

**IDOE – Instituto de Dirección y Organización de Empresas, Universidad de Alcalá,
Nr. 62 Junio 2014**

Prof. Dr. Norbert Thom, Universidad de Berna

CONOCIMIENTOS Y PERSPECTIVAS PARA UN “MANAGEMENT DE IDEAS”

La innovación constituye, sin duda, tanto la clave del desarrollo competitivo de una Economía como la garantía de éxito de una empresa. Pero la innovación descansa en la capacidad de las personas de una organización de ir más allá de su aportación funcional: su capacidad de generar nuevas ideas y que estas se llevan a cabo. El desarrollo de un eficiente “Management de ideas”, de la generación de personas implicadas culturalmente en esta concepción del management depende el éxito, sostenibilidad y satisfacción de la actividad de las personas en las organizaciones. Esta es la contribución que presenta el Prof. Norbert Thom.

• **TRAYECTORIA INVESTIGADORA: RETROSPECTIVA Y VISIÓN GLOBAL**

El Autor investiga desde mediados de los años 70 del siglo XX todos los problemas que afectan a las “Propuestas del Personal” en la empresa y su desarrollo hasta la situación actual del “Management de Ideas”. Tanto en Alemania como en Suiza hemos realizado numerosos estudios empíricos entre docentes como con estudiantes. Se ha tratado de un proceso de investigación de “largo alcance”. En realidad se ha tratado siempre de la siguiente pregunta:

¿Cómo se puede lograr que muchos trabajadores estén motivados y capacitados para contribuir con ideas constructivas y creativas a la mejora permanente de los procesos empresariales y de sus resultados?

Para contestar a esta cuestión se realizaron diferentes estudios tanto a nivel de trabajos de máster como de grado, así como también se hicieron varias Tesis Doctorales. La Síntesis de los resultados más relevantes y la historia del desarrollo del concepto de “Management de propuestas del Personal” se publicaron en la monografía Norbert Thom/ Anja Piening: “Von Vorschlagswesen zum Ideen -und Verbesserungsmanagement”. Berna 2009 (Reproducción 2010), Verlag Peter Lang, ISBN 978-3-0343-0321-7.

En estos trabajos de investigación se ha confirmado la validez de un mix de métodos. Conseguimos una visión sobre la situación actual mediante amplias encuestas. Entre otros se encuestaron a “managers de ideas”, directivos, “personal con ideas”, “personal sin ideas”, comités de empresa y otros expertos. Se obtuvo una visión más detallada con los estudios de Casos en empresas concretas. En éstas se encuestaron muchas personas. La valoración del material obtenido, así como los documentos estudiados (convenios, reglamentos, estadísticas, materiales de publicidad, etc.) se trataron tanto con métodos cuantitativos como también con métodos cualitativos. Después de varias décadas de investigación se desarrolló un marco de referencia.

Este marco abarca las dimensiones tanto externas como internas de la empresa y del personal, los instrumentos (parámetros de actuación) generales y especiales para las decisiones del management, así como las magnitudes determinantes de los criterios

para medir el éxito de un “Management de Ideas”.

Sobre la base del conocimiento alcanzado hasta ahora se dispone de puntos de referencia muy importantes para la configuración de un “Management de Ideas” excelente.¹ Con lo cual se eligieron dos veces (2005 y 2011) las empresas Suizas con el mejor “Management de Ideas”.

Los niveles de investigación alcanzados permiten también el desarrollo de hipótesis fundamentadas que pueden ser contrastadas con numerosos estudios empíricos de encuestas realizadas en grandes empresas. El autor considera, sobre todo, las encuestas entre el personal realizadas en las grandes empresas que disponen de un “Management de Ideas” establecido desde hace tiempo con el fin de determinar cuáles son las barreras existentes contra la creación de ideas y la disposición de atractivos eficientes para salvar todas las barreras con éxito. A lo que se añaden los estudios comparativos interculturales (por ejemplo, las diferencias entre España, Gran Bretaña y Alemania) debiéndose tener en cuenta las diferentes definiciones y conceptos. La investigación de los factores de éxito puede también contrastarse de manera significativa con amplias muestras con métodos avanzados estadísticos (regresiones, modelos estructurales) con el fin de resaltar de forma precisa las interdependencias causales entre los instrumentos utilizados y los efectos conseguidos. Otros estudios empíricos que merecen la pena se han orientado a las preguntas: *¿cuál es el impacto que tiene sobre los criterios de eficiencia la inclusión de grupos de personas externos, tales como clientes y suministradores en el “Management de Ideas”? ¿cuál es, desde el punto de vista histórico, un instrumento para el fomento del “personal con ideas” y hasta ahora cuáles son los instrumentos que dominan?*

II. VALORACIÓN DEL ÚLTIMO ESTUDIO DE “MANAGEMENT DE IDEAS”

El resultado de este estudio se encuentran de manera detallada en el libro mencionado de Thom/Pienening (2009, pág. 171 ss.) de forma que aquí solamente vamos a comentar algunos resultados especialmente relevantes.

Se encuestaron 57 empresas en Suiza que disponen de un

¹ Ver la lista de chequeo en el anexo de la Obra mencionada de Thom/Piening 2009, pág. 195-199.

IDOE – Instituto de Dirección y Organización de Empresas, Universidad de Alcalá, Nr. 62 Junio 2014

“*Management de Ideas*” en funcionamiento. De las cuales el 70% se encuentran en el sector industrial y el 30% en el sector de servicios. Lo cual demuestra que el “*Management de Ideas*” está más arraigado en la industria que en los sectores de la economía Suiza en la que domina en su conjunto el área de servicios con aproximadamente el 70% de todos los puestos de trabajo.

Seis de las empresas que han contestado (“*empresas punteras*”) clasificaron su propio “*Management de Ideas*” como excelente. Se compararon con las otras 51 empresas en lo referente a las diferencias más relevantes. Las respuestas de las 57 empresas provienen de los *managers* responsables de las Ideas.

Vamos a comenzar esta breve exposición en torno a los resultados del estudio con las contestaciones que se pidieron a la pregunta de cuáles eran las tres exigencias más importantes en la configuración del “*Management de Ideas*”. De esta valoración se deduce el siguiente esquema valorativo:

1) La valoración rápida y transparente de las Ideas

Se trata prioritariamente de un reto organizativo: lo que se exige es un proceso interno que minimice los tiempos entre la disposición de la Idea y la valoración de la misma y que esté orientada a unos criterios de valoración perfectamente verificables. Todo proponente quiere saber *¿por qué se acepta mi Idea o por qué se rechaza? ¿Por qué recibo una recompensa de este tipo y por éste importe?*

2) La publicidad eficiente para la participación en el “*Management de Ideas*”

Todos los participantes están dispuestos. Muchos de los participantes están motivados por el mensaje publicitario de una participación constructiva con ideas propias. Por lo tanto, un diseñador del “*Management de Ideas*” tiene que conocer la mentalidad de su personal, elegir cuidadosamente los canales de publicidad y presentar el mensaje publicitario de forma que llegue a las cabezas y provoque el paso hacia la acción: *contribuyo con mi propia idea!* La comunicación interna de la empresa constituye el punto central.

3) La aplicación del “*modelo que integra al mando superior*” tiene más ventajas

En las “*Propuestas de Personal*” clásicas no se tiene en cuenta al mando superior, ya que el proponente de la idea se dirige directamente al responsable en la Central de “*Propuestas de Personal*”, lo que cortacircuita la relación directa. Desde el punto de vista del “*directivo responsable de las Ideas*” es mejor el camino directo a través del mando superior. No solamente constituye una innovación organizativa, sino que, sobre todo, es una modificación de la *cultura empresarial*. Todo mando superior debe estar implicado en las propuestas de mejora de su personal. Estos pueden dirigirse con confianza para exponerle la idea. El superior directo tiene la competencia para decidir hasta un determinado nivel sobre la aceptación y aplicación de las propuestas de mejora. Solamente aquellas *Ideas* que rebasan su marco de competencias y que también afecten a otras unidades de organización de la empresa deberán ser sometidas al responsable “*directivo de las Ideas*” ubicado en la

Central.

Este proceso se debe a la limitada capacidad de transformación para que no sea un factor de estrangulamiento. Los mandos superiores deben entender la generación de Ideas del personal como parte del proceso normal de dirección. La cuota de participación y de aceptación puede entonces incrementarse. También la puesta en práctica se hace más fácil, ya que no es preciso tener que convencer a un superior al que no se le ha comunicado la implementación de una “*nueva Idea*” de su personal y éste puede evitar de manera muy sutil su puesta en práctica.

Vamos a destacar ahora un segundo resultado que se ha obtenido de este último estudio en Suiza. Se trata, sobre todo, del *marco de referencia* que se ha enriquecido y actualizado en el transcurso de los 30 últimos años de trabajo de investigación. Vamos a señalar aquí alguno de estos elementos:

- a) Entre las *magnitudes condicionantes externas a la empresa* que han estimado los “*directivos responsables de Ideas*” encuestados son el *progreso tecnológico* y la *intensidad de la competencia* como el motor más importante para un *management* eficiente de las Ideas. Lo cual significa, en primer lugar, que el “*Management de Ideas*” tiene una magnífica oportunidad de desarrollo en aquellos sectores en los que domina una *competencia intensa*. Se puede señalar, por ejemplo, en las empresas suministradoras del automóvil. Por el contrario, no se caracterizan las Administraciones Públicas u otro tipo de sectores monopolistas por un fuerte de desarrollo del “*Management de Ideas*”. El progreso técnico se encuentra estrechamente vinculado a la *innovación*. Cada paso relevante en *Innovación* ofrece ocasiones favorables para los procesos de *mejora continua*. Aquí pensamos, entre otros aspectos, por ejemplo, en las tecnologías de fabricación, de transporte y de información. Se incrementan las oportunidades para el desarrollo de las ideas por parte del personal.
- b) En lo que respecta a las *magnitudes condicionantes empresariales* han sido muy importantes las respuestas de los “*directivos responsables de las Ideas*” en la configuración de los Principios y Directrices para la dirección. Se trata aquí de los Principios de un estilo de dirección *cooperativo* y basado en *valores*. Parte de una determinada concepción de la persona (*Leitbild*), se la considera más como *partner* que como persona subordinada. El “*modelo de inclusión del mando superior*” mencionado corresponde a estos Principios de Dirección. Estos *Principios de Dirección* se deben establecer por escrito, se debe formar sobre los mismos y se deben “*vivir*” en el proceso del día a día de la actividad de la empresa.
- c) Por lo que respecta a las *magnitudes condicionante de tipo personal* destaca la total aceptación por parte del *management* (directivos) respecto al “*Management de Ideas*”. Lo cual significa: solamente cuando los directivos de todos los niveles, hasta en el nivel más alto, asumen una posición afirmativa con respecto al “*Management de Ideas*” y la consideran como la definición moderna de la dirección, es

**IDOE – Instituto de Dirección y Organización de Empresas, Universidad de Alcalá,
Nr. 62 Junio 2014**

cuando el “*Management de Ideas*” tiene la oportunidad de su mejor desarrollo. Y un comentario, “*lo hacemos porque se hace en nuestro sector; lo cual no va a perjudicar...*” no apoya al “*Management de Ideas*”. No es suficiente con que se tolere el “*Management de Ideas*”, si no que se precisa de su apoyo activo. Ya se ha realizado en las *empresas líderes* (inclusive el *top management*).

- d) Los *instrumentos de dirección generales* importantes que influyen de manera directa en el desarrollo del “*Management de Ideas*” son: el *sistema de objetivos* y la *estrategia*, la *estructura organizativa* y la *cultura empresarial*. Todos son importantes. Pero la mayor influencia en el desarrollo del “*Management de Ideas*” la ejerce, sin embargo, de forma muy clara la *Cultura empresarial*. Esta abarca diferentes *dimensiones de valores*. Desde los *valores* referentes a las personas empleadas, de las que ya hemos hablado (véanse los Principios de Dirección). Otro *valor* de referencia importante es la *orientación a la innovación*, esto es, una forma de pensar y de actuación innovativa que se posee en la empresa, en términos generales, un valor muy alto y se recompensa correspondientemente. También una *orientación a los costes* es, sin duda, una situación favorable para el desarrollo del “*Management de Ideas*”.

Se trata en este caso de la existencia en todo el personal de un comportamiento consciente de *costes* y un uso ahorrativo en las disposiciones de recursos. Por último, el valor directivo “*orientación al cliente*” tiene un efecto altamente positivo para el “*Management de las Ideas*”. Todo el personal tiene que tener muy claro que deben ofrecer a todos los clientes internos y externos la calidad deseada en todas sus actuaciones.

- e) En cuanto a los *objetivos superiores* para el “*Management de Ideas*” es, sin duda, muy importante la *motivación del personal* para lograr una contribución constructiva en el acontecer empresarial. Pero todavía más importante estiman los *directivos responsables de ideas* de las 57 empresas Suizas las mejoras de *calidad* y de *economicidad*. El *objetivo de calidad* abarca hoy no solamente la calidad del producto, sino también la calidad de todos los procesos empresariales y el ámbito del trabajo.
- f) En lo que se refiere a los *instrumentos indirectos* para el fomento eficiente del “*Management de Ideas*” se consideran nueve parámetros de acción de gran valor.

Los tres parámetros citados, en primer lugar, ya se han comentado:

- *La valoración rápida y transparente*
- *La publicidad a través de los diferentes medios (especialmente apoyado en las “empresas líderes”)*
- *El modelo que integra al mando superior inmediato*
- *Los atractivos materiales*

La persona que facilita una “*propuesta de mejora*” que ha sido

aceptada participa porcentualmente en los ahorros anuales que se han calculado (reduciendo los costes de aplicación para este “*propuestas de mejora*”). (Por ejemplo, con 15% y más). Es posible un premio a *posteriori* en base a los ahorros realmente realizados (más allá del primer año). Un incremento de la prima de recompensa (hasta un valor del 50%) no incrementa necesariamente en la misma medida la cuota de participación.

La *transparencia* de la regulación de las primas y el reducido periodo en su aplicación son también muy importantes para una idea que ha sido aceptada (ver Thom (2009) página 50).

- *Atractivos inmateriales*

Especialmente importante es el *reconocimiento* de la persona que hace la aportación de la idea de manera directa a través de su mando superior, del “*directivo responsable de las ideas*”, a través de los Miembros de las Comisiones del “*Management de Ideas*” y en el caso de ideas “*muy destacables*”, por la Alta Dirección. Sin duda, percibe una motivación intrínseca primaria importante la persona que facilita la idea cuando su Idea se realiza lo más rápidamente posible. El *reconocimiento* explícito que tiene también que extenderse al mando superior de las unidades de organización especialmente generadoras de muchas ideas, así como también el reconocimiento justo y rápido de los expertos de valoración de las ideas complejas.

- *La combinación de propuestas individuales y propuestas colectivas*

Tradicionalmente dominan en el “*Management de ideas*” las “*Propuestas de Mejora*” de personas singulares. Los grupos informales han existido desde hace tiempo. Aquí cooperan, por lo menos, dos personas de forma voluntaria para desarrollar una “*Propuesta de Mejora*” que la presentan como autores. Desde finales de los años 60 del siglo pasado en el ámbito de la Cultura alemana se establecieron “*sistemas de propuestas*” por grupos organizados. Esto llevó a la creación de “*grupos de trabajo*” para el entrenamiento. En los años ochenta es cuando se introduce y desarrolla la idea del “*círculo de calidad*” proveniente de Japón a Europa. Los “*círculos de calidad*” pueden existir junto con los grupos más informales de personas que generan una idea para una situación concreta con el fin de lograr una mejor utilización de los potenciales de creatividad de una plantilla (vlg. Thom/Piening 2009, pag.112)

- *La utilización del banco de datos electrónico de ideas*

Hoy día existe un apoyo electrónico muy importante (Banco de datos de ideas, así como programas específicos) para el “*Management de Ideas*”. Estos medios reducen los tiempos de la tramitación desde su propuesta hasta su aplicación. Asegura también el que no se pierda ninguna idea. Por lo que puede también valorarse de forma correcta quien ha facilitado, en primer lugar, una idea para una respuesta de mejora.

La capacidad de valoración del “*directivo de Ideas*” se ha que sean

IDOE – Instituto de Dirección y Organización de Empresas, Universidad de Alcalá, Nr. 62 Junio 2014

incrementado notablemente a través de estas nuevas técnicas de estadísticas de información. Los *“directivos de ideas”* son también una vía en el modelo que integra al mando superior como un segundo camino para dar curso a la Idea. En el caso de aquellas ideas que desborden el marco de competencias del mando superior éste será también responsable del proceso de aplicación de la Idea.

- *La búsqueda activa de las ideas del personal.*

Tradicionalmente el *management* esperaba hasta que una persona de la plantilla se lo comunicase como una *“Propuesta de Mejora”*. Actualmente son cada vez más las empresas que tratan de conocer de manera directa la Idea buena del colaborador. Esta actuación es muy significativa y frecuente en aquellas empresas líderes. Con lo cual se reducen las barreras típicas para tramitar una *“Propuesta de Mejora”* (Ver Thom/Piening 2009, pag.33 ss.). Una empresa de esta naturaleza envía la señal de que la participación en el *“Management de Ideas”* es una parte de la *cultura empresarial* diaria.

- *El desarrollo continuo dentro de un “proceso de mejora continua”*

El concepto de *“Mejora Continua”* parte de la premisa de que los grandes pasos de *innovación* se complementan con las mejoras continuas en pequeños pasos. En la *“Mejora Continua”* las propuestas se elaboran, la mayoría de las veces, en grupos y no se tramitan de manera aislada por una persona individual. Estos grupos se moderan a través de personal especialmente preparado a estos efectos. Las Ideas afectan, sobre todo, por regla general, al ámbito propio de trabajo y su entorno inmediato. Una configuración especialmente eficiente de la *“mejora continua”* en las empresas Suizas, *“empresas líderes”*, se describe en Thom/Piening 2009, pag.183 ss.), en particular, como estudio de casos descritos didácticamente en Thom 2013- (pag.225 ss.).

En lo que afecta a dos posibles medidas los *“directivos responsables de Ideas”* son muy reservados.

- No consideran como una ventaja decisiva que se integre el *“Management de las Ideas”* con otros conceptos de management, (por ejemplo, *management de calidad*, de *innovación* y de *conocimiento*)
- Tampoco ven la *integración* de los que facilitan una idea desde el ámbito externo de la empresa (por ejemplo, clientes y suministradores) en el *“Management de Ideas”*, ya que este método de ideas está concebido primariamente para el personal de la empresa.

g) *Por lo que respecta a los criterios de medida para la medición de la eficiencia se ha desarrollado un consenso aceptado.*

No sorprenderá a ningún experto que se mencionen aquí la cuota de participación y la cuota de puesta en práctica, el ahorro total que aporta la Idea, la relación entre costes y utilidades del *“Management de Ideas”*, las primas, así como los periodos de preparación y de aplicación. El reto se encuentra en comparables los criterios en la

definición nacional e internacional (véanse las definiciones y es incrementado notablemente a través de estas nuevas técnicas de estadísticas en Thom/Piening 2009 (pág. 22-31).

III. TENDENCIAS EN LA ECONOMÍA PRODUCTIVA Y TESIS PARA NUEVAS OPORTUNIDADES DEL *“MANAGEMENT DE IDEAS”*

Partiendo de la exposición de las grandes tendencias en los países industriales avanzados (tales como Alemania y Suiza) se presentan a continuación las consecuencias del *“Management de Ideas”* en forma de Tesis. La presentación de estas tendencias se fomenta con la publicación del Ministerio Federal de Economía y Tecnología (título: Industrieland Deutschland) en el año 2010.

1. *Los países industriales que realizan investigación intensiva tienen en el futuro una fuerte posición competitiva.*

Por ejemplo, la Industria en Alemania contribuye con un 20% de la creación del valor bruto. Un valor semejante (22%) tiene Suiza.

En la Industria se ha desarrollado el *“Management de Ideas”* tradicionalmente de manera muy significativa. Aquí se continúan dando posibilidades importantes de desarrollo. Pensemos, por ejemplo, en los sectores del automóvil, de la industria eléctrica, de la industria química y farmacéutica, de la construcción de maquinaria y de la técnica médica. A lo que se añade que en estos sectores industriales existe una fuerte *intensidad competitiva*. No existe ninguna *“empresa protegida”*.

2. *La protección climática y del medioambiente tiene cada vez más importancia. Lo cual tiene validez especialmente para aquellos Países con elevados estándares ecológicos y las correspondientes regulaciones.*

En el *“Management de Ideas”* surgen también aquí tendencias altamente positivas. Los *objetivos de calidad*, ya altamente posicionados, tienen que añadirse a las dimensiones ecológicas. La persona que tiene potenciales para ideas lo entiende bien y desarrollan los correspondientes objetivos y atractivos para acentuar las Ideas para el desarrollo de la protección del medio ambiente y del clima.

3. *La eficiencia en materiales y energética son cada vez son más importantes.*

Aquí se dan muchas oportunidades para propuestas de mejoras calculables. Cuando el cálculo de la utilidad de la idea de un colaborador es fácil de estimar se incrementan las oportunidades para una elevada prima. También la alta dirección aprecia la utilidad del *“Management de Ideas”* y la apoya de manera expresa.

4. *Las tecnologías favorables al desarrollo demográfico tienen también grandes oportunidades de crecimiento. El envejecimiento de la población incrementa, por ejemplo, cada*

**IDOE – Instituto de Dirección y Organización de Empresas, Universidad de Alcalá,
Nr. 62 Junio 2014**

vez más, la demanda en el ámbito del producto de la medicina y de la salud.

Para el “*Management de Ideas*” se generan exigencias que pueden incrementar las cuotas de participación del personal de más edad. Estas personas tienen una mayor afinidad con aquellos productos de los ámbitos mencionados y, en general, para productos que corresponden a clientes mayores de edad. Pero sabemos que disminuye la cuota de participación a partir de un determinado número de años de la pertenencia a la empresa. Aquí es donde debe desarrollarse un adecuado “*management de personal*” ajustando los problemas demográficos. También el personal de mayor edad tiene que seguir siendo formado, vinculado a proyectos que les obliguen a confrontarse internamente con nuevas exigencias (por ejemplo, rotación de puestos de trabajo), su integración en equipos mixtos en cuanto a la edad y hasta su jubilación tienen que ser formados y apoyados conjuntamente.

5. *Se produce un desarrollo de la producción en masa para clientes individualizados. Los clientes son, al mismo tiempo, consumidores y productores. Esta tendencia se aprecia hoy de manera muy clara, por ejemplo, en la industria del automóvil.*

En lo que respecta al “*Management de Ideas*” tiene consecuencias. Y no solamente se vincula al personal en los procesos de producción de ideas. En el contexto del “*concepto abierto de innovación*” (Thom/Piening 2009, pág 164-267) se puede importar la creatividad externa de la empresa. Para lo que es necesario desarrollar instrumentos especiales. Deben revisarse las precauciones existentes hasta ahora por parte de muchos “*directivos de ideas*” a la hora de vincular a personas externas generadoras de ideas. Al menos se deben trazar nuevos puentes.

También en lo que respecta a la *orientación al cliente* de la producción en masa se requiere conocimiento y capacidad por parte del personal. El personal implicado y las personas pueden a través de las *Culturas y Principios Directivos* y los *atractivos* apropiados ir más allá de sus propios límites y obligaciones. Por lo tanto esta tendencia puede influir también de forma positiva en el “*Management de Ideas*”.

6. *Se va a dar cada vez más trabajo en redes entre empresas, mercados y Países. Con lo cual se desarrollan formas de organización flexibles y virtuales, tales como redes y clusters temporales. No se basan en los modelos jerárquicos clásicos dentro de una organización con una única forma jurídica.*

El “*Management de Ideas*” tiene que buscar su conexión con los otros *instrumentos de innovación* (ver Thom/Piening 2009, pág127). Puede pensarse, por ejemplo, en el “*management de proyectos*”, en el *desarrollo de personal* o en asegurar la *propiedad intelectual* en forma de patentes, de diseños y de marcas.

También se perciben las oportunidades para muchas *nuevas Ideas* en el sector de la “*configuración organizativa*”: ¿cómo

tienen que organizarse las redes? ¿Cómo aseguramos los estándares de calidad en los límites entre partners de la cooperación?. Estos son ejemplos para temas que son adecuados para una campaña de ideas.

7. *La vinculación de la industria con empresas de servicios de conocimiento intensivo crean ventajas competitivas. Saber intensivo son la consultoría jurídica y de empresas, las oficinas de ingeniería y las oficinas laborales, las prestaciones de investigación y desarrollo, así como investigadores del mercado, los Bancos y las empresas de seguros.*

El “*Management de Ideas*” en las empresas de servicios puede desarrollarse aún más. También aquí tiene que perseguirse el nivel de la industria. Las experiencias positivas en el ámbito de la concesión de premios nacionales para las empresas de servicios con un alto nivel de desarrollo del “*Management de Ideas*” demuestra que este objetivo es alcanzable.

8. *Se incrementa la cuota de importación en las exportaciones de la industria en el ámbito de la cultura alemana. Sin duda, hay muchos productos, por ejemplo, “Designed in Germany”, pero muchas de las contribuciones para la creación de valor hasta configurar el producto final se han aportado por la economía en la red internacional por empresas que se encuentran en el extranjero.*

El “*Management de Ideas*” puede desarrollarse como instrumento de referencia de la industria alemana con respecto a los *Partner* extranjeros. Como analogía podemos aquí considerar los correspondientes esfuerzos en el ámbito de la “*formación profesional dual*”. Cuando el “*Management de las Ideas*” se convierte en un producto de “*exportación*” se perciben nuevos impulsos. El diseñador del “*Management de Ideas*” debe aprender cuales son aquellas *influencias culturales* locales para incluirlas. Para el “*Management Internacional*” de personal tiene validez la experiencia “*culture matters*”. Esta exigencia de una adaptación cultural a la medida exige de reflexión con respecto a los mecanismos que impactan en el “*Management de Ideas*” y exige también una gran atención por parte de los directivos.

9. *La evolución demográfica reduce el número de personas activas. Lo que incrementa la presión sobre la productividad en las personas que permanecen activamente.*

La demografía no se puede ocultar. Las estadísticas de población son exactas. Por ejemplo, se transforma la estructura de la población global en Suiza, hablando en términos visuales, de un abeto (1900) a un chopo (1950) y a un Tilo (2009). El Tilo tiene en la parte baja menos densidad que un abeto, esto es, hay menos jóvenes que están disponibles para los empresarios. Por el contrario, crece el porcentaje de las personas que tienen más de 50 años.

Incluso incrementos significativos de inmigración apenas pueden modificar la tendencia básica y desde el punto de

**IDOE – Instituto de Dirección y Organización de Empresas, Universidad de Alcalá,
Nr. 62 Junio 2014**

vista político parece que se encuentra en el límite la inmigración cuando ya constituye $\frac{1}{4}$ de la población, tal como lo han demostrado los últimos referéndums. Las personas ocupadas están sometidas a una presión notable de productividad.

La *productividad* puede incrementarse con la *innovación* de todo tipo. Además de las *innovaciones de productos y de procesos* se tienen que mencionar también las *innovaciones sociales*. A este respecto pensamos, por ejemplo, en las nuevas formas de formación, los conceptos de trabajo y en los sistemas retributivos etc.

La presión de la *innovación* en toda su línea crea seguramente un campo muy interesante para el “*Management de Ideas*”. Por lo tanto, esta tendencia va a tener consecuencias positivas para el “*Management de Ideas*”.

10. *En épocas recientes hablamos de la industria 4.0. Esta industria se basa en una fuerte evolución digitalizadora, así como en las nuevas redes de datos electrónicos. Las máquinas se relacionan entre sí y con las personas. Los sistemas de robots sensitivos se utilizarán cada vez más.*

Este escenario permite nuevas perspectivas para las corrientes de *ideas*. En un primer término, en este paisaje industrial, se encuentran muchas ideas en las áreas de producción, de contactos con los clientes, de mantenimiento y servicios de conservación durante las 24 horas. El personal tiene que pensar también cómo se llegan a optimizar los procesos de negocios, cómo se pueden configurar su propia organización del trabajo y cómo se pueden regular de forma adecuada las relaciones externas.

Muchas innovaciones en el marco de la Industria 4.0 van a ser impulsadas, según la experiencia existente hasta ahora, por las “*start-ups*” (“*lanchas rápidas*”) y la gran industria establecida (“*grandes petroleros*”) tienen que mejorar. Esto exige propuestas de mejora para la compatibilidad entre *organización* y *cultura* en los diferentes tipos de empresas. ¿Cómo pueden asumir las grandes empresas nuevas ideas de manera más rápida, cómo pueden reaccionar de manera flexible y con mayor predisposición al riesgo (alejarse de la mentalidad de seguridad extrema en muchos de los grandes grupos industriales).

También en este ámbito es bienvenida y es necesaria la riqueza de las *Ideas del personal*, ya que los asesores externos y los Servicios Centrales internos no pueden realizar todas las funciones de forma económica y en el tiempo adecuado.

IV. CONCLUSIÓN

El resumen de las 10 tendencias que se han señalado está claro: El “*Management de Ideas*” tiene que adaptarse, como lo ha venido haciendo en su larga tradición, de forma permanente,

a las nuevas condiciones económicas, societarias, tecnológicas y ecológicas. Se puede decir: que el “*Management de Ideas*” se tiene que volver a reinventar permanentemente. La idea básica sigue siendo, sin embargo, la misma. Esta es la cuestión de la investigación planteada ya al principio.

El “*Management de Ideas*” tiene pleno sentido económico y está legitimado éticamente, ya que la persona y sus potenciales se encuentran en el punto central.

Cuando se realizan las adaptaciones necesarias en este “*concepto de management*” es entonces cuando el “*Management de Ideas*” puede tener un futuro con éxito. El “*Management de Ideas*” no es una estrella que se apaga lentamente en el cielo del management. Todo lo contrario: constituye uno de los conceptos del management sostenibles desde siglos, ya que sus comienzos se sitúan en los intentos de Venecia y de Suecia de mediados del siglo XVIII (Thom/Piening 2009, pág.1 hasta 12). A más tardar desde la creación por Alfred Krupp (1872) puede hablarse de una aplicación industrial en el ámbito de los Países de cultura Alemana. Las mutaciones, manteniendo el pensamiento básico, han sido notables. El futuro ofrece nuevas oportunidades. La investigación de management aplicada puede apoyar los pasos necesarios para una configuración excelente del “*Management de Ideas*”.

Bibliografía

Thom, Norbert / Piening, Anja, 2009. “Vom Vorschlagswesen zum Ideen- und Verbesserungsmanagement. Kontinuierliche Weiterentwicklung eines Managementkonzepts. Bern/Berlin/Bruxelles/Frankfurt am Main/New York/Oxford/Wien (Peter Lang Verlag) 2009.

Thom, Norbert, 2013. “Vom Betrieblichen Vorschlagswesen zum Ideen- und Verbesserungsmanagement (IVM). In: Schmeisser, Wilhelm et al.: Handbuch Innovationsmanagement. Konstanz und München (UVK Verlagsgesellschaft) 2013. pp.199-227.

Antworten zur Fallstudie, Gesamtliteraturverzeichnis sowie Begriffserklärungen über www.uvk-lucius.de/innovation

Autor CV.



El Prof. Dr. Norbert Thom (1946) investigó y enseñó en las Universidades de Colonia, Giessen, Freiburg/Suiza y Berna en el ámbito de la *Innovación*, *Organización* y *Personal*. Desde su jubilación en el año 2012 se ha centrando fundamentalmente en dos encargos de los Consejos de Administración de empresas industriales activas en el plano Internacional (Técnicas médicas e industrias de plásticos). Imparte clases en el extranjero, entre otras en la Universidad de Alcalá de Henares, así como imparte Conferencias y es autor de diversas publicaciones. (www.iop.unibe.ch)