



Contaduría y Administración

ISSN: 0186-1042

revista_cya@fca.unam.mx

Universidad Nacional Autónoma de México
México

Berumen, Sergio A.; Epitalon, Grégoire

Una contribución schumpeteriana a la gestión de la innovación en materia de recursos humanos

Contaduría y Administración, núm. 228, mayo-agosto, 2009, pp. 129-149

Universidad Nacional Autónoma de México

Distrito Federal, México

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39511426007>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

Una contribución schumpeteriana a la gestión de la innovación en materia de recursos humanos

Fecha de recepción: 11.05.2008

Fecha de aceptación: 3.11.2008

Sergio A. Berumen

Profesor titular, Universidad
Rey Juan Carlos (Madrid)
lee_berumen@racmyp.es

Grégoire Epitalon

Profesor, Centre d'Etudes Su-
périeures Européennes (Reims)
j713882@yahoo.it

Resumen

Existen empresas donde la función de recursos humanos no está gestionada por un responsable específico, motivo por el cual a menudo se contrata a un administrador (o asesor) para sincronizar las innovaciones en materia de productos, servicios o procesos, así como para asignar nuevos roles profesionales a los empleados. Sin embargo, el trabajo de este administrador se hace más complejo cuando su intervención está basada en el establecimiento de acuerdos entre personas y grupos que perciben de maneras diferentes la evolución de los roles profesionales que permiten la innovación. Para responder a estas cuestiones, en este artículo proponemos una original herramienta de análisis.

Palabras clave: procesos de innovación, gestión de recursos humanos, pensamiento schumpeteriano.

Clasificación JEL: M11, M12, M13

A schumpeterian contribution to innovation management in the human resources area

Abstract

In those firms where the Human Resources area is not managed by an appointed employee, the entrepreneur (owner) usually hires an administrator to coordinate that innovations when it comes to products, services or processes, and the adoption of new professional roles played by the employees. However, the duty of this administrator becomes tougher when his or her intervention is based on the settlement of agreements among persons and groups who perceive differently the evolution of the professional roles that allow innovation to finally take place. To provide an answer to these questions, in this article we propose an original tool of analysis.

Keywords: innovation processes, human resources administration, schumpeterian thought.

JEL Classification: M11, M12, M13.

Times of innovation... are times of effort and sacrifice, of work for the future, while the harvest comes after... The harvest is gathered under recessive symptoms and with more anxiety than rejoicing.

Joseph A. Schumpeter (1939: 143).

Introducción

En las empresas donde la función de recursos humanos no está gestionada por un experto de recursos humanos, el empresario, o el consejo de administración, a menudo contrata a un asesor para sincronizar las innovaciones en materia de productos, servicios o procesos, así como para asignar nuevos roles profesionales a los trabajadores. El trabajo de este asesor se torna complejo cuando su intervención está basada en el establecimiento de acuerdos entre personas y grupos que perciben de manera diferente la evolución de los roles profesionales que permiten la innovación. Este escenario sirve de base para plantearnos las siguientes preguntas: ¿cómo evaluar la contribución del asesor de recursos humanos a la evolución de los roles profesionales?, ¿en qué momento interviene éste?, ¿de qué libertad de maniobra dispone para realizar su trabajo de mediación?, ¿cómo se manifiestan las tensiones entre personas

y grupos que no están de acuerdo sobre la evolución de los roles profesionales? Para contestar a estas cuestiones elaboramos una guía de análisis a partir de los conceptos originalmente desarrollados por Callon (1986 y 1989) y posteriormente continuados por Akrich, Callon y Latour (1988a y b, y 2006), así como por Callon, Lascoumes y Barthe (2001), entre otros.

En la primera parte de este artículo nos hemos propuesto mostrar la relación entre innovación y emergencia de los nuevos roles profesionales; identificar el marco teórico de la innovación de la gestión de recursos humanos; asimismo, describir las bases teóricas en las que se sustenta el enfoque metodológico propuesto. En la segunda parte se muestra una guía de análisis que tiene la intención de fungir como instrumento para formalizar las acciones del asesor, que en adelante será nombrado como administrador de recursos humanos, en la traducción de la innovación en los nuevos roles profesionales en las empresas. Finalmente, en la conclusión se discuten los resultados del estudio, sus límites y sus ventajas.

Innovación y definición de los nuevos roles profesionales

Détrie y Forestier (2002) señalan que en menos de una década la función y las competencias del asesor de recursos humanos han evolucionado considerablemente y su trabajo, que consistía principalmente en formular recomendaciones a partir de un diagnóstico, se ha traducido en ser un formidable detonador del cambio. Simultáneamente, el desarrollo de las relaciones entre la empresa y su mercado, tanto en la esfera de los servicios como en la producción, ha transformado profundamente las estructuras de producción y de los intercambios, así como de las competencias y los roles profesionales de los trabajadores.

En las fases tempranas del proceso de innovación, usualmente el administrador de recursos humanos es contratado por los empresarios o por los consejos de administración con el interés de facilitar la identificación de los nuevos roles profesionales. Pero cuando éste interviene, principalmente en el seno de las pequeñas y medianas empresas, generalmente no conoce con profundidad las organizaciones y sus tiempos de intervención son muy ajustados. En consecuencia, se ve obligado a desarrollar un método que le permita definir un marco a su intervención y de ese modo evaluar su contribución personal en la evolución de la empresa. Es a partir de esta preocupación que puede resultar efectiva la guía de análisis que nos hemos propuesto exponer en este artículo.

La innovación como proceso estratégico y colectivo

Schumpeter (1912) fue el primero en identificar la innovación como un proceso cíclico en el marco de la evolución de la actividad económica. En la primera fase del ciclo, un pequeño número de “emprendedores” marginales, que en realidad es la clase del más genuino *entrepreneur schumpeteriano*, se dan a la tarea de identificar las preferencias de los consumidores o incluso de reconocer las potencialidades para desarrollar un mercado nuevo (Cuervo *et al.*, 2007). Esto ocasiona que el empresario se interese en invertir recursos en la generación de innovaciones que pueden ser de cinco tipos, dependiendo del tipo de oportunidades que se presente: 1) fabricación de un producto o implementación de un nuevo servicio; 2) apertura de una nueva iniciativa; 3) usos alternativos a las materias primas que recientemente han sido creadas; 4) introducción de un nuevo método de producción; y 5) transformación de la organización por integración con el interés, por ejemplo, de alcanzar una situación de monopolio temporal.

En una segunda fase, cuando estas prácticas presentan posibilidades de ganancias evidentes, que generalmente son susceptibles de ser copiadas, es lo que podríamos denominar como *enjambres imitadores*, a partir de los cuales se producen *racimos* de innovaciones secundarias (o *spin-offs*). Finalmente, en una tercera fase los *emprendedores* y los *imitadores* potencian y explotan sus innovaciones para rentabilizar sus inversiones: en este contexto, la progresión de las innovaciones se estabiliza momentáneamente. El ciclo empieza de nuevo cuando las condiciones de competencia se potencian después del desarrollo de las imitaciones. Según este enfoque, la innovación es comprendida como un proceso que vincula el conjunto de las etapas y las actividades orientadas a transformar una idea en un producto o en un servicio (sobre esta cuestión particularmente se recomienda ver Berumen *et al.*, 2008).

Este enfoque permite diferenciar las diversas etapas del proceso productivo (v.g. la idea seminal de crear un nuevo producto) de la innovación en su conjunto. De acuerdo con Alter (2002: 18), desde esta perspectiva la decisión de innovar depende fundamentalmente de los empresarios, pero a la postre se ve implicado un número de actores cada vez más amplio, como lo son los administradores de recursos humanos.

La decisión de innovar, una apuesta estratégica

Por su naturaleza, la decisión de innovar es de carácter estratégico debido a que en sí mismo el proceso de innovación constituye una apuesta arriesgada que asume el empresario o los consejos de administración, cuyo objetivo definitivo es la creación de valor. En este sentido, Porter (1997: 49-245) fue el primero en identificar la forma en que las empresas se dan a la tarea de crear valor mediante la implementación de procesos de innovación. En efecto, en el ámbito de las finanzas, los estudios sobre la innovación convergen en un punto: las inversiones en innovación pretenden crear valor y están orientadas a asegurar la permanencia de las empresas. Pero en otros ámbitos la tendencia observada indica que si la innovación pretende crear valor, su aplicación tiene un costo que *a priori* es imposible definir con precisión. Por consiguiente, en la mayoría de los casos, la creación de valor mediante la innovación se aproxima a lo que podríamos identificar como una *apuesta necesaria*, si bien, obviamente, nunca es una condición suficiente con la cual la empresa busca diferenciarse de los competidores; sin embargo, tal iniciativa implica la necesidad de asumir riesgos.

Este hecho explica que la decisión de innovar es objeto de intensas negociaciones en el seno de las empresas. Como originalmente lo estudió Chandler (1962, 1972, 1977, 1984 y 1994), estas negociaciones se desarrollan esquemáticamente en dos fases: 1) los empresarios exponen sus puntos de vista a los accionistas o a los miembros del consejo de administración, que son proclives a emprender nuevos procesos de innovación; y 2) los empresarios o los consejos de administración, que intentan institucionalizar los cambios deseables, buscan el aval de los socios capitalistas cuando es necesario. Ambas fases implican la búsqueda de intercambios debido a que en materia de innovaciones no siempre son unívocos los intereses de los empresarios, de los miembros del consejo de administración, de los administradores y de los socios capitalistas.

Una vez que ha sido asumida la decisión de innovar, el empresario o los miembros del consejo de administración se centrarán en la gestión de la innovación para realizar al mismo tiempo dos funciones que son parcialmente contradictorias (Michaud y Thoenig, 2001; Defelix, 2001):

- Implementar un nuevo proceso de innovación, lo que significa enfrentarse a la posibilidad de improvisar nuevos sistemas y acciones que eventualmente se pueden contraponer a los procedimientos y estructuras existentes.

- Continuar explotando una renta y satisfacer las expectativas en el corto plazo, lo que significa la racionalización de los procedimientos y estructuras existentes que en el mediano plazo implicará, irremediablemente, que la empresa se convierta en un seguidor aunque estará lejos de ser un agente promotor del cambio.

Indudablemente, la gestión de la innovación se concreta mediante la transformación de las competencias del conjunto de los actores que participan en las empresas.

Competencias, condiciones y objeto de la innovación

La innovación tiene un rasgo colectivo. Como en su momento lo estudió Mintzberg (1994: 183-200 y 301-328), en muy raras ocasiones el empresario está capacitado para gestionar la innovación mediante una planificación rigurosa; lo cierto es que en la mayoría de los casos requiere de una amplia participación y empatía de los empleados para llevar a cabo las transformaciones que desea introducir. Posteriormente, Alter (2000) se dio a la tarea de mostrar que la “realización” de la invención en la innovación surge a partir de diversas transformaciones sucesivas, las cuales impactan en las técnicas de producción, los métodos de trabajo, las modalidades de coordinación y control, así como las herramientas de gestión; todo ello paulatinamente está destinado a modificar las competencias de los empleados al mismo tiempo que se involucran en el éxito de los procesos de innovación.

La participación activa y cotidiana de los trabajadores en las innovaciones es crucial cuando los procesos evolucionan a mayor intensidad; de hecho, la velocidad con la cual son implementados los cambios tecnológicos, sociales y organizacionales condiciona la existencia y la preeminencia de la ventaja competitiva. Sin embargo, la mencionada empatía de los trabajadores no es fácil de obtener principalmente porque el desarrollo de nuevas habilidades, aptitudes y valores no evolucionan simultáneamente en todos los individuos y en todas las áreas de la empresa. En estos casos, el riesgo implícito consiste en que las condiciones cambiantes, derivadas de los intensos procesos de innovación, generen fricciones que terminen por fragmentar a la empresa en pequeñas unidades que no formen parte de un mismo *engranaje*, que no compartan una misma misión y que no funcionen a la misma velocidad.

En efecto, la innovación schumpeteriana implica la necesidad de que la empresa asuma el riesgo que representa la *destrucción creativa*, la cual, en el peor de los casos, puede atentar contra la sobrevivencia de la empresa. Por consiguiente, la *destrucción creativa* implica que todos los agentes que formarán parte del proceso de innovación estén plenamente conscientes de las expectativas que se derivarán de la destrucción y creación de competencias, conocimientos, habilidades, aptitudes y valores, y de las transformaciones de los procedimientos y de las estructuras, en sustitución de otros que ya no son útiles.

De este modo, es vital que los cambios derivados de la *destrucción creativa* sean plenamente asimilados por los empleados. Habrá trabajadores que coincidan plenamente con las innovaciones, y que las identifiquen como una oportunidad para desarrollar nuevas competencias o para ampliar los mercados. Como lo señala Pérez y Soete (1988) y Pérez (1993, 1994 y 2001), el aliciente que los motiva a admitir los cambios es la *ventana de oportunidad* que se les abre para escalar peldaños dentro de la jerarquía de la empresa: tanto en términos de estatus como en una mejor retribución económica. Sin embargo, algunos trabajadores lejos de aceptar positivamente esa *ventana de oportunidad* percibirán a las innovaciones como una amenaza debido a que sus viejas habilidades en adelante no serán suficientes para asegurar su continuidad en la empresa. En consecuencia, este tipo de trabajadores hará todo lo que esté en sus manos por retrasar o incluso eliminar los procesos de innovación, tanto en lo personal como a través de la búsqueda de una fuerza mayor, como son los sindicatos.

Históricamente los procesos de innovación se han enfrentado a la resistencia de ciertos gremios de trabajadores. Hazlitt (2008: 57 a 70) nos recuerda que en 1760 el ingeniero Richard Arkwright inventó una revolucionaria maquinaria para el hilado del algodón. En ese entonces existían en Inglaterra más de 5 200 hilanderos que empleaban a unos 2 700 trabajadores, que en total sumaban más de 7 900 personas dedicadas a esta función. El invento de Arkwright tuvo una mala acogida porque estos trabajadores vieron amenazado su medio de vida. Al final, y gracias al apoyo de las fuerzas del orden, se fueron introduciendo las máquinas e inexorablemente fueron desapareciendo los viejos telares manuales. La cuestión fue que veintisiete años después de que la innovadora máquina de Arkwright viese la luz en 1787, los datos censales arrojaron que el sector del hilado y tejido del algodón empleaba a más de 320 000 trabajadores, es decir, un incremento del 4 400 por ciento.

Aun así, cien años más tarde David Ames Wells, en su libro *Recent Economic Changes* (*Cambios económicos recientes*, 1889) argumentó que entre 1870 y 1880 la marina mercante británica incrementó su actividad hasta alcanzar los 22 millones de toneladas sólo en cuanto al registro de despachos a los mercados del extranjero, pero en esos diez años el número de empleados disminuyó en 2 990 puestos. Wells señaló que ello fue debido a la introducción de las grúas a vapor y a los ascensores de bultos de grano en muelles y desembarcaderos. Como se desprende del ejemplo, la innovación surgió en un ámbito jerárquico en el que los conocimientos especializados deben estar rigurosamente sujetos a un proceso de coordinación que supervise la toma de decisiones y la manera en la que los trabajadores las adoptan o las rechazan, principalmente en aquellas áreas en las que las viejas funciones se verán particularmente impactadas por las nuevas formas de producción e intercambio. Desde este argumento, la innovación debe ser entendida como un proceso estratégico, pero también como un proceso colectivo.

La traducción de la innovación

Los elementos anteriormente expuestos nos permiten proponer una herramienta que facilite la intervención de un administrador de recursos humanos que incida en la evolución de los roles profesionales en el seno de las pequeñas y medianas empresas que hayan decidido asumir nuevos procesos de innovación. En este afán, como lo señalan Coutrot y Fakhfakh (1996) y Détrie y Forrestier (2002), entre otros, en primer lugar se debe reconocer que el papel del administrador de recursos humanos está orientado a ayudar al empresario, o a los consejos de administración, a especificar la demanda objetiva; a partir de ello, deberán considerar lo siguiente: 1) asegurarse de que el administrador de recursos humanos conozca la estructura organizativa y la cultura dominante en la empresa; 2) identificar las estrategias que adoptará el administrador de recursos humanos para hacer *asimilable* la innovación en cuestión; es muy importante que el empresario conozca y entienda los aspectos teóricos que propone el administrador; 3) definir la misión, el grado de intervención y las competencias específicas que gozará el administrador de recursos humanos (ver Klarsfeld, 2000); 4) definir el alcance y los límites de la relación entre la innovación propuesta y los roles profesionales que desempeñan los trabajadores implicados en el proceso; y 5) en la medida de lo posible, cuantificar los costos y la tasa de retorno que se derivará de la innovación en términos de la administración de recursos humanos, como lo estudió Le Gall (2001).

En congruencia con los cuatro primeros puntos, el administrador de recursos humanos deberá hacer un esfuerzo notable por familiarizarse con las prácticas de gestión, las competencias, los usos y costumbres dominantes en la empresa. Al término de esta etapa estará capacitado para hacer las proyecciones señaladas en el punto 5, con base en instrumentos que le permitan tomar decisiones multicriterio en los términos propuestos por Berumen y Llamazares (2007).

Es importante que el administrador de recursos humanos cuente con el apoyo del empresario o los consejos de administración en tres sentidos: en primer lugar, para la contratación o subcontratación de empleados y la firma de contratos de colaboración con otras empresas, lo cual permitirá que la empresa desarrolle nuevas competencias consideradas en el proceso de innovación; en segundo, la disposición para la correcta formación y capacitación de los trabajadores en el pleno uso y aprovechamiento de los recursos, en particular en el caso de la adopción de innovaciones tecnológicas; y en tercero, para hacer plenamente efectiva la implementación de sanciones a los empleados que muestren resistencia al cambio, como podría ser la negación a asistir a cursos de capacitación técnica para el adecuado uso y manejo de maquinaria, o para conocer el funcionamiento de los nuevos mercados objetivo de las innovaciones.

Para el efecto, es necesaria una herramienta que permita al administrador de recursos humanos: desarrollar una mejor labor en su intervención sobre los roles profesionales; identificar los tiempos óptimos de operación; reconocer los márgenes de los que dispone; e identificar en una fase temprana las tensiones que surjan entre los trabajadores o los grupos que están en desacuerdo con las nuevas competencias atribuidas a los roles profesionales. La principal referencia sobre este campo de investigación es el trabajo seminal de Pichault (1993), quien fue el primero en desarrollar una propuesta que englobara la gestión de los recursos humanos y los cambios que tienen lugar en el seno de las empresas en materia de innovaciones. Su trabajo explica con suficiencia los paradigmas racionalista, de control y político.

El paradigma racionalista considera que los procesos de innovación son derivaciones que emanan directamente de los niveles superiores de la jerarquía de las organizaciones y cuya finalidad es orientar la evolución de las empresas en una nueva dirección. Los dos principales trabajos de referencia son el de Ansoff (1965) y el de Porter (1997), quienes señalan que la estrategia debe estar estrechamente relacionada con el cambio y la racionalidad; subrayan la importancia en el reconocimiento de la estructura jerárquica que impera en la organización en cuestión;

destacan el peso que tienen las decisiones de los directivos en la formulación de alternativas y en la propia toma de decisiones; y restan importancia al aspecto colectivo de la innovación.

Por otra parte, el paradigma de control, planteado por Jensen y Meckling (1976 y 1999), se basa en la teoría de la agencia, la cual enfatiza el aspecto estratégico de la innovación, pero soslaya los problemas implícitos en la distribución de los conocimientos en el seno de las organizaciones. Con base en este mismo enfoque, Fama y Jensen (1983) restaron importancia al análisis de la innovación como proceso colectivo.

La deficiencia más notable entre los paradigmas racionalista y de control radica en que exageran la influencia de los dirigentes y de los ejecutivos en el cambio; además, dan por sentado que la innovación es un proceso que se puede dirigir y controlar a voluntad (sobre el análisis crítico de estos enfoques ver Deschamps *et al.*, 1997).

Finalmente, el paradigma político —estudiado por sociólogos como Crozier (1963), Crozier y Friedberg (1977), Friedberg (1993) y Reynaud (1993)— enfatiza los aspectos “políticos” de los procesos de innovación y afirman que éstos se desarrollan en el marco de una estructura jerárquica formal, en la que los agentes interactúan constantemente, razón por la cual están obligados a entablar negociaciones.

Aunado a lo anterior, ha habido estudios que pretenden integrar el paradigma racional y el paradigma político. Mintzberg (1986) y Aldrich (1999) han sido sus dos más destacados representantes; sus estudios se han centrado en el campo de la gestión estratégica de las organizaciones y se construyen desde el enfoque schumpeteriano. Por su parte, los trabajos de Gioia y Chittipeddi (1991) se han centrado en un enfoque *interpretativista*, el cual supone que las organizaciones construyen redes y se comunican mediante procesos de interacciones sociales. Finalmente, a modo de epílogo de todos los estudios antes mencionados, están los de Callon (1986 y 1989), Akrich, Callon y Latour (1988a y b, y 2006), Callon, Lascoumes y Barthe (2001) y Michaud, C. y Thoenig (2001), entre otros, los cuales fueron desarrollados desde la denominada *sociología de la innovación*, y que están en sintonía a lo descrito por las propuestas schumpeterianas.

Principales conceptos de la teoría de la traducción

Los trabajos de Callon y sus seguidores proporcionan un marco de referencia para identificar cómo se llevan a cabo los procesos de innovación. Como lo señala Amblard (1996: 127-185), estas investigaciones se caracterizan por su gran utilidad en el diseño y aplicación de herramientas de gestión. Sus propuestas sobre la traducción se sustentan en métodos cualitativos, particularmente en encuestas y en series de tiempo, o temporales, y tienen el interés de mostrar cómo a través de redes sociotécnicas se pueden definir las innovaciones. Para estos autores, la innovación —incluso en su etapa más embrionaria— implica la definición tanto del pequeño número de personas directamente interesadas como de otras que no están directamente implicadas, a quienes la innovación les afecta de manera directa o indirecta. La decisión de innovar que promueve el empresario genera dos grupos yuxtapuestos que están interesados en atraer al mayor número de partidarios a través del establecimiento de *redes*. Éstas se forman a partir del establecimiento de vínculos entre personas con intereses comunes, pueden ser de tipo técnico, económico y con base en los fines que se persiguen. En la medida en que las innovaciones se desarrollen, generalmente las *redes* tratarán de extenderse y fortalecerse, además tenderán a desarrollar juicios y argumentos que les unan o les distancien.

Callon y sus seguidores proponen un enfoque que ayuda al establecimiento de puntos de acuerdo entre partidarios y adversarios de las innovaciones. Para la búsqueda de puntos de convergencia sugieren el nombramiento de un traductor, cuyo trabajo consistirá en decodificar el mensaje central de manera que las otras partes lo puedan entender desde sus respectivas posiciones. De acuerdo con los principios de la sociología de la innovación, el traductor está facultado para buscar puntos de encuentro entre los actores, los sistemas de información, los métodos y las herramientas más adecuados. Con base en ello se construirá una red sociotécnica que tendrá tres etapas:

- Traducción 1: *Problematización* de la situación. El traductor tendrá la tarea de distinguir lo que une y lo que divide a los actores, a partir de ello formulará el proyecto de innovación y planteará una serie de preguntas (formuladas en consideración a los intereses de las partes enfrentadas) que conduzcan a la convergencia de criterios. Una vez que las preguntas han sido aprobadas por las partes, se designará un pequeño comité de investigación que estará integrado por representantes de las partes y cuya misión será la de darles respuesta.

- Traducción 2: *Identificación* de los puntos de acuerdo. El traductor redactará los puntos de acuerdo a los que llegaron los portavoces de los diferentes grupos enfrentados. En esta etapa, el traductor se desempeñará como árbitro en el desahogo de las distintas posiciones encontradas y dará la oportunidad para que se aclaren los puntos dispersos o de más difícil solución; para el efecto, es recomendable que se auxilie de presentaciones, documentos redactados por expertos (*papers* y artículos publicados en revistas científicas), informes publicados por organismos de reconocido prestigio, datos estadísticos, análisis de series de tiempo y estudios prospectivos, entre otros. En este contexto tiene lugar lo que Callon (1986 y 1989) identificó como *un punto de paso obligatorio*, que se refiere al punto de inflexión a partir del cual las partes finalmente coinciden en que los procesos de innovación son procesos irreversibles y de suma trascendencia para la sobrevivencia de la empresa.
- Traducción 3: *Difusión* de los acuerdos. El papel catalizador del traductor es dar a conocer que los trabajadores de la empresa conozcan y *asimilen* los nuevos esquemas que se derivarán de los procesos de innovación. Posteriormente, se seleccionarán los trabajadores más indicados para fungir como *punta de lanza* en la implementación de las innovaciones, quienes aún se resistan a las innovaciones serán aislados del resto del grupo.

Esta red sociotécnica se puede extender a un grupo de personas y recursos más amplios, debido a que el objetivo es el de multiplicar las entidades (v.g. actores, estructuras, acuerdos y recursos) que la conforman. Como lo señalan Nekhili y Poincelot (2000), el número creciente de actores y recursos implicados en la innovación permite multiplicar los esfuerzos de coordinación y de gestión en el seno de la *red*; por ello se ha vuelto indispensable la intermediación del traductor porque permite construir un mejor escenario y la posterior implementación de las innovaciones en las empresas.

Metodología

Nuestra propuesta parte de la plena colaboración entre los administradores de recursos humanos y el resto de miembros de la empresa que desean implementar procesos de innovación. En términos generales, los administradores de recursos humanos están considerados dentro de las estructuras de las grandes empresas, pero muy rara vez lo están en las pequeñas y medianas empresas, razón por la cual generalmente se trata de expertos externos a la empresa que son contratados

por un tiempo u obra determinados. Con el interés de orientar el trabajo operativo de este administrador, resulta particularmente sugerente el trabajo descrito por Coenen-Huthe (1995), en el cual reposan las bases de la herramienta que aquí presentamos.

La siguiente guía de análisis ha sido elaborada sobre la base de una colaboración entre el investigador —encargado de aportar los elementos teóricos— y el administrador de recursos humanos, que es el responsable de identificar, supervisar e implementar la evolución de los nuevos roles profesionales de los trabajadores implicados en los procesos de innovación. Para el efecto, las preguntas que permitirán identificar la mejor manera de hacer óptima la traducción de la innovación en los nuevos roles profesionales son las siguientes:

Guía de análisis de la traducción de la innovación en los roles profesionales

1. *El administrador de recursos humanos participa en la formulación del proyecto de innovación.*
2. *Traducción 1: El administrador de recursos humanos “problematiza” la situación.*
 - ¿Se han hecho análisis previos sobre las ventajas y desventajas derivadas de los procesos de innovación y todos han sido conscientes de los riesgos en todos los escenarios posibles?
 - ¿Cuáles han sido las partes que intervienen y cómo han procedido en el desahogo de las controversias derivadas por las innovaciones y el futuro de los roles profesionales?
 - ¿La controversia se ha centrado en la evolución de un papel profesional específico o, por el contrario, afecta a un amplio abanico de funciones (se refiere a un cambio radical o varios cambios incrementales)?
 - ¿Se ha elaborado un diagnóstico previo sobre la manera cómo se verá impactado el papel profesional de los trabajadores implicados y cómo afectará al conjunto de la empresa?
 - ¿En qué personas ha reposado el papel de árbitro en los conflictos que se han suscitado en el pasado y cómo se han resuelto?

3. *Traducción 2: El administrador de recursos humanos crea e incentiva a los diversos grupos implicados.*

- ¿Cuáles son los recursos necesarios y cuáles son los recursos disponibles (v.g. económicos, técnicos, humanos, etc.) para el correcto desempeño del administrador de recursos humanos?
- ¿Cómo es apreciado el papel y el desempeño del administrador de recursos humanos entre las partes implicadas? En todo caso, saber si su intermediación es valorada, tanto por la dirección de la empresa como por el conjunto de los trabajadores.
- ¿Cómo están estructuradas las posiciones de los diferentes actores implicados? Es importante saber si previamente han sido discutidas las diferentes posiciones.

4. *Traducción 3: El administrador de recursos humanos favorece el crecimiento de la red y la adopción de las innovaciones.*

- ¿Se ha conseguido encontrar la *definición óptima* al desempeño de los futuros roles profesionales?
- ¿Cuáles han sido los sectores más proclives a las nuevas competencias, cuáles no y por qué? En todo caso, es importante identificar si en el futuro se podrían adoptar las sugerencias propuestas por los más reacios a aceptar las innovaciones.
- ¿Cuáles son las mejores alternativas para que los trabajadores se *apropien* de los nuevos roles profesionales?
- ¿En quién reposará la futura vigilancia, control y evaluación de la adecuada asimilación de las innovaciones en los nuevos roles laborales.

Con base en la respuesta de las preguntas señaladas, los administradores dispondrán de una mejor herramienta para la mejor identificación de los roles profesionales en el seno de los proyectos de innovación. La guía de análisis mostrada anteriormente pretende identificar el interés “operativo” de la teoría de la traducción en la gestión de los recursos humanos; dirigir y guiar el proceso de innovación y diferenciar los aspectos colectivos y estratégicos; asimismo, precisar el nivel de la intervención requerida por el administrador de recursos humanos. Con los elementos descritos, tanto el empresario como el administrador de recursos humanos estarán en una mejor situación para ubicar las acciones siguientes:

- La formulación del proyecto de innovación: el administrador de recursos humanos fungirá como transmisor de la información al empresario o consejo de administración en todas las fases del proyecto de innovación en materia de gestión de recursos humanos.
- La “problematización” de la traducción: tal y como lo explica Picq (2002), el administrador de recursos humanos estará en una mejor posición para aconsejar al empresario sobre las mejores alternativas que permitan vencer la renuencia al cambio mostrada por los trabajadores.
- La creación y la animación del colectivo de investigación consiste en aclarar y definir los rasgos principales del futuro papel profesional (principalmente en lo referente a la misión principal, la posición jerárquica, los ingresos por percibir, etc.).
- Irreversibilidad de la innovación: el objetivo de esta última fase es obtener el consentimiento de los trabajadores para la plena ejecución de los procesos de innovación, así como de la redefinición de los futuros roles profesionales.

Conclusiones

La propuesta aquí presentada se orienta a facilitar la creación de mejores canales de comunicación entre los actores que conforman las empresas. Los trabajos de Callon y sus seguidores tienen la finalidad de describir las diferentes fases de integración de una innovación en espacios abiertos. En los espacios abiertos generalmente los conocimientos son poco coordinados, de modo que las controversias planteadas por los empleados pueden, incluso, llegar a ser hostiles a los proyectos de innovación. Caso contrario cuando la innovación se constituye en una pequeña empresa, donde existe una jerarquía relativamente cerrada y donde los conocimientos son a la vez especializados y coordinados.

La construcción y la utilización de una herramienta elaborada a partir del marco teórico de la traducción permitirá:

1. Redactar un informe que refleje más fielmente las áreas de oportunidad en materia estratégica y de política del cambio tecnológico en el seno de las empresas.

2. Evaluar, a través de las herramientas señaladas en el marco teórico, la manera cómo han adquirido los trabajadores las habilidades necesarias para el adecuado aprovechamiento de las innovaciones.
3. Identificar el grado de participación de los trabajadores en los proyectos de innovación mediante la utilización de la guía de análisis propuesta.
4. Como se señaló, el papel del administrador de recursos humanos resulta importante por su capacidad para mediar en la solución de los conflictos; por ello, su contribución principal se apreciará en tres ámbitos: en el aspecto estratégico, será un instrumento para informar al empresario sobre el estado de las cosas en cada una de las etapas por las que atraviesa la implementación del proceso de innovación; en cuanto al carácter político del proceso de innovación, su intervención favorecerá la comprensión entre las partes implicadas (el empresario y los trabajadores afectados); y, finalmente, se espera que esta función permita facilitar la búsqueda de puntos de acuerdo, así como la definición de los objetivos; todo ello, en suma, se traduce en una mejor cooperación y un más fluido diálogo en el seno de las empresas.

En concordancia con los objetivos planteados al inicio de este trabajo, mostramos la relación entre innovación y emergencia de los nuevos roles profesionales; de igual forma, nos dimos a la tarea de identificar el marco teórico de la teoría de la traducción” aplicado a la generación y asimilación de innovaciones. La principal contribución de este artículo se centra en la descripción de los elementos en los que se sustenta la construcción de la guía de análisis de la traducción y que tiene la intención de fungir como instrumento para formalizar las acciones del administrador de recursos humanos en la traducción de la innovación en los nuevos roles profesionales en el seno de las empresas.

Referencias

- AKRICH, M., M. CALLON, y B. LATOUR (1988a). "A quoi tient le succès des innovations? premier épisode : l'art de l'intéressement". *Gérer et Comprendre*, N° 18, pp. 4-17.
- (1988b). "A quoi tient le succès des innovations? deuxième épisode: l'art de choisir les bons porte-parole". *Gérer et Comprendre*, N° 19, pp. 14-29.
- (2006). *Sociologie de la Traduction : Textes Fondateurs*. París : Ecole des mines.
- ALDRICH H. (1999). *Organizations Evolving*. París : Sage.
- ALTER, N. (2000). *L'innovation ordinaire*. París : PUF.
- (2002). "L'innovation, un processus collectif ambigu". *Les logiques de l'innovation*. París : La découverte.
- AMBLARD, H., P. BERNOUX, G. HERREROS y Y. F. LIVIAN (1996). *Les nouvelles approches sociologiques de l'organisation*. París : Seuil.
- ANSOFF, H. I. (1965). *Corporate Strategy*. Nueva York: Mc Graw Hill.
- BERUMEN, S. A. y F. LLAMAZARES REDONDO (2007). "La utilidad de los Métodos de Decisión Multicriterio AHP en un entorno de competitividad creciente". *Cuadernos de Administración*, Universidad Javeriana, Bogotá, 20-34, pp. 65-87.
- (Coord.) (2008). *Cambio tecnológico e innovación en las empresas*. Madrid: ESIC.
- CALLON, M. (1986). "Éléments pour une sociologie de la traduction". *L'Année Sociologique*, Vol. XXXVI, pp. 197-220.
- (1989). *La science et ses réseaux, genèse et circulation des faits scientifiques*. París : La découverte.

- , Lascoumes, P. y Barthe, Y. (2001). *Agir dans un monde incertain*. París: La découverte.
- CHANDLER, A. D. (1962). *Strategy & Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge, Mass: MIT Press.
- (1972). *Stratégies et structures de l'entreprise*. Lyon : Les Editions d'Organisation.
- (1977). *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. Cambridge Mas: Harvard University Press.
- (1984). "The Emergence of Managerial Capitalism". *Business History Review* (**pre-1986**), Vol. 58, N° 4, pp. 473-504.
- (1994). "The competitive performance of U.S. industrial enterprises since the Second World War". *Business History Review*, Vol. 68, N° 1, pp. 1-72.
- COENEN-HUTHE, R. J. (1995). *Observation participante et théorie sociologique*. París : L'Harmattan.
- COUTROT, T. y F. FAKHFAKH (1996). "Que négocie-t-on en entreprise et pourquoi?", *Travail et Emploi*, N° 71.
- CROZIER, M. (1963). *Le phénomène bureaucratique*. París : Seuil.
- y E. FRIEDBERG (1977). *L'Acteur et le système*. París : Seuil.
- CUERVO, A., D. RIBEIRO y S. ROIG (2007). *Entrepreneurship: Concepts, Theory and Perspective*. Berlín: Springer.
- DEFELIX, C. (2001). "Les systèmes de gestion des compétences: des systèmes d'information à gérer avec prudence". *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, N° 41, pp. 33-45.
- DÉTRIE, J. P. y G. FORRESTIER (2002). "Une profession en pleine évolution". *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, N° 137, pp. 101-118.

- FAMA, E. F. y M. C. JENSEN (1983). *Separation of Ownership and Control*. Chicago, Ill: Center for Research in Security Prices.
- FRIEDBERG, E. (1993). *Le pouvoir et la règle*. París : Seuil.
- GIOIA, D.A. y K. CHITTIPEDDI (1991). "Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation". *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp. 433-448.
- HAZLITT, H. (2008, [1946]). *Economía en una lección*. Segunda edición en español. Madrid: Ciudadela.
- JENSEN, M. C. (1993). "The Modern Industrial Revolution, Exit and the Failure of Internal Control System". *Journal of Finance*, vol. 48, N° 3, pp. 831-880.
- y W. H. MECKLING (1976). "Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure". *Journal of Financial Economics*, N° 103, pp. 305-360.
- (1999). *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*. Alabama: International Library of Critical Writings in Economics.
- KLARSFELD, A. (2000). "La compétence, ses définitions, ses enjeux". *Gestion 2000*, N° 2 pp. 31-48.
- LATOUR, B. (1989). *La science en action*. París : La découverte, París.
- LE GALL, J. M. (2001). "Pour une gestion contemporaine des ressources humaines". *La Revue des Sciences de Gestion: Direction et Gestion*, N° 188-189, pp. 5-14.
- MICHAUD, C. y J-C THOENIG (2001). *Stratégie et sociologie de l'entreprise*. París: Village Mondial.
- MINTZBERG, H. (1986). *Le pouvoir dans les organisations*. Montreal: Editions d'Organisation.

- (1994). *Grandeur et décadence de la planification stratégique*. París: Dunod.
- NEKHILI, M. y E. POINCELOT (2000). “La fonction R&D et la latitude managériale: une analyse théorique”. *Revue Finance, Contrôle, Stratégie*, Vol 3, N° 1, pp. 5-28.
- PÉREZ, C. (1993). *Cambio técnico, reestructuración competitiva y reforma institucional en los países en desarrollo*. México: Fondo de Cultura Económica.
- (1994). “Technical change and the new context for development”. En L. Mytelka (ed.). *South-South Co-operation in a Global Perspective*. París: OCDE, pp. 55-87.
- (2001). “Technological change and opportunities for development as a moving target” *Cepal Review*, No. 75, December, pp. 109-130.
- y L. SOETE (1988). “Catching Up in Technology: entry Barriers and Windows of Opportunity”. G. Dosi (ed.). *Technical Change and Economic Theory*. Londres: Francis Pinter, pp. 458-479.
- PICHAULT, F. (1993). *Ressources humaines et changement stratégique*. París : De-Boeck Université.
- PICQ, T. (2002). “Comment profiter de l’expérience des consultants?” *Revue Française de Gestion*, N° 137, pp. 151-167.
- PORTER, M. (1997). *L’avantage concurrentiel*. Lyon: Dunod.
- REYNAUD, J.-D. (1993). *Les règles du jeu: l’action collective et la régulation sociale*. Collection U. París : A. Colin.
- SCHUMPETER, J. A (1939), *Business Cycles: A Theoretical, Historical, and Statistical Analysis of the Capitalist Process*, New York: McGraw-Hill.
- SCHUMPETER, J. A. (1935, [1912]), *Théorie de l’évolution économique*. París: Fr. Dalloz.

WELLS, D. A. (1889). *Recent Economic Changes and their effect on the Production and Distribution of Wealth ant the well-being of society*. Nueva York: D. Appleton. 