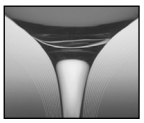
Innovar… esa palabra mágica

*María Teresa de Cuadra García**

El siglo XXI es un siglo de grandes cambios, las nuevas tecnologías han cambiado los sistemas de comunicación y las referencias de tiempo y espacio. La innovación es necesaria en todos los sectores empresariales y profesionales. El mayor capital de una empresa es su capital humano y las organizaciones no pueden limitarse a retribuciones competitivas, sino a fidelizar el talento a través de estrategias que contemplen el desarrollo integral del ser humano.

***Palabras clave**: innovación tecnológica, difusión de innovaciones, investigación y desarrollo, competitividad, marketing, Castilla-La Mancha.*

***Clasificación JEL**: R10, O31.*



CASTILLA-LA MANCHA

1. El concepto de innovación: definiciones, clasificación y matices.

Einstein decía:

«Si buscas resultados distintos, no hagas siempre lo mismo».

La innovación supone un cambio, hacer las cosas de un modo diferente, con mayor eficiencia y adecuación a las circunstancias.

Por lo tanto la innovación es necesaria en todos los sectores empresariales y profesionales. En el siglo pasado se decía, el que no supiera avanzar y adaptarse a los nuevos tiempos, desaparecería como empresa y/o como profesional. En el siglo XXI no vale adaptarse, hay que adelantarse, anticiparse a la realidad y convertir esa anticipación en una estrategia que genere valor y con ello mejore la competitividad de nuestra empresa o servicio.

La innovación se puede definir de muchos modos y se clasifica en función de unos criterios que establecen su tipología. Entre los criterios más habituales destaca el grado de novedad que represente. La Confederación de Empresarios de Andalucía (CEA) habla de:

1. Innovación radical: que implica una ruptura con lo ya establecido. Nuevos productos o procesos que no pueden entenderse como una evolución natural de los ya existentes. Habitualmente es producto de una investigación I+D.

2. Innovación incremental: son pequeños cambios dirigidos a incrementar la funcionalidad y las prestaciones de la empresa, pero que si se suceden de forma acumulativa, pueden constituir una base importante de progreso. Este tipo de innovación suele ser consecuencia de la práctica del trabajo y del intercambio de experiencias profesionales.

3. Innovación sintonizadora (Fernández Acebes, 2006) es el resultado natural

* Universidad Castilla-La Mancha

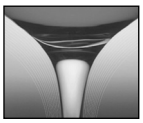
de una relación sólida entre proveedor y cliente, resultado de la confianza. Se basa en el principio «yo gano, tú ganas», exige conocimiento mutuo y conexión emocional.

Otras clasificaciones establecen la tipología según el grado de acción y entonces hablamos de:

1. Innovación directa: creada *ad hoc* para mejorar un servicio o un producto.

2. Innovación indirecta: como su nombre indica, son las que producen como consecuencia de un cambio de los procesos o cualquier otra actividad de la empresa.

La innovación se suele asociar con temas tecnológicos, pero la innovación no sólo abarca temas de tecnología, comprende también los ámbitos organizativos, comerciales... Por ese motivo también podremos encontrar aspectos relacionados con:



CASTILLA-LA MANCHA

1. Innovación tecnológica: cuando se utiliza la tecnología como medio para introducir el cambio.

2. Innovación organizativa: que supone un cambio en la dirección y organización bajo la cual se desarrolla la actividad productiva de la empresa.

3. Innovación comercial: cuando el cambio se lleva a cabo en cualquier aspecto relacionado con el *marketing* o la promoción de productos y/o servicios.

La innovación genera e introduce cambios. Pero la capacidad de inventar, de crear cosas nuevas no es exclusiva del siglo XXI. Entonces, ¿por qué en este momento se habla de la innovación como la clave esencial para el progreso?

Se habla constantemente de la innovación como tabla de salvación para el mundo empresarial en el mercado de la globalización y como condición *sine qua non* para el progreso. La innovación de repente se ha convertido en la piedra filosofal que va a resolver todos los males de la sociedad del siglo XXI.

Los matices semánticos nos van a permitir concretar un poco más el concepto de Innovación que a menudo se utiliza como sinónimo de la creatividad o de la invención. Si ser innovador en nuestra época es tan importante, puede que merezca la pena dedicar unas líneas a definir el concepto, porque es muy difícil ser algo que no se sabe bien qué es.

Desde el punto de vista semántico la creatividad es la capacidad del ser humano de generar ideas que cambian la realidad o que otorgan una nueva dimensión a la realidad existente. Esta creatividad es la que permite llevar a cabo los procesos de creación, desde escribir obras literarias a pintar cuadros o escribir partituras de música.

Por su parte la invención es la concreción de esa creatividad en un invento tangible. Innovación e invención comparten *la visión*, esa actitud visionaria que permite encontrar soluciones a los problemas. Tanto el inventor como el innovador son creativos, pero mientras que el inventor se mueve por la curiosidad científica de llegar más lejos y avanzar en el conocimiento, el innovador basa su actividad en la obtención de resultados.

El innovador es esencialmente pragmático. Tiene una visión general de la mejora que desea introducir pero puede encargar a un equipo de investigación el desarrollo de la idea. En muchas ocasiones las aportaciones de los innovadores no son inventos en sí mismos. Se limitan a implementar recursos. Presentan soluciones mejoradas, más eficientes o versátiles al mismo problema. Se premia la originalidad basada en la eficiencia. Los innovadores detectan la oportunidad de mejora y la aplican.

El principal valor de los innovadores es la anticipación para aportar la solución oportuna que permita su posicionamiento en el mercado en relación a las demás empresas de su sector.

En un contexto competitivo empresarial esta capacidad de anticipación genera un valor para el individuo y para la empresa que se percibe como valor diferenciador y, como tal, es debidamente valorado y retribuido. Los inventores, por desgracia, no siempre han recibido esta consideración.

Hay muchos ejemplos de implementaciones, pero por citar uno podemos hablar de las PDA que permiten hablar por teléfono, actualizar las agendas desde fuera de la oficina, recibir los *e-mails*, descargar información, buscar datos en Internet o consultar sistemas de información geográfica con la facilidad de un portátil, pero sin que ocupen poco más que un teléfono móvil.

No se puede ser innovador sin ser creativo, pero los creativos sólo lo son cuando son capaces de plasmar esa idea en una realidad concreta que se materializa en nuevas soluciones más eficientes, rentables y competitivas.

Indudablemente la creatividad es uno de los motores de la innovación y por lo tanto debe potenciarse en todos los niveles de la organización empresarial.

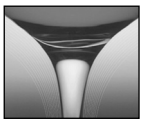
Siguiendo estas pautas podemos afirmar que los innovadores en cualquier sector de la actividad profesional son aquellos que:

- Son capaces de tener una percepción distinta de lo común.
- Son flexibles y carecen de prejuicios.
- Observan con atención los cambios en su área de influencia.
- Recopilan y analizan la información necesaria
- Generan una idea que resuelve una necesidad que se ha detectado.
- Se anticipan a la competencia.

La anticipación basada en la observación sistemática del mercado y de la competencia permite identificar, seguir y evaluar la evolución de aquellos factores críticos que permiten orientar la innovación de un modo estratégico, generando valor distintivo en cualquiera de las actividades que emprendamos.

Los expertos en *marketing* dicen que las decisiones comerciales que funcionan son aquellas que se anticipan a las necesidades. Deben basarse en percepciones de la realidad para ofertar aquello que se aún no se sabe qué se necesita, de modo que se convierta en una solución definitiva y funcional aportado calidad, comodidad y eficiencia.

El *benchmarking* como técnica estratégica nos ayuda no sólo a aprender de los errores ajenos, que ya es bastante, sino a mantener una actitud de observación del entorno para percibir los cambios, las oportunidades y las posibles amenazas. Nos permite identificar las fortalezas con respecto a la competencia y por tanto los nichos de mercado.



CASTILLA-LA MANCHA

2. Innovación desde las Instituciones Públicas

La evolución tecnológica del ser humano se inició en la Era Industrial y supuso un mayor conocimiento de los factores de transformación del entorno, centrándose fundamentalmente en la calidad del producto.

Más tarde la Era de la Información se guiaba por el principio de que «la información es poder», y fundamentó sus logros en los avances en telecomunicaciones, energía, biotecnología, etcétera haciendo de la gestión de la información la herramienta fundamental del progreso.

En el siglo XXI, el desarrollo de las nuevas tecnologías a dado lugar a una situación paradójica ya que ha aumentado la diferencia entre los países del primer, segundo y tercer mundo. La llamada «bre-

cha digital» en contraste con la globalización ha aumentado las diferencias en una sociedad cada vez más desigual. De modo que la brecha digital es también una brecha social.

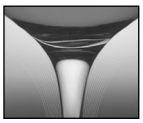
La información es una mercancía de extraordinario valor, pero no basta con acceder a ella. En la Sociedad del Conocimiento hay que saber generarla, procesarla y venderla. Sólo así la información es poder y esto requiere, incluso en el primer mundo, realizar un esfuerzo desde las instituciones para llevar a cabo un proceso de alfabetización digital para vencer la apatía, el desconocimiento y el desinterés de una parte de la sociedad que ve en las nuevas tecnologías, especialmente en el uso de Internet y el comercio electrónico, una barrera insalvable.

Para promover la igualdad es imprescindible poner al alcance de la mayoría de los ciudadanos los avances tecnológicos que permitan la difusión del conocimiento. Como es lógico, este esfuerzo que es asumido por la comunidad internacional debe adaptarse a las características individuales de cada país. Sin este proceso no podremos pasar de la Sociedad de la Información a la Sociedad del Conocimiento.

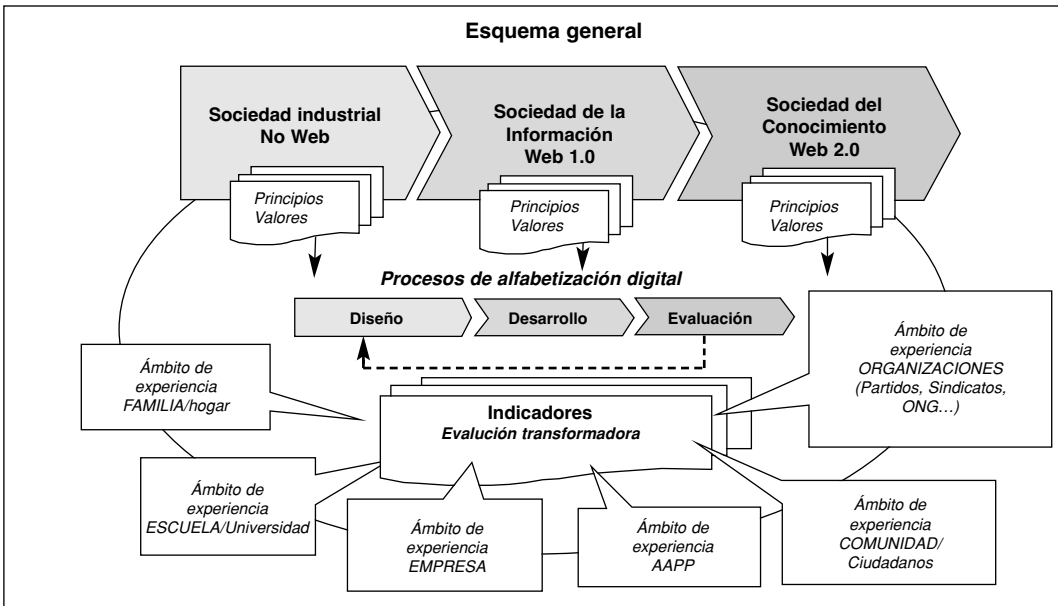
En esta línea de acción se encuentran el «II Foro de Alfabetización Digital 2.0» (www.fiap.org.es) de 2007 en el que se afirma:

«La Sociedad de la Información y el Conocimiento debe ser considerada, antes que nada, una sociedad de personas, no de tecnologías, de ahí que el punto clave para que la sociedad avance en la lucha contra la brecha digital resida en la educación. De ahí también que la prioridad social por excelencia no debiera ser otra que la inversión en conocimiento y eso significa que, antes que nada, lo que hay que enseñar es aprender a aprender».

Esta reflexión no es un mero un juego de palabras, es necesario capacitar a los ciudadanos tecnológicamente para que no sólo sobrevivan en la Sociedad de la Información, sino para que puedan actuar de un modo crítico sobre ella. Esta capacitación les convertiría en «ciudadanos 2.0», pertenecientes a la Sociedad del Conocimiento, que son aquellos sujetos activos



CASTILLA-LA MANCHA



Fuente: En «Alfabetización Digital 2.0» http://www.fiap.org.es/2jad/presentacion.htm

con capacidad de intervención en los asuntos que les afectan, que pueden de utilizar las tecnologías con actitud crítica y no se resignan a ser meros consumidores de los contenidos digitales.

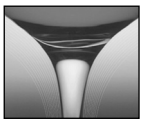
Para conseguir este cambio de actitud es necesario identificar aquellas palancas, prescriptores y elementos motivadores que dinamicen el cambio de la sociedad y lo conviertan en algo tangible, real.

A raíz de la Estrategia de Lisboa del año 2000, los estados de la Unión Europea decidieron impulsar actuaciones en materia de I+D para fomentar el desarrollo tecnológico y terminar con la llamada brecha digital en los países europeos y las regiones de Europa.

El Plan Avanza, iniciativa del Ministerio de Industria, establece tres grandes programas en materia de Formación, Pyme y el PROFIT, con ayudas para estimular a las empresas a llevar a cabo actividades y proyectos de I+D+i.

En Castilla-La Mancha, se ha firmado un convenio entre la Consejería de Industria y Tecnología y el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio en 2006 que estará vigente hasta 2010 para la aplicación del Plan Avanza.

En 2006 se han abordado proyectos dirigidos por un lado a ciudadanos (acciones para la formación digital, la extensión de la red de centros de acceso público a Internet, ayudas para la compra de ordenadores y acceso a Internet a particulares); y por otro a empresas con iniciativas como Mercamancha, la plataforma regional de comercio electrónico; los Centros Tecnológicos; el programa Nexopyme y Pyme Digital.



CASTILLA-LA MANCHA

CONCENTRACION DE LAS INTERVENCIONES: TEMAS CLAVE

INNOVACIÓN Y ECONOMÍAS BASADAS EN EL CONOCIMIENTO	MEDIO AMBIENTE Y PREVENCIÓN DE RIESGOS	FACILIDADES DE ACCESO Y SERVICIOS DE INTERÉS ECONÓMICO GENERAL

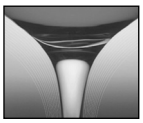
2000-2006		2007-201	
OBJETIVOS	**INSTRUMENTOS**	**OBJETIVOS**	**INSTRUMENTOS**
	Fondo de cohesión		Fondo de cohesión
Objetivo 1	FEDER / FSE / FEOGA / Orientac/ IFOP	→ Convergencia	FEDER FSE
Objetivo 2	FEDER FSE	→ Competitividad regional	FEDER FSE
Objetivo 3	FSE	→ – Nivel regional – Nivel nacional EEE	
INTERREG. URBAN EQUAL LEADER +	FEDER FEDER FSE FEOGA orientación	→ Cooperación territorial	FEDER

Fuente: Actualización de la evaluación intermedia del POI de Castilla-La Mancha 2000-2006

Para 2007, según declaraciones a la prensa de Rafael Ariza, director general para la Sociedad de la Información y las Telecomunicaciones, se prevén acciones en cuatro áreas: Ciudadanía Digital; Pyme Digital; DNI electrónico y Ciudades Digitales. Con esta finalidad la inversión prevista será de cerca de 8 millones de euros.

Por otro lado, en el Marco Estratégico de Castilla-La Mancha (MECLM, 2007) la principal novedad en la nueva articulación de la actuación de los Fondos Estructurales en el periodo 2007-2013 consiste en el cambio de objetivos prioritarios por tres nuevos objetivos: «convergencia», «competitividad regional y empleo» y «cooperación territorial».

En el citado documento de febrero de 2007, se recogen en un esquema los principales puntos del nuevo marco para la política de cohesión y la intervención de cada uno de los Fondos en comparación con la del periodo 2000-2006.



CASTILLA-LA MANCHA

El MECLM, basándose en el diagnóstico económico, social, territorial y ambiental de la Región compartido y consensuado en las mesas sectoriales con representación del Gobierno Regional, agentes sociales, profesionales y expertos, estableció las Prioridades estratégicas para el período de programación 2007-2013 en los siguientes ámbitos: la dinámica empresarial, el empleo y la formación, la energía y el medio ambiente, la situación de la I+D+i y el desarrollo de las TIC y las infraestructuras de transporte.

En este Marco Estratégico se plantean cuatro objetivos finales:

1. La mejora de la competitividad exterior de la región: mediante el desarrollo empresarial y la promoción de su internacionalización.

2. La plena implantación de la Economía del Conocimiento en la región: potenciando dos aspectos ligados entre sí:

- Por una parte, fomentando la I+D regional con el objetivo de lograr que en el año 2010 el porcentaje de I+D en relación al PIB sea del 2 por 100.
- Por otra, promocionando la Sociedad de la Información a través de la difusión y extensión del uso de las TIC entre toda la población para evitar la brecha digital.

3. El logro de más y mejores empleos: especialmente en la población femenina; reduciendo las altas tasas de temporalidad y aumentando la formación.

4. Avanzar hacia un escenario de mayor dotación de infraestructuras de todo tipo: de transporte, sociales, de medio ambiente y energéticas.

3. Innovación y la gestión del conocimiento

Pablo Lira (Lira 2007) distingue entre el conocimiento tácito, que es aquél que genera uno y se reserva para sí, y el conocimiento explícito, que sería aquel compartido por todos y que se puede encontrar en libros de texto, manuales, trabajos corporativos, etcétera.

El conocimiento sería el resultado de la integración de las experiencias adquiridas, los valores que producen (experiencia) y la información contextualizada (conocer el contexto de la empresa, lo que podría llamarse la barrera de negocio) que incluye las rutinas de trabajo y las prácticas de gestión.

Las TIC han creado nuevas reglas del juego. Nos movemos en tiempo real, en una sociedad global, multicultural y multilingüe que utiliza las mismas fuentes de información y tiene acceso a un conocimiento teóricamente compartido. Un conocimiento que surge de la integración de la experiencia adquirida por el manejo de la complejidad que se adquiere mediante

la utilización de las nuevas tecnologías y la colaboración de distintas disciplinas científicas (multidisciplinaridad).

La multidisciplinaridad es una de las herramientas más poderosas de las que dispone la Innovación para enfrentarse a la globalización y la preocupante situación creada por los llamados mercados emergentes, como China y la India que están marcando nuevas pautas en los mercados y afectan directamente a la comercialización de nuestros productos y servicios.

La promoción de la innovación entre distintos sectores, mercados y áreas de conocimiento, basándose en la ventaja que ofrece la multidisciplinaridad es una estrategia empresarial que se llama «hibridar» y consiste, siguiendo la definición de la Confederación de Empresarios de Andalucía (CEA) en «mezclar y reinterpretar conocimientos provenientes de diferentes ámbitos aparentemente inconexos, para generar productos, servicios y soluciones integradores y de valor añadido para los usuarios».

Como ejemplos de estas «innovaciones híbridas» citan la Biomimética, en la que trabajan juntos biólogos e ingenieros para desarrollar soluciones inspiradas en la naturaleza o el Circo del Sol que ha sabido «hibridar» el circo, la opera y la tecnología y que demuestran que la «innovación multidisciplinar» puede ser muy rentable.

Como estímulo a la innovación se recomienda fomentar la creatividad para la mejorar de la capacidad de lanzar negocios realmente innovadores basados en colaboraciones multidisciplinares.

4. Importancia de las TIC en la innovación

No debemos confundir las TIC con la innovación. Las TIC son herramientas que nos ofrecen ventajas para alcanzar mayores cotas de desarrollo, bienestar y progreso.

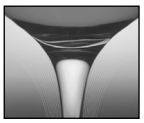
Indudablemente son fruto de la innovación tecnológica (ya que son materializaciones de proyectos de investigación que solucionan, implementan o mejoran una tarea concreta), que aportan recursos y posibilidades de negocio a la empresa.

Empecemos por analizar la importancia de las TIC en el modelo de empresa innovadora. Pongamos el ejemplo del sector vitivinícola. Existen unas herramientas genéricas para cualquier tipo de empresa agroalimentaria que se dedique a la exportación como aquellas que se relacionan con la Trazabilidad, Sistema de Análisis de Peligros y Puntos de Control Crítico (APPCC), Gestión documental y aduanas, y luego otras más específicas diseñadas para el sector vitivinícola que esencialmente se ocupan de automatizar procesos y transmitir información que permite tomar decisiones estratégicas en los aspectos relacionados con la producción, la elaboración, y la comercialización. Por mencionar algunos de los usos de las TIC en el sector:

1. En las labores de la viña: control de riegos, control de humedad, gestión de tierras de cultivo/viñedos, (teledección y SIG), redes de sensores (agricultura de precisión). Predicción de plagas, etcétera.

2. La vendimia: teledección de la maduración, sistemas predictivos, mecanización de la vendimia, gestión de recursos internos en la bodega, comunicación con los organismos oficiales y gestión de la documentación relacionada (justificantes de compra de los viticultores, declaración de cosecha).

3. Elaboración: desde la recepción de la uva hasta su embotellado. Esto incluye control de las temperaturas en los depósitos para control de la fermentación y estabilización de los vinos; gestión de operaciones, manipulaciones y prácticas enológicas

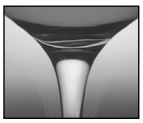


(los trasiegos, correcciones, movimientos de barricas, envasados, faenas de mantenimiento); gestión de materias auxiliares, almacén, etcétera; ERP para la gestión de bodegas/cooperativas, etcétera.

4. Comercialización: CRM y *marketing*; tiendas *on-line*; posicionamientos; detección de perfiles de usuarios; atención al cliente, portales de conocimiento con texto adaptado al perfil del usuario, *e-Marketplace*; robots auto respondedores, etcétera.

Indudablemente todos estos avances tecnológicos permiten una reutilización de los recursos y del tiempo que se reinvierte en la empresa y aumenta de forma considerable su capacidad de implantación en el mercado y su competitividad.

Sin embargo, en contra de los vaticinios de algunos, esta mecanización de procesos ha reforzado el valor de la decisión empresarial. El uso de las nuevas tecnologías ha puesto en valor el factor humano como elemento clave en las decisiones empresariales.



CASTILLA-LA MANCHA

El mayor capital de una empresa no se encuentra en su tecnología, sino en el equipo humano que la forma.

5. El factor humano

Incidiendo en este punto encontré recientemente un artículo de José Bernad (Bernad 2007), sobre el perfil humano del innovador y del líder en el que hacía alusión a un proverbio anónimo chino:

«Si no sabes hacia dónde vas, no importa el camino que elijas».

Reflexionado sobre el tema llegué a la conclusión de que por supuesto es esencial saber *dónde* se va, pero también lo es saber *cómo* y sobre todo *con quién.*

Las nuevas tecnologías han condicionado la evolución de la sociedad. Desde el punto de vista sociológico el siglo XXI es el siglo de la *Generación Y.* A la par que el problema de la brecha digital y alfabetización digital, las nuevas tecnologías han configurado la aparición de un fenómeno generacional con características propias: la llamada *Generación Y.*

Riesco (1999) la define como «la generación de la interactividad, de la publicidad extendida a través de las recomendaciones de sus amigos, a través de los foros y grupos que comparten y diseminan información por Internet. Es allí donde acuden a enterarse de lo que es «*cool*» y está de moda».

Son distintos de la generación de los *Baby Boomers,* llamados así por el «*boom*» demográfico que tuvo lugar después de la segunda guerra mundial y que llega hasta 1959. Estos *Baby Boomers* que se identificaban con los grandes proyectos y el éxito como recompensa a sus esfuerzos. Tampoco comparten el escepticismo y la desilusión la siguiente generación, la *Generación X,* nacidos entre los 60 y los 70 que descartan el empleo para toda la vida y ni se plantean el sacrificio sin recompensa.

La *Generación Y* es una generación de niños deseados y protegidos nacidos en los años 80 y 90 en una sociedad preocupada por su seguridad. Es la generación de Internet, la generación de nuevas tecnologías que cambian continuamente a una velocidad de vértigo.

El Dr. Fonseca de la Universidad de Puerto Rico (Fonseca 2003) afirma:

«Nosotros, los adultos, no entendemos que el mundo ha cambiado. Los jóvenes de hoy día nos retan porque tienen el poder para retarnos. El poder viene del acceso continuo que ellos tienen a la información y el conocimiento. La tecnología, el Internet, el Cable TV y el mundo globalizado les da un poder a los jóvenes de hoy día que no existía antes. Hoy día, un niño de 15 años sabe muchas más cosas

de lo que sabía un «*baby-boomer*» a los 30 años. La *Generación Y* está en posición de retar, no por indisciplina, sino porque se ha criado con un conocimiento que le da poder»

Esta generación ha crecido con la Play-Station, la X-Box, los Nintendo, Internet, el VH1 y el MTV. Lo cuestionan todo, no quieren leer y sus destrezas de escritura son pésimas. La adquisición del conocimiento se produce mediante instrumentos que van dirigidos al hemisferio derecho del cerebro que se concentra en los aspectos más creativos y esto condiciona su modo de adquirir el conocimiento.

Las generaciones anteriores, los *Baby Boomers* y la *Generación X,* adquirían el conocimiento fundamentalmente a través de la lectura, que estimula la lógica, es decir, el lado izquierdo del cerebro. Leer resultaba un estímulo. Hoy en día el entorno virtual hace que se desarrolle más el dado derecho, la creatividad, las emociones.

Ser conscientes no sólo de la brecha digital, sino también de esta diferencia generacional en la adquisición del conocimiento es un factor esencial a la hora de establecer las estrategias para la gestión del conocimiento y de la innovación en cualquier sector profesional.

En la prensa financiera hace un mes se publicó un dato que no deberíamos pasar por alto: el 15 por 100 de los altos directivos prefieren disponer de más tiempo libre en vez de in incremento de salario o responsabilidad en la empresa. Ya el éxito no lo es todo, como lo fue para los *Baby Boomers.* En las empresas nos encontramos con capital humano de la *Generación X* y el principio de la *Generación Y*, y esto indudablemente supone un cambio que debe ser considerado en su justa medida por el innovador a la hora de establecer la cultura de la empresa innovadora.

6. Perfil del innovador

El perfil del innovador exige no sólo la capacitación tecnológica, sino fundamentalmente el desarrollo de una inteligencia emocional que permita crear conexiones dentro de la empresa y fuera de ellas.

Los grandes directivos además de tener una visión estratégica y orientación al negocio son percibidos por su equipo como personas próximas.

Fernández Acebes (2006) afirma que es necesario que los profesionales que integren las empresas conozcan sus emociones y sepan convivir satisfactoriamente con ellas. Del mismo modo es imprescindible que sean capaces de ponerse en el lugar del otro. Es el único modo de proporcionar valor y si no se puede proporcionar valor, no puede haber innovación.

Si no le damos la importancia debida a las emociones, podemos pensar que la innovación es la mejor receta para competir con la mano de obra barata de los países asiáticos o del este, pero sólo podremos innovar con profesionales formados emocionalmente.

En esta línea se podría decir que la innovación es algo más que una actitud o una cultura empresarial, debería ser «una manera de ser».

Julio Olalla, (Olalla 2006) dice que «gran parte de los problemas de efectividad y sufrimiento que enfrentamos en el mundo están relacionados con incompetencias que tenemos en la forma de conversar y relacionarnos. Muchas personas sufren por su incapacidad de ser escuchados, por su dificultad para reclamar, de reconocer el trabajo de otros».

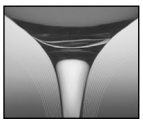
Si tenemos en cuenta no sólo el aspecto técnico, sino también el emocional ¿podemos definir cuál es el perfil del innovador?

Kuczmarski Thomas (1997) hace referencia a las cualidades que deben encon-

trarse en un líder para generar en la empresa la cultura innovadora:

- Diversidad de experiencias (multidisciplinaridad).
- Ser optimista.
- Una dosis razonable de auto confianza.
- Capacidad para solucionar problemas.
- Haber fracasado y haber demostrado capacidad para superar esos fracasos
- Sentir, transmitir y exigir pasión para crear cosas nuevas.

Este último punto, la pasión y la capacidad para transmitirla y compartirla, es un factor decisivo en la cultura de la innovación. José Aguilar, (Aguilar 2007), especialista en gestión del cambio, afirma que « La persona que anule en algún ámbito de su vida todo atisbo de pasión es una persona condenada a la rutina porque son las decisiones *locas* las que transforman las vidas y las organizaciones».



CASTILLA-LA MANCHA

Ser innovador es una actitud vital que se basa en el conocimiento compartido, en la confianza, en las fortalezas y la capacidad para llevar a cabo los sueños propios y los de los demás.

7. Innovación como cultura o actitud

Innovar es crear valor y por tanto es aplicable a todas las áreas de conocimiento. El valor o los valores que genera la innovación no se restringen a un aspecto de la empresa. Innovar es una actitud, una forma de entender la vida.

Puesto que la empresa más importante que afrontamos los seres humanos es vivir cada día, la innovación implica un cambio cultural que marca el valor diferencial y diferenciador en cualquier aspecto a nivel personal y empresarial.

Con una actitud innovadora en la empresa conseguiremos, diseñar nuevos productos que ofrezcan al cliente lo que no le dan nuestros competidores, agregar valor a los ya existentes, reducir costes, mejorar los procesos y la sostenibilidad a medio y largo plazo.

La innovación, considerada como una cultura, afecta a todas las áreas de la empresa: organización, diseño de productos, *marketing*, gestión de recursos, nuevas tecnologías, comercialización y recursos humanos.

Habitualmente asociamos innovación con presupuestos elevados, complicados proyectos I+D+i, alta tecnología, uso de las TIC (tecnologías de la Información y la comunicación)… Por resumirlo en dos palabras: tecnología y dinero.

En muchos casos es así, pero con eso no es suficiente. Innovar, como la elegancia es una actitud, una forma de ser. Ser innovador significa ser capaz de romper las rutinas y resistencia al cambio. Es plantearse nuevas alternativas a los problemas de siempre invirtiendo en talento para poder obtener resultados más eficientes.

Como causa y consecuencia de esta cultura innovadora ha surgido la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) que se ha transformado en uno de los motores de la sostenibilidad empresarial. La RSE se basa en la creación y desarrollo de intangibles que son la base de la competitividad en la Sociedad del Conocimiento.

La RSE es en Europa y en el mundo una herramienta que contribuye de modo eficaz al incremento del capital intelectual de la empresa en sus tres componentes: capital humano, capital organizativo y capital relacional.

7.1. Capital humano

La RSE garantiza un empleo de calidad mediante políticas de personal basadas en

la equidad, el respeto y la dignificación del trabajo. Potencia la formación permanente, la conciliación de la vida laboral y familiar, y la integración del factor humano en la empresa. Una organización ética y responsable genera la confianza y la cooperación basada en el compromiso normativo y la confluencia de objetivos entre la empresa y las personas que la forman.

7.2. Capital organizativo

Al mejorar la disposición a cooperar y a participar, la RSE facilita que el conocimiento tácito que está implícito en el capital humano se ponga a disposición de la empresa, pudiendo ser almacenado y reproducido.

Valora el factor humano y fomenta que los empleados aporten su experiencia, ideas e iniciativas. El capital organizativo incluye el proyecto estratégico de la empresa, y éste será más rico e innovador cuando incorpore la RSE, que se transforma en un factor de diferenciación estratégica.

7.3. Capital relacional

La RSE incrementa la lealtad de los clientes y las ventas. Mejora la reputación de la empresa y diferencia en positivo la imagen de la misma y de sus productos. Establece relaciones duraderas con los proveedores en un clima de confianza. Promueve la competencia leal y la cooperación entre competidores y facilita las relaciones con los poderes públicos, las entidades financieras, las organizaciones sociales y el entorno vecinal.

La RSE se presenta como uno de los más potentes dinamizadores de un tejido empresarial español formado en el 99,86 por 100 por Pyme, y de éstas, el 93,94 por 100 son microempresas (0-9 trabajadores) (Joya 2007).

8. Conclusiones

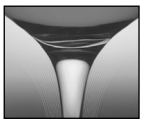
El siglo XXI es un siglo de grandes cambios: las nuevas tecnologías han cambiado los sistemas de comunicación y las referencias de tiempo y espacio. Ha cambiado el escenario de los mercados internacionales con la presencia de potencias emergentes. Ha cambiado el acceso y la adquisición del conocimiento. Han cambiado los valores de las nuevas generaciones. Se busca calidad de vida, tiempo de ocio y el desarrollo integral. Y por lo tanto, la innovación como modo de gestionar el cambio es una necesidad.

Los gestores de la innovación deben ser conscientes de esta nueva realidad. Deben basarse en la observación para anticiparse y ofrecer aquellas ventajas competitivas que generen valor para su empresa y la posicionen en el mercado.

Las nuevas tecnologías permiten una adquisición y gestión del conocimiento que debe redundar en el beneficio del capital humano de la empresa. Innovar consistirá en fomentar el desarrollo integral (técnico y emocional) de los profesionales que les permita participar en proyectos multidisciplinares, cuidar y promover el talento.

El mayor capital de una empresa es su capital humano y la clave de su éxito se basará en atraer y retener el talento. Para ello las organizaciones no pueden limitarse a un retribución competitiva, porque siempre habrá alguien que pueda pagar más, el objetivo es fidelizar el talento a través de estrategias que contemplen el desarrollo integral del ser humano, y, en ese sentido la RSE aporta un nuevo concepto de innovación.

La calidad y la excelencia se presentan como la mejor opción dinamizadora del cambio para conseguir, la mayor innovación de todas, el bien más preciado. El mayor logro: alcanzar la felicidad.



Bibliografía

[1] AGUILAR LÓPEZ, J. (2007): En «Who's who en el magnagement Español». *Executive Excellence* nº 39, pp. 32-37.

[2] BAGLIETTO TARDÍO, A, Y BALLESTEROS, A.(2001): *Hacia Una Economía Del Conocimiento.* 1ª edición, ESIC.

[3] CARBALLO, R. (2004): *En la espiral de la INNOVACION.* Ediciones Díaz de Santos.

[4] COFRE, R. (2007): »Innovación, una Manera de Ser».
Internet: http://www.neuronilla.com/

[5] CONSEJO ECONÓMICO Y SOCIAL DE CASTILLA-LA MANCHA (CES) (2007): Dictamen 1/07 Sobre el Marco Estratégico de Castilla La Mancha para la aprobación de Fondos Estructurales 2007-2013.
Internet: http://www.jccm.es/ces

[6] CUBEIRO J.C. (2007): «Diccionario del Nuevo Magnagement», *Executive Excellence* nº 39, pp. 28-30.

[7] FERNÁNDEZ ACEBES J. M. (2006): «La Innovación exige un profesional inteligente emocionalmente», Internet: http://www.gestiopolis.com/

[8] FUMERO, A. (2007): «AD28: Web 2.0», Internet: http://www.fiap.org.es/aldia_28.htm.

[9] JOYA, J. (2007): «Taller sobre RSE», *Jóvenes Empresarios,* AJE año IV, marzo/abril, página 15. Málaga.

[10] KUCZMARSKI THOMAS (1997): *Innovación. Estrategias de liderazgo para Mercados de Alta Competencia.* Editorial Mc Graw Hill.

[11] LIRA, P. (2007): «Gestión de la Innovación desde la Dimensión Humana». Internet: http://www.gestiopolis.com/

[12] MAUBORGNE, R. y KIM, W. Chan. (2005): *La estrategia del océano azul : cómo crear en el mercado espacios no disputados en los que la competencia sea irrelevante,* Ediciones Juan Granica S.A.

[13] MELÉNDEZ CORDERO, D. (2005): «Redes de Innovación Productiva». Internet: http://www.gestiopolis.com/dirgp/emp/innovacion.htm

[14] MIRANDA, F. Y BAÑEGILT J. (2001): *La Gestión del Tiempo: Un Factor Competitivo en el Desarrollo de Nuevos Productos.* Editorial: Pirámide.

[15] OLALLA, J. (2006): *The Key Aspects of the Emotional Field.* Internet: http://www.newfieldnetwork.com/

[16] PUNSET, E. (2006): *Adaptarse a la Marea*,. 1ª edición, Espasa Calpe.

[17] RIESCO, J. L. (1999): «Ha llegado la Generación Y, formada por jóvenes educados en la cultura de Internet» En *La Brújula.net*. Internet: http://web.jet.es/danet/generaciony.htm

Páginas Web Consultadas

http://fedicam.castillalamancha.es/
http://www.fiap.org.es/ m
http://www.miciudadreal.es
http://www.fiap.org.es/aldia_28.htm
http://www.clminnovacion.com
www.newfieldnetwork.com/
http://www.jccm.es/ces
http://www.gestiopolis.com/dirgp/emp/innovacion.htm
http://www.ceco-cordoba.es
http://www.educaweb.com
http://www.uclm.es
http://www.innovacion.com.es/
http://www.secretosenred.com
http://www.educaweb.com/esp/servicios/monografico/alfabetizacion/
http://www.fiap.org.es/2jad/presentacion.htm
http://www.miciudadreal.es