

El crecimiento de una empresa, la garantía de su crecimiento sostenible, de su supervivencia, es el resultado de una idea abierta de la innovación.

Es esa "innovación social", anteriormente mencionada, la clave fundamental que garantiza tanto el éxito de la persona como de la institución.

V. Propuestas para generar una cultura de la innovación en la empresa

La innovación en un contexto dinámico de la sociedad y de la economía, con una creciente y enorme capacidad de compartir vía IT tecnologías, y los propios diseños de los procesos vía externalización, junto con los sistemas de valores, imprimen a nuestra sociedad la necesidad de una nueva forma de entender el papel de la persona en las instituciones y, por lo tanto, la clave de las mismas se encuentra en su desarrollo personal.

La innovación la podemos enfocar desde dos planteamientos: el institucional o corporativo, bien representado en instituciones grandes por sus Comités Ejecutivos, bien en las empresas medias y pequeñas por el empresario, la persona que asume esa capacidad de orientar los recursos y, por lo tanto, el uso de los mismos a través de su planteamiento empresarial. Solamente puede desarrollarse la innovación a través de la participación de las personas en los procesos, esto es, sobre todo, en esos procesos de choque, de cambio, que hemos denominados "interfronterizos" entre áreas y entre la empresa y su entorno, en los que la búsqueda de nuevas ideas para resolver problemas es cada vez más compleja. Aquí se encuentra la clave para el éxito o fracaso de la institución. La universalidad del conocimiento y su percepción por parte de las instituciones implica que estas corporaciones deben dar primacía a lo *universal*, al conocimiento que facilita la universalidad, a los valores que definen la globalidad de una institución, a los diseños corporativos y organizativos que reflejan permanentemente la globalidad del conjunto de una empresa a la que le sirven las especialidades. El error planteado y, por lo tanto, que incide en una baja implicación en la innovación, es el hecho de la primacía de la especialidad sobre la universalidad. Se puede disponer de grandes especialistas, pero sino se dispone de la universalidad, de lo global, de la orientación que hay que dar a esa capacidad de especialización, tendremos grandes costes de coordinación y, consecuentemente, muy bajos niveles de innovación.

El segundo aspecto de la innovación corresponde al *desarrollo de la persona* y en estos términos tenemos que hablar del *valor de la persona*, que se define por su capacidad creativa, la cual es función, por una parte, del conocimiento disponible, en su más amplio sentido, y, por otra parte, del espacio del que dispone la persona en las organizaciones para poner, en proceso de compartir con otros, ese conocimiento. La reducción de los espacios de que dispone la persona en las organizaciones para aplicar el conocimiento y la relación social con los demás, hacen que una institución sea más o menos

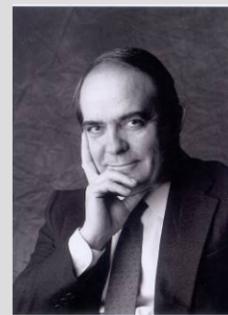
innovadora. Pero el conocimiento exige, permanentemente, de formación y, por otra parte, los espacios disponibles están en función de los diseños organizativos y de los sistemas de controlling estratégico que se hayan planteado. Solamente cuando conocimiento y espacio convergen es ese "choque" de de visión entre las diferentes cuando se produce la capacidad de *cooperación* y, perspectivas de un mismo efecto es lo que genera la idea, la búsqueda de solución y luego vendrá la dimensión técnica de las soluciones de ese problema.

La innovación no es, por lo tanto, un problema puntual, sino:

- Es un problema de valores
- Es un problema institucional
- Es un problema del diseño organizativo
- Depende de la capacidad directiva
- Y, consecuentemente, de la fidelización de las personas.

Pudiera concluirse afirmando que la innovación es la respuesta a la dimensión social y antropológica de la persona en su desarrollo y en el desarrollo de las comunidades, de las empresas, en las cuales proyecta su conocimiento y disposición a contribuir a ese conjunto. El papel de la empresa en nuestra sociedad moderna es clave y no puede sustituirse por modificaciones artificiales provenientes de los entornos que distorsionan el hecho constitutivo de la propia entidad comunitaria de una empresa.

Santiago García Echevarría



*Santiago García Echevarría
nace en Bilbao y culmina su
formación con el Dr.rer.pol. por
la Universidad de Colonia y el
Dr. Ciencias Económicas y
Empresariales por la
Universidad Complutense de
Madrid. Catedrático de Política
Económica de la Empresa en
la Universidad de Alcalá, es
Presidente de la Asociación*

*Alexander von Humboldt de España y vocal del
Consejo Consultivo de Privatizaciones. Es Dr.h.c.
por la Universidad de Erlangen-Nuremberg. Ha
sido profesor de la Universidad Comercial de
Deusto, de la Universidad Complutense y de la
Universidad de Barcelona.*

Prof. Dr. Santiago García Echevarría

La innovación como reto directivo

Innovar es la clave del desarrollo y supervivencia tanto de las personas como de las instituciones, en particular de las empresas. La dinámica tanto tecnológica como económica y social abre las puertas al desarrollo creativo de las personas y obliga a cambios organizativos muy relevantes. Innovar implica a la personas en su dimensión integral y obliga a una clara identidad con las instituciones y con el gobierno de las mismas. El directivo asume en su liderazgo esta dimensión que le obliga a nuevas formas de dirigir y de involucrarse en los procesos empresariales. Va más allá de las dimensiones funcionales y entra en las exigencias de valores que genera una cultura de la innovación.

I. Presentación

En un mundo globalizado como el actual, en el que continuamente se amplían los espacios, las actividades empresariales, por unos motivos u otros, se ofrecen ciertamente grandes oportunidades, pero también existen enormes riesgos. Se trata de un mundo económico, social y político abierto y permanentemente cambiante, lo cual obliga necesariamente a otra forma de pensar, implica, por otra parte, nuevas orientaciones en el *management* al objeto de dar una respuesta caracterizada por la flexibilidad necesaria para adaptarse a las situaciones cambiantes y, al propio tiempo, reducir los tiempos y los costes. La presión de ambos factores es omnipresente.

La reducción de los *ciclos de vida* no afecta solo a productos y procesos, sino que afecta también al conocimiento y, muy en particular, al hecho del ciclo de vida de las propias "rutinas" y sus procedimientos.

Ha sido tradicional que un procedimiento, una rutina, haya tenido un largo ciclo de vida y, por lo tanto, las personas se situaban "cómodamente" dentro de ese "puesto de trabajo" en el que la "rutina" dominaba permanentemente la acción de la persona.

Estas formas organizativas y el papel de las personas en las organizaciones han originado el desarrollo de una cultura fuertemente burocratizante del propio comportamiento humano. La actual dinamización de la economía y, por lo tanto, la reducción de los ciclos de vida de las "rutinas", lleva a la casi eliminación de los "puestos de trabajo" en su sentido clásico, lo que obliga necesariamente al desarrollo de una nueva capacidad de *management flexible*, cambiante, y, al propio tiempo, exige otro tipo de orientación de los sistemas y estilos de dirección. Por ello faltan directivos.

II. La innovación en su dimensión institucional

En términos generales domina la interpretación de la *innovación* en torno a cambios o alteraciones de productos y servicios que se contrastan en la realidad del mercado, o bien de modificaciones en los procesos internos de la

empresa que implican referencias de racionalidad interna en los procesos. Con lo que se trata de dar respuesta a la presión del factor tiempo y del factor coste.

En muchas empresas, sobre todo en las medianas y pequeñas empresas, la *innovación* en el marketing, en la logística, en compras, finanzas, producción y recursos humanos suelen ser puntos de referencia innovadores de menor relevancia. En particular uno de los grandes problemas se refiere a las dificultades de la "innovación social" que afectan no solamente a los temas salariales y retributivos, sino que modifica totalmente los comportamientos de formación, así como todo lo que afecta a los comportamientos organizativos, etc, tanto corporativos como personales dentro de la empresa. La "innovación social" constituye hoy la clave en la búsqueda de esa empresa que institucionalmente da una respuesta flexible y rápida a los procesos de cambio, tanto del entorno técnico como tecnológico, económico y político.

La *innovación* no es un hecho singular, específico, dentro de cualquiera de los procesos anteriormente mencionados, sino que la innovación constituye, en particular, el referente cultural de una empresa. Esta *dimensión institucional* es la que da cobertura a una *cultura de la innovación* de la empresa, por lo que es clave fundamental para el desarrollo de la innovación en la misma.

Innovación, lo mismo que *productividad* y *competitividad*, no son elementos funcionales ni en la empresa ni en el management de la misma. Sino que constituyen la disposición de un *sistema de valores* que haga posible que las personas involucradas en una empresa asuman como un "hecho cultural" el proceso de *innovar*, que refleja y trasmite su resultado en términos de productividad y de competitividad. Los tres valores son partes articulantes de una *cultura corporativa*, de una *cultura empresarial* que no puede ser configurada a través de nuevas funcionalidades o herramientas con las que puedan lograrse cambios radicales en las *tasas de innovación* de una empresa.

Sin esta cobertura institucional no es posible la innovación como parte constitutiva de la empresa y tampoco lo es como parte constitutiva de la propia *persona* que es la que operando en la empresa descubre, plantea ideas y las realiza, en muchos de los casos, según su capacidad de respuesta para salir de la *rutina*. La *rutina* genera, sin duda, burocracia y la burocracia es el enemigo fatal de la innovación. Y burocracia, en el sentido positivo de la palabra, supone cuando la persona se acomoda en esas rutinas que le dan una supuesta seguridad, pero una bajísima creatividad y unas condiciones pésimas para impulsar su desarrollo merced a la asunción de riesgo y del sentido empresarial. La firma Toyota, refleja esta dimensión institucional en la que la persona va buscando permanentemente la modificación de la *rutina* con el fin de lograr una respuesta más productiva y más competitiva y, consecuentemente, el que la persona incremente su valor.

Si no se instala en una empresa, en una institución, el espíritu innovador en esta dimensión institucional es imposible salir de la *rutina* en la que se desarrollan todas las funcionalidades de una empresa por los riesgos, los miedos o la responsabilidad que se pueda asumir o la dificultad al no existir una *innovación social* de la relación con las demás personas de la empresa. Es desconocer el hecho antropológico de la persona.

La *innovación* no es una característica peculiar de las grandes empresas. Estas ciertamente pueden generar *unidades especializadas en innovación*, pero la *innovación*, donde verdaderamente se genera, es en las empresas medias y pequeñas, en unidades en las cuales existe una clara supervisión de la relación entre las personas, se perciben todos los componentes de la misma, se puede generar este espíritu innovador y pueden estar dispuestos a romper con la *rutina* para buscar nuevas respuestas que puedan convertirse en nuevas formas de solucionar problemas complejos, con la ayuda de la capacidad institucional que ha generado esa disposición humana al cambio.

Esta es la gran oportunidad, la única forma de competir de las empresas medias y pequeñas o de los diseños organizativos descentralizados de las grandes corporaciones. Se trata de su supervivencia.

III. La innovación como reto de la dirección empresarial

El proceso de salir de la *rutina* para buscar nuevas soluciones innovadoras exige otras formas y otros estilos de dirección. Es un reto directivo de primer orden. Dirigir, o mejor dicho gestionar, *rutinas* puede reducirse a observar procedimientos establecidos, o, incluso, en la mayoría de los casos, con la ayuda de técnicas avanzadas de IT, se involucra a la tecnología de la información y comunicación como respuesta a estos procesos de gestión.

En una institución en la que domina la *rutina*, esto es, el concepto tradicional de *puesto de trabajo*, cuyo ciclo de vida prácticamente es cada vez más reducido, si es que lo

tiene, creer que el trabajo que realiza es *seguro* en cuanto a que la se genera el desarrollo de esa *comodidad* de la persona de ejecución de esa rutina debe dar necesariamente el resultado perseguido y así se desarrolla la persona. No corre riesgo. Esta es la característica de un entorno que premia la *rutina* y no la *creatividad* del hombre, no el desarrollo de la persona y su capacidad creativa. Prácticamente *olvida* la persona en su dimensión integral.

La innovación ciertamente se ha sometido a una *externalización*, debido a que frecuentemente se buscan los *drivers* en el entorno político-social por la vía de ayudas, subvenciones, etc. y, consecuentemente, todo de *rutina* como si fuese un hecho externo de la empresa. Cuando en realidad es y se trata de un hecho puramente interno de la empresa. El entorno lo que no debe hacer es obstaculizar, debe dar y facilitar espacios de apertura para el desarrollo de la persona y de las instituciones en las cuales la búsqueda de las mejores soluciones, las más eficientes, que den respuesta a las necesidades de la sociedad se vea realizada realmente por la eficacia creativa de las personas. En la *innovación*, no se trata de ayudas singulares, ya que incluso, para una empresa puede ser uno de sus mayores problemas. Si se impulsa la innovación en un ámbito parcial de la empresa y no en los demás van a producirse fuertes efectos de asimetría que van a ocasionar serios problemas de coordinación y serios problemas al propio management de la empresa.

La innovación es siempre el producto de la *ruptura*, del encuentro, del choque, entre diferentes formas de apreciar una realidad dentro de una empresa y fuera de la misma. Se puede hablar aquí *del efecto frontera*, esto es, cuando una rutina esta asentada en un área concreta de una empresa se encuentra en su dimensión central, pero en el momento en que esa área se encuentra con una área distinta, con otra forma de plantear y ver los problemas que existen se rompe la *seguridad*. En esa situación *frontera* es cuando la rutina tiene muchas dificultades para resolver el problema porque tiene que estar adaptándose a una situación cambiante multidisciplinar. Esta situación cambiante puede ser debida a la necesidad creciente de coordinación entre las distintas áreas y, por lo tanto, se incrementa el área *frontera* o entre la propia empresa y el entorno en el que se desenvuelve. Y esta dinámica empresarial es la que hace que esta *ruptura* se produzca con mayor facilidad y que el *efecto frontera* sea un hecho permanente en los diseños de management de las compañías y, por lo tanto, el *manager* no tenga aquello que permita asumir la *ruptura* de una respuesta en esquemas *rutinarios*, de procedimientos.

Es por lo que una de las objeciones fundamentales, como antes se ha mencionado a la hora de comentar el sistema educativo de directivos, es el hecho de que no se forman *managers*, sino que lo que esta formando son *especialistas* que tratan de buscar el perfeccionamiento en ámbitos frecuentemente *rutinarios*, buscando su optimización, y no en el desarrollo de esa capacidad de

diálogo con las otras áreas. Este es el problema que se aprecia precisamente en todo el ámbito del *controlling estratégico*, la falta de indicadores adecuados a estas dimensiones *fronterizas* interdisciplinarias, y también con el entorno para conocer cuales son las características de los problemas planteados y, por lo tanto, innovar la forma en la cual se resuelven.

La innovación es fundamentalmente un *reto directivo*, y el directivo es el responsable de que todas las personas involucradas en los procesos, tanto en línea como *staffs*, deben ser conscientes del valor de la innovación como respuesta a la competitividad y, por lo tanto, a la supervivencia de la empresa.

La búsqueda de un crecimiento sostenible que haga posible el que la empresa subsista y crezca permite, a su vez impulsar el desarrollo de las personas. Pero ello exige una *visión de futuro* y no una *visión de pasado*.

La *rutina es siempre pasado*, el futuro es siempre innovación y, consecuentemente, el problema que se plantea es, precisamente, disponer de una dimensión estratégica en el pensamiento de directivos y del personal, sin cuya visión va a ser muy difícil diseñar los sistemas de dirección.

Por consiguiente, el reto fundamental de la innovación es que los responsables directivos, los *managers* sepan asumir no solamente el hecho de futuro como referencia innovadora, sino también diseños organizativos, que según la situación del ámbito de esa relación *interfronteriza* entre áreas o entre la empresa y el entorno, sean perfectamente asumibles en toda la trayectoria del proceso de innovación a realizar.

IV. La innovación clave del desarrollo de la persona

Innovar supone la *disposición a la creatividad*, esto es, la capacidad de descubrir en la contrastación de diferentes interpretaciones, diferentes formas de ver desde cada una de las perspectivas funcionales, corporativas o bien personales, un problema o conflicto, lo cual obliga a buscar nuevas soluciones que por separado no hubieran sido ni siquiera reflejadas. Y esto es lo que implica la exigencia de una institución y de un sistema de dirección capaz de conceder espacio para el *diálogo*.

Estos estilos de dirección deben hacer posible la definición de *nuevos espacios* para que las personas, todas y cada una, sepan que una de sus funciones fundamentales en esa institución es la de *crear*, dar respuesta, para lo cual necesitan *cooperar* con los demás. Y esta cooperación significa, sin duda, la interpretación clara del *compartir*. Sino se comparten valores difícilmente se van a compartir objetivos, y mucho menos se van a compartir tanto la selección de los instrumentos como de los medios para dirigir de forma que se asuma la interpretación correcta, compartida, en el uso de recursos escasos de una empresa.

Innovar es *diálogo* dentro de una institución, esto es, dentro de un sistema de valores que facilite la *participación* de las personas, para lo que se precisa de estilos de grados, interpretaciones de hechos concretos sean motivo espacios suficientes para que ese contraste entre diferentes para el descubrimiento de ideas, en primer lugar, para luego mejorar el problema, darle solución e implantar nuevas ideas.

Este *estilo de dirección* que facilita el *diálogo* para que se de la *participación* busca, fundamentalmente, la creatividad, esto es, el que todas las personas estén implicadas en que el crecimiento, la competitividad y la supervivencia de una empresa dependen de su capacidad *innovadora* en el contexto actual de nuestra sociedad, de nuestra economía y de la interpretación de una comunidad empresarial. Los *espacios interfronterizos*, que colisionan desde las distintas perspectivas funcionales son el motivo fundamental de conflictos y de la innovación. Ahí es cuando surge la idea, cuando verdaderamente se puede plantear el problema y buscar una solución que reemplace a las rutinas vigentes, de forma que se vayan buscando nuevas formas. De esta manera se actualiza una empresa innovadoramente. De tal manera que la *rutina* es una situación muy transitoria, cada vez con menor espacio y con menos tiempo, lo que genera mayores oportunidades para las personas y su desarrollo.

La *creatividad* es un hecho inmanente a las personas y si no se es *cautivo* de rutinas, bien por el impacto cultural, o bien por el hecho de la relajación de la dinámica organizativa, o bien por la manera de interpretar la dimensión social de la persona, provoca si no se sale de la rutina se busca por otra parte una salida personal de tipo informal, o lo que frecuentemente se busca son nuevas corporaciones, lo que lleva a una gran inestabilidad en el staff de personal porque no se puede compartir. Si se analizan a fondo las causas por las cuales las personas se desmotivan, el *pasotismo* en muchas de las instituciones, no es un problema meramente de retribución, o de problemas que afectan a las dimensiones funcionales del personal. La no implicación de la persona en la *creatividad* que pueda ofrecer la institución y el sistema de dirección concediendo espacio para contrastar con otras visiones personales en búsqueda de las mejores respuestas a las exigencias de productos, de servicios y, conjuntamente una mayor eficiencia social-económica y, sobre todo, ética.

La *estabilidad dinámica* del personal en una empresa, independientemente de las rotaciones necesarias, es cada vez más decisiva en instituciones abiertas y competitivas. La *fidelización*, no en el sentido tradicional, sino desde la fidelización del entorno a la capacidad de desarrollo de la persona y la satisfacción que le genera, hace posible que se establezca y, por lo tanto, se garantice un crecimiento sostenible y se incremente el valor de la institución y de la persona. En las empresas medias y pequeñas es mucho más fácil conocer el impacto de una persona, con su creatividad, sobre el conjunto de ese proyecto y, consecuentemente, se valore socialmente la contribución al desarrollo de cada una.