresa y al trabajar por proyectos, se intentan cubrir las necesidades con el personal disponible en la empresa (como ejemplo nos presentaban el caso de la creación de una adaptación de una app veterinaria al mercado inglés y como uno de los trabajadores, bilingüe, fue integrado en el proyecto). Cuando surge una necesidad de personal, que el mercado interno no puede cubrir, se recurre al reclutamiento y selección externos mediante fuentes de reclutamiento especializadas del sector o a través de los servicios de colocación de diferentes centros formativos. Durante el año 2015 la empresa ha empezado con la implantación de un convenio de colaboración con la Universitat Politècnica de València para la incorporación de trabajadores becados o en prácticas que, *“en caso de adaptación mutua, pasarán a formar parte de la plantilla”*.

Los criterios de selección se basan tanto en competencias como en actitudes y comportamientos. La empresa, no obstante, no tiene ningún proceso formalizado de cómo llevar a cabo este proceso.

La empresa considera un pilar fundamental la formación y *“reciclaje”* constante de sus trabajadores. Es por ello que la empresa desarrolla de forma anual un plan formativo que incluye tanto formación en conocimientos como formación de carácter más transversal (resolución de problemas, trabajo en equipo, liderazgo, gestión del tiempo...). Desde la empresa se recalca la versatilidad del plan formativo ya que cualquier trabajador puede proponer cualquier tipo de formación en cualquier momento.

Otro punto destacable es la existencia (no formalizada) de un plan de acogida. Durante el primer mes en la empresa, el trabajador incorporado pasará varios días con cada uno de sus nuevos compañeros realizando tareas de apoyo y observando cómo se realiza el trabajo.

La formación es, en buena medida, externa, pero todos los viernes (día de reunión) uno de los trabajadores realiza una presentación de los avances en el proyecto o proyectos en los que trabaja y cómo se ha llegado a ellos. Por otra parte, en caso de haber recibido formación externa, el trabajador participante deberá preparar una jornada formativa que traslade los conceptos básicos de lo tratado al resto de los compañeros. Con ello se pretende difundir el conocimiento adquirido por uno de los trabajadores al resto de la plantilla.

La asistencia a congresos, ferias y reuniones de empresas son parte importante de gestión que la empresa desarrolla para mantener a sus trabajadores *“al día”* en el sector.

En referencia al sistema de retribución, la empresa dispone de un modelo o sistema que establece una retribución mínima y otra máxima entre las cuales varían los diferentes sueldos en función del número de proyectos en los que cada trabajador desarrolla su actividad. Por otro lado existe una parte variable, tanto a nivel individual como por equipo de trabajo, que queda establecida por los “avances” (no resultados) que se producen en cada uno de los proyectos.

También de manera informal, la empresa realiza una especie de evaluación del desempeño 360°, todos los trabajadores participan y se vincula al plan formativo (en caso de detectar necesidades formativas) y al sistema retributivo de la empresa. No se centra en resultados: los principales criterios, siempre según la propia empresa, son la cantidad de aportaciones, su calidad, la actitud (colaboración, disponibilidad, implicación...).

Se considera básico para el desarrollo de todos los proyectos el trabajo en equipo. Se promueve y se cree en la formación de equipos multidisciplinares. Se establece que en cada equipo o cada proyecto existan trabajadores con conocimientos tan diferentes como el márketing o ingeniería de sistemas.

Por último, y ante la pregunta sobre si el emprendedor se hace o nace, la respuesta del responsable de recursos humanos de la empresa 1 es clara: *“Todos podemos innovar o tener una idea o ser creativo, pero algunos necesitamos más o menos motivación que otros para emprender o para innovar. Hay gente que se pasa el día creando, emprendiendo, con iniciativa... hay gente que necesita un empujón que lo lance a ello. Todos llevamos un emprendedor dentro, pero hay que sacarlo”*.

## **EMPRESA 2**

Al igual que en la empresa 1, la empresa 2 no dispone de una estructura formalizada. La autonomía es total en los trabajadores y en los diferentes equipos de trabajo, *“...se lanza la idea, la necesidad o un las características del cliente y el equipos se organiza y gestiona por sí mismo”*.

La innovación se entiende como transformar ideas en resultados. *“Innovar es cambiar, si aportamos algo pero no se cambia, mejoramos pero no innovamos”*. Definen los valores de la empresa como crear, inventar, ayudar, diferenciar...

Consideran la clave para poder innovar estar actualizados, conocer las necesidades de la gente o de las empresas afirmando *“... que la innovación es descubrir el primero una nueva necesidad y darle solución”*.

En cuanto a los objetivos marcados en referencia a los recursos humanos, la empresa pretende “...conformar un equipo de trabajo sólido, estable, multidisciplinar, en que la integración entre los diferentes miembros sea total... para ello, las personas que se incorporen a la empresa, además de conocimientos, deben tener un carácter especial que les permita trabajar en equipo, aguantar la presión, etc.”

Al igual que en la empresa 1 en los procesos de selección se tiene en cuenta tanto la formación (aptitudes) como los comportamientos (actitudes), pero en este caso la selección, como norma general, suele ser externa y a través de medios tradicionales como prensa o portales de empleo en internet. Durante la entrevista se puede deducir que en gran medida la selección se desarrolla, también, a partir de conocidos o familiares que, en todo caso, cumplan con los requisitos del puesto. Las necesidades de personal son más predecibles que en el caso de la empresa 1 ya que, la mayor parte de los trabajos a desarrollar vienen dados por pedidos de los clientes (en el caso de la empresa 1 se realiza el producto y posteriormente se vende).

Las actitudes que se buscan en los candidatos son el trabajo en equipo, capacidad resolutoria y de análisis y capacidad de transmitir el conocimiento.

Una de las características a destacar en el proceso de selección que esta empresa desarrolla es la entrevista del equipo. Aunque en un principio la selección la realizan los gerentes de la empresa, en una segunda fase los candidatos deben pasar una entrevista realizada por el equipo de trabajo en el que desarrollarán su actividad en caso de ser los elegidos. Ante la cuestión de si puede convertirse en una mala experiencia, nos indican que es totalmente lo contrario puesto que en la entrevista tratan de conocer actitudes, ajuste al equipo, etc. y puede llegar a realizarse “mientras tomamos una cerveza en el bar de la esquina”.

En referencia a la formación, la empresa 2 pese a disponer de un plan formativo anual, va ajustando el mismo a las necesidades formativas que se van creando a partir de los diferentes pedidos que la empresa recibe (“...si la empresa quiere un sistema basado en oracle, invertimos en formación en oracle, eso nos permite también que para futuros proyectos ya tengamos gente formada en este sistema”). Al igual que en la empresa 1, son los propios trabajadores quienes establecen las necesidades formativas. En el caso de la empresa 2, el desarrollo de formación en actitudes viene establecida desde la gerencia. La formación es externa y, a diferencia de la empresa 1, la transmisión de los conocimientos adquiridos no se formaliza aunque nos indican que sí se trasladan al equipo de trabajo los conocimientos adquiridos por la asistencia periódica a

congresos y ferias, tanto nacionales como internacionales. En todo caso, como indicábamos, será la gerencia quien determine qué formación se impartirá y quién la recibirá.

La política de retribución viene establecida por un sistema de sueldo fijo más una parte variable en función de resultados ya que en palabras del responsable de recursos humanos, “...sabemos que innovar puede conllevar largos periodos de tiempo sin resultados, pero económicamente dependemos de ellos”. En cambio sí se ha establecido un sistema de incentivos a la actitud, aportaciones y ayudas, basados en retribuciones en especie (noches de hotel, dispositivos electrónicos, etc.). Los incentivos están dirigidos tanto a cada trabajador de forma individual como a cada equipo de trabajo o proyecto. “intentamos hacer, dentro de las posibilidades económicas de una empresa pequeña que empieza, lo que podemos. La implicación es básica para nosotros, los trabajadores lo saben al igual que saben que en el momento funcione, todos nos veremos recompensados”. Según la propia empresa, la rotación de trabajadores es mínima.

La evaluación del desempeño en este caso es más tradicional, aunque se intenta fomentar la crítica constructiva a partir de reuniones periódicas tanto a nivel horizontal como a nivel vertical, tanto ascendente como descendente.

El trabajo en equipo es, para la empresa 2, base fundamental para que el proyecto salga adelante. Además, en el caso de esta empresa, el trabajo en equipo va más allá del propio trabajo, se amplía también a tareas de gestión (como ejemplo, también se ha comentado anteriormente el papel del equipo de trabajo en los procesos de selección llevados a cabo). En cuanto al propio equipo, se pretende en su conformación, al igual que en la empresa 1, que sea multidisciplinar, para mejorar la distribución de tareas. En esta organización se crean las llamadas reuniones intergrupales que, celebradas una vez al mes aproximadamente, pretenden que “elementos externos” al equipo conozcan los posibles problemas y puedan dar una visión diferente e incluso nuevas soluciones. Los equipos no son estables y esas reuniones pueden llevar a la reestructuración de los mismos.

De diferente manera a la empresa 1 fue respondida la pregunta sobre el emprendimiento. En este caso, los gerentes de la empresa 2 afirmaban que el emprendedor tiene algo especial, “...no puede hacerse, aunque sí mejorarse”.

Con la finalidad de facilitar el análisis del resultado, se presenta a continuación una síntesis de las prácticas de gestión de recursos humanos implementadas en las organizaciones estudiadas (ver tabla 6)

**Tabla 6. Síntesis de resultados: comparación de prácticas de RRHH en las Organizaciones analizadas**

PRÁCTICA DE RECURSOS HUMANOS	EMPRESA 1	EMPRESA 2
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	<p>Proceso, en principio, interno.</p> <p>En caso de ser externo se dirigen a entidades de captación especializadas y a servicios de colocación universitarios.</p> <p>Dispone de convenio de colaboración con entidades formativas, entre ellas, la Universitat Politècnica de València.</p> <p>Los criterios de selección tanto sobre competencias y cualificaciones como actitudes y comportamientos.</p>	<p>Proceso externo.</p> <p>A través de medios tradicionales (portales internet o anuncios).</p> <p>Criterios de selección basados tanto en competencias como en comportamientos.</p> <p>Desarrollo de la entrevista del equipo (búsqueda de ajuste entre candidato y equipo del que podría formar parte).</p>
CAPACITACIÓN	<p>Considerada pilar fundamental.</p> <p>Formación continua buscando el reciclaje constante de los trabajadores.</p> <p>Dirigida tanto hacia conocimientos como de carácter transversal (liderazgo, gestión del tiempo...)</p> <p>Existencia de un plan de acogida (formación intensiva durante el mes inicial)</p> <p>Formación interna y externa (la interna deriva de la asistencia a formación de alguno de los trabajadores)</p> <p>Reunión semanal de seguimiento de los diferentes proyectos con seguimiento de avances, soluciones, problemas, etc.</p> <p>Asistencia a congresos y ferias.</p>	<p>Plan anual de formación versátil y ajustable a las necesidades.</p> <p>Los trabajadores determinan las necesidades formativas excepto en formación de carácter transversal.</p> <p>Formación externa principalmente.</p> <p>Asistencia a congresos y ferias del sector por parte de todos los trabajadores.</p>
RETRIBUCIÓN	<p>Retribución fija + variable.</p> <p>La variable es grupal e individual.</p> <p>Basada en avances, no sólo en resultados.</p>	<p>Retribución fija + variable.</p> <p>Variable basada en resultados.</p> <p>Sistema de incentivos no monetarios según actitud, aportaciones, ayudas... de carácter grupal e individual.</p>

<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>	<p>Sistema informal de evaluación.</p> <p>Participan todos los trabajadores (parecido a un sistema 360°).</p> <p>Vinculado con la formación y con la retribución.</p> <p>No centrado en resultados.</p> <p>El fallo es aceptado.</p>	<p>No se desarrolla una evaluación del desempeño “avanzada”. De carácter tradicional se basa en la realización de reuniones en las que se “critica” tanto de forma positiva como negativa el devenir de los trabajadores.</p> <p>El fallo es aceptado.</p>
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	<p>Su formación es muy importante como valor de la empresa.</p> <p>Equipos multidisciplinares.</p>	<p>Base de la empresa.</p> <p>El equipo más allá de sus tareas, también se implica en otras áreas de la empresa (por ejemplo en su gestión).</p> <p>Existencia de reuniones intergrupales o entre los diferentes equipos.</p>

*Fuente: Elaboración propia a partir de la entrevista.*

## 4. CONCLUSIONES

Conforme a los dos objetivos generales planteados al inicio del presente estudio, se estableció inicialmente, la identificación de las prácticas de recursos humanos que, de forma generalizada, implementan las empresas emprendedoras de carácter innovador. Gracias al estudio de la literatura dentro del apartado del marco teórico, fueron identificadas a la vez que se contrastaba la relación entre la implantación de estas prácticas avanzadas con, en primer lugar, la mejora de efectividad, rendimiento, etc. y en segundo lugar, más concretamente, con los procesos de innovación. La literatura, como indicamos, confirma la existencia de esta relación positiva.

Posteriormente, mediante el desarrollo del estudio empírico, ha quedado demostrado que, en efecto, las prácticas de gestión de recursos humanos que la literatura especializada contempla, se aplican realmente en este tipo de organizaciones.

En primer lugar, en este tipo de organización toma especial relevancia el sistema de reclutamiento y selección del personal, ya que resulta de suma importancia el ajuste de las competencias y cualificaciones así como de las actitudes y com-

portamientos a la propia idiosincrasia de la misma. Es por ello que el perfil del candidato a formar parte de una organización emprendedora de carácter innovador, deberá disponer de unas cualidades muy concretas: mentalidad transversal, escucha activa, iniciativa, capacidad de análisis, tolerancia a la incertidumbre, potencial de colaboración y trabajo en equipo, flexibilidad y adaptación al cambio y tolerancia ante la ambigüedad (Jiménez y Sanz, 2004).

Por otro lado la capacitación, en el desarrollo de una estrategia innovadora, supone un pilar fundamental, ya que su evolución e integración en dicha estrategia determinarán los resultados de innovación. Los responsables de la función de recursos humanos deberán favorecer las condiciones adecuadas para una adecuada transferencia de esos conocimientos a la totalidad del personal de la organización. La asistencia a congresos, seminarios, ferias así como una relación fluida con universidades y centros formativos especializados formarán parte de las necesidades a cubrir en empresas intensivas en conocimiento como las referidas en el presente trabajo. Este tipo de empresas son las que más promueven la formación, entendiendo la misma, en todo caso, como una inversión y nunca como un gasto, llegando a ser considerada como parte de la estrategia de innovación.

Se ha comprobado el establecimiento de sistemas retributivos flexibles (retribución fija con una parte variable). Entendido como uno de los factores motivacionales principales en cualquier organización, la tendencia en su determinación se dirige hacia su relación con el esfuerzo desarrollado y no tanto a los resultados (principalmente en la parte variable de la retribución).

Una de las características principales en estas organizaciones es la aceptación del fallo como parte del proceso innovador, por lo que se llega a relacionar el incentivo con la asunción de riesgos (Laursen, 2002). Los incentivos, por otra parte, no son únicamente de carácter monetario, ampliándose a reconocimiento o estatus dentro de la propia organización.

Es en el caso de la evaluación del desempeño donde se ha encontrado mayor diferencia entre las dos empresas estudiadas en su forma de aplicación. Su nexo con el resto de las prácticas sí ha sido, en ambos casos, muy elevado, especialmente con el sistema retributivo y con la capacitación de los trabajadores.

El desarrollo de las tareas a través de los equipos de trabajo es una de las herramientas más importantes para la participación e implicación en el trabajo. La complementariedad entre sus componentes es sólo una de las múltiples ventajas que

aportan a la organización. La participación, a través de los equipos de trabajo, en la toma de decisiones resulta clave en el compromiso por parte de los trabajadores en el proyecto. El trabajo en equipo favorecerá el desarrollo del conocimiento interno así como la transmisión del mismo. Permite, a su vez, pasar del control jerarquizado a un control compartido con el resto de componentes (Pfeffer, 1998) lo que favorece el aplanamiento y la formación de estructuras orgánicas.

Quedan abiertas, no obstante, multitud de interrogantes debido a las limitaciones del trabajo. Aparte de las propias de un estudio cualitativo mediante el análisis de sólo dos casos, la elección de las empresas, dadas sus características, puede haber influido en el resultado. El propio hecho de haber seleccionado las organizaciones de entre las elegidas dentro de un programa de aceleradora, puede representar una desviación en los resultados obtenidos, puesto que reciben, como hemos visto, una mentorización y programa específico de formación que también incluyen temas relacionados con la creatividad, las políticas y prácticas de recursos humanos, dirigiendo a la empresa, de forma deliberada, hacia procesos innovadores, ya que ésta es la base y fundamento de este tipo de proyectos.

Por otra parte podemos además entender como un problema que la obtención de la información principal se ha obtenido de los propios emprendedores (de cara a un estudio posterior, sería relevante ampliar la obtención de información a los trabajadores), planteándonos la duda de si existen, dentro de la misma organización, diferente grado de implementación según los grupos de trabajadores y su valor estratégico.

Sería interesante ampliar el estudio a todas las variables que Robbins y Coulter (2005) establecen como estimulantes de los procesos innovadores: la estructura y la cultura.

Los constantes retos a los que se enfrentan las organizaciones en general y particularmente las emprendedoras de carácter innovador, confirman la necesidad del estudio y análisis de las prácticas de recursos humanos con la finalidad de que aquellas elegidas sean las más efectivas y eficientes para la organización. Hemos comprobado cuan necesario es la implementación de unas concretas políticas y prácticas de recursos humanos con el objetivo final de favorecer procesos innovadores que permitan la creación de ventajas competitivas generando resultados óptimos para las organizaciones. Para ello comprobamos que las empresas con una tendencia al desarrollo, a la innovación y al progreso, sitúan a las personas como base fundamental de su propia existencia, valorándolas como fuente de conocimiento, de creatividad, en definitiva como fuente de innovación.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- ACS, Z. J.; ARENIUS, P.; HAY, M.; MINNITI, M. (2005). Global Entrepreneurship Monitor 2004 Executive Report. Babson College and London Business School.
- ACS, Z.; ARMINGTON, C. (2006). Entrepreneurship, Geography, and American Economic Growth. Cambridge University Press.
- ALDRICH, H.E. (1999): Organizations evolving. Sage. Londres.
- ARMINGTON, C.; ACS, Z. J. (2002). The Determinants of Regional Variation in New Firm Formation. *Regional Studies*, 36. pp. 33–45.
- ARTHUR, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover”, en *Academy of Management Journal*, vol. 37, núm. 3, pp. 670–687.
- BAILEY, T.; BERG, P.; SANDY, C. (2001). The effect of high performance work practices on employee earnings in the steel, apparel, and medical electronics and imaging industries. *Industrial and Labor Relations Review*, 54(2). pp. 525-543.
- BECKER, B. E.; HUSELID, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance: a synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resources Journal*, 16(1). pp. 53-101.
- BEUGELSDIJK, S. (2008). Strategic human resource practices and product innovation. *Organization Studies*, 29(6). pp. 821-847.
- BIRLEY, S. (1985). The role of networks in the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing*, 1(1), pp. 107-117.
- BONACHE, J.; CABRERA, A. (2002). Dirección estratégica de personas. Buenos Aires: Prentice-Hall.
- CAMPS, J.; LUNA-AROCAS, R. (2008). A model of high performance work practices and turnover intentions. *Personnel Review*, 37(1), pp. 26-46.
- CAMPS, J.; LUNA-AROCAS, R. (2012). A Matter of Learning: How Human Resources Affect Organizational Performance. *British Journal of Management*, 23(1), pp.1-21.
- CANTILLON, R. (1755). *Essay on the Nature of Commerce*. H. Higgs (trad. 1931), London, UK: MacMillan

- CARDON, M.S.; STEVENS, C.E. (2004). Managing human resources in small organizations: What do we know? *Human Resource Management Review*, vol. 14, pp. 295-323.
- CHEN, C. ; HUANG, J. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance. The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research*, 62(1), pp. 104-114.
- CHENG, T.; MOHD, A. (2010). Human resource management practices and organizational innovation: An empirical study in Malaysia. *The Journal of Applied Business Research*, 26(4), pp. 105-115.
- CHESNAIS F. (1990). Present International Patterns of Foreign Direct Investment: Underlying causes and some implications for Brazil. *Comunicación en el Seminario Internacional «The International Standing of Brazil in the 1990s»*, Sao Paulo, 26-30 de marzo.
- CHUANG, C. H.; CHEN, S.; CHUANG, C. W. (2013). Human resource management practices and organizational social capital: The role of industrial characteristics. *Journal of Business Research*, 66(5), pp. 678-687.
- DE SAÁ-PÉREZ, P.; DÍAZ-DÍAZ, N.L. (2010). Human resource management and innovation in the Canary Islands: An ultra-peripheral region of the European Union. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(10), pp. 1649-1666.
- DELERY, J.E.; DOTY, D.H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39 (4), pp. 802-836.
- DELGADO, M.I.; GÓMEZ, L.; ROMERO, A.M.; VÁZQUEZ, E. (2007). ¿Cómo gestionan las empresas emprendedoras los recursos humanos? El caso de REDUR. *Cuadernos de gestión*, vol. 7, pp. 51-64.
- DESS, G.G.; LUMPKIN, G.T. (2005). The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship, *Academy of Management Executive*, 19, pp.147-156.
- ECD. (1993). *Medición de las actividades científicas y tecnológicas, "Manual Frascati"*. París.

- ERIKSSON, P.; KOVALAINEN, A. (2008). *Qualitative methods in business research*, Sage, London.
- ESCRIBÁ, N.; BALBASTRE, F.; CANET, T. (2013). Impacto de las prácticas de recursos humanos sobre la creatividad y los resultados de innovación: propuesta de una escala de medida. *Trabajo: Revista andaluza de relaciones laborales*, N° 28, pp. 17-38
- EUROPEAN COMMISSION (2003). *Green Paper-Entrepreneurship in Europe*. Brussels, Belgium: DG Enterprise
- GÓMEZ-NAVARRO, J. (2005). *Propuestas de recomendación del Parlamento Europeo y del Consejo sobre las competencias clave para el aprendizaje permanente*. Presentado en Jornada sobre el fomento del espíritu emprendedor en la escuela. Madrid – España, 29 de noviembre de 2005, Consejo Superior de Cámaras de Comercio.
- GUADIX, J.; CARRILLO, J.; ONIEVA, L. (2014). Creación De Valor a través de la innovación en el sector industrial. *Economía industrial*. 392. (Ejemplar dedicado a: Innovación y creación de valor). pp. 41-48
- GUEST, D. E.; MICHIE, J.; CONWAY, N.; SHEEHAN, M. (2003). Human resource management and corporate performance in the UK. *British Journal of Industrial Relations*, 41(2), pp. 291-314.
- GUZMÁN, J.; SANTOS, F.J. (2001). The booster function and the entrepreneurial quality: an application to the province of Seville. *Entrepreneurship and Regional Development* 13(3), pp. 211-228.
- HARTLEY, J. (1994). *Case Studies in Organizational Research*. Cassel, C. & Symon, G. (Eds.) *Qualitative methods in organizational research: a practical guide*, Sage, London, pp. 208-229.
- HASKINS, M.E.; LIEDTKA, J.; ROSENBLUM, J. (1998). Beyond teams: toward an ethic of collaboration. *Organizational Dynamics*, 26(4), pp. 34-50.
- HAYTON J.C.; KELLEY D.J. (2006). A competency-based framework for promoting corporate entrepreneurship, *Human Resource Management*, Vol. 45, pp. 407-427.
- HAYTON, J.C. (2004). Strategic human capital management in SMEs: an empirical study of entrepreneurial performance, *Human Resource Management*, 42(4), pp. 375-391.

- HAYTON, J.C. (2005). Promoting corporate entrepreneurship through human resource management: A review of empirical research. *Human Resource Management Review*, 15(1), pp. 21-41.
- HO, Y. P.; WONG, P. K. (2007). Financing, regulatory costs and entrepreneurial propensity. *Small Business Economics*, 28(2-3), pp. 187-204.
- JAÉN, I. (2010). Una revisión teórica de los valores en el estudio de la intención emprendedora. Sevilla, España: Universidad de Sevilla.
- JIANG, J.; WANG, S.; ZHAO, S. (2012). Does HRM facilitate employee creativity and organizational innovation? A study of Chinese firms. *International Journal of Human Resource Management*, 23(19), pp. 4025-4047.
- JIMÉNEZ, D.; SANZ-VALLE, R. (2004). Determinantes del éxito de la innovación. *Revista de Empresa*, enero-marzo 2004, 7, pp. 24-38.
- JIMÉNEZ, D.; SANZ-VALLE, R. (2008). Could HRM support organizational innovation?, *The International Journal of Human Resource Management*, 19(7), pp. 1208-1221.
- LAURSEN, K. (2002). The Importance of Sectoral Differences in the Application of Complementary HRM Practices for Innovation Performance. *International Journal of the Economics of Business*, 9(1), pp. 139-156.
- LEEDE, J. D.; KEES, J. L. (2005). Innovation and HRM: Towards an integrated framework. *Creativity and Innovation Management*, 14(2), pp. 108-117.
- LOOISE, J.; VAN RIEMSDIJK, M. (2004). Innovating Organizations and HRM: A Conceptual Framework. *Management Revue*, 15(3), 277-288.
- MENGUZZATO, M.; RENAU, J.J. (1991). La dirección estratégica de la empresa. Barcelona: Ed. Ariel.
- MITCHELL, R. K.; SMITH, B.; SEWRIGHT, K. W.; MORSE, E. A. (2000). Cross-cultural Cognitions and the Venture Creation Decision. *Academy of Management Journal*, Vol. 43 (5), pp. 974-993.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. (1995). The knowledge-creating company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford University Press, New York Oxford.

- OECD. (1996). Principios básicos propuestos para la recopilación de datos sobre innovación tecnológica, “Manual d’Oslo”. París.
- OECD. (1997a). Manual de Oslo – Contexto, proyecciones. Santiago de Chile.
- OECD. (1997b). Proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data, “Manual d’Oslo”. París.
- OECD. (2005). Manuel d’Oslo: Principes directeurs pour le recueil et l’interprétation des données sur l’innovation. Paris: OCDE Éditions.
- OECD/European Communities (2005): Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 3d. ed., OECD/EC
- PFEFFER, J. (1998). Seven practices of successful organizations. *California Management Review*, 40(2), pp. 96-124.
- RAUCH, A.; WIKLUND, J.; LUMPKIN, G.T.; FRESE, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 33(3), pp. 761-787.
- REVUELTO, L; BALBASTRE, F; REDONDO, ANA. (2012). Principios cooperativos y aplicación del modelo EFQM: efectos en el proceso estratégico de la cooperativa de enseñanza “La Nostra Escola Comarcal” CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, núm. 76, pp. 229-259.
- ROBBINS, S.; COULTER, M. (2005) *Management*. 7ª edición. Ed. Pearson. Boston, pp. 165-169.
- RODRÍGUEZ, C.A.; PRIETO PINTO, F.A. (2009). La sensibilidad al emprendimiento en los estudiantes universitarios. Estudio comparativo Colombia-Francia. *Innovar, Especial en Educación*, dic. 2009, pp. 73-90.
- SCHULER, R. S.; JACKSON, S. E. (1987a). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Executive*, 1(3), pp. 207-219
- SCHULER, R. S.; JACKSON, S. E. (1987b). Organizational strategy and organizational level as determinants of human resources practices. *Human Resource Planning*, 10(3), pp. 125-141.
- SCHUMPETER, J. A. (1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*. Harper and Brothers, New York

- SCHUMPETER, J.A., (1911). *The Theory of Economic Development (Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung)* 1ª ed. Berlín: München und Leipzig: Duncker & Humblot.
- SHIPTON, H.; FAY, D.; WEST, M.A.; PATTERSON, M.G.; BIRDI, K. (2005). Managing people to promote innovation. *Creativity and Innovation Management*, 14(2), pp. 118-128.
- SHIPTON, H.; WEST, M.A.; DAWSON, J.F.; BIRDI, K.; PATTERSON, M.G. (2006). HRM as a predictor of innovation, *Human Resource Management Journal*, 16(1), pp. 3-27.
- SONG, C.; YAPING, G.; CASS, S. (2011). Promoting innovation in hospitality companies through human resource management practices. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), pp. 812-818.
- WENNEKERS, S.; THURIK, R. (1999). Linking entrepreneurship and economic growth. *Small Business Economics*, 13(1), pp. 27-55.
- WIKLUND, J.; SHEPHERD, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20(1), pp. 71-91.
- WIMBUSH, J. C. (2005). Spotlight on human resource management. *Business Horizons*, 48(6), pp. 463-467.
- YIN, R.K. (1981). The Case Study Crisis: Some Answers, *Administrative Science Quarterly*, 26(1), pp. 58-65.
- YIN, R.K. (1989). *Case study research. Design and methods*, Sage, Newbury Park, CA.
- YIN, R.K. (1999). Enhancing the quality of case studies in health services research. *Health Services Research*, 34(5), pp. 1209-1224.