



LA CULTURA INNOVADORA EN LA EMPRESA

Alfonso González Hermoso de Mendoza¹ y Antonio J. Sánchez López²

Resumen

Este artículo contiene algunos acercamientos al concepto y a la práctica de la cultura de la innovación en la empresa, ilustrando alguna de las situaciones en el caso andaluz. Se parte del hecho de que la cultura de la innovación en la empresa es una buena parte de su “capital social”, del que dispone para abordar la permanente renovación a la que está sujeta por naturaleza. Integrar la cultura de la innovación con el capital social proporciona atractivas perspectivas hermenéuticas para profundizar en esta relevante cuestión.

Abstract

This paper contains some approaches to the concept and practice of culture of innovation in the companies, illustrating some of the situations in the Andalusian case. It is assumed that the culture of innovation in the companies is a good part of their “share capital”, which has to deal with the constant renewal which is subject by its nature. Integrating culture of innovation in share capital provides attractive hermeneutical perspectives to deepen this significant matter.

Este artículo contiene algunos acercamientos al concepto y a la práctica de la cultura innovadora en la empresa, ilustrando algunas de las situaciones en el caso andaluz.

1. Enfoque conceptual

El tratamiento de la “cultura innovadora en la empresa” puede ser abordado empleando dos aproximaciones conceptuales que nos acercan a la significación de la expresión “cultura” y de la expresión “innovación”, en el contexto de la empresa. Para la primera vamos a emplear la reflexión que hace sobre el concepto cultura Bernardo Kliksberg (con Amartya Sen: *Primero la gente*. Deusto, Barcelona, 2007), quien a su vez lo toma de la UNESCO (*Nuestra diversidad creativa*. World Commission on Culture and Development Report, Nueva York, 1996). Para la segunda expresión nos valemos de la reflexión que, en los últimos años, ha auspiciado la Fundación Cotec, y que ha quedado muy bien sintetizada en un reciente artículo de su director, Juan Mulet, en el diario *El País* del 24 de Enero de 2010.

Para Bernardo Kliksberg la cultura es la “manera de vivir juntos, que moldea nuestros pensamientos, nuestras imágenes y nuestros valores”. Y, desde ese acercamiento, propone contemplar la cultura como “capital social”.

Este enfoque promete un sugerente acercamiento a una expresión “cultura” rica y a la par relativamente ambigua e imprecisa. Aceptar ese enfoque permite entender la cultura innovadora de la empresa como parte de su capital social, que le facilita permanecer atenta a las oportunidades y demandas de innovación, y aprovechar esas oportunidades.

¹ Director General EOI Escuela de Organización Industrial.

² Profesor de EOI Escuela de Organización Industrial.

Prosiguiendo con el esquema conceptual que facilita Kliksberg, éste reconoce como componentes más destacados de esos “procesos silenciosos” que engloba en la expresión “capital social” los cuatro siguientes:

- El clima de confianza en las relaciones interpersonales: “cuanto más confianza más fluidez en las relaciones económicas”.
- La capacidad de construir formas de cooperación, desde las más elementales hasta las más elaboradas.
- La conciencia cívica, que hace actuar a los agentes ante todo lo que cabe reconocer como interés colectivo.
- Los valores predominantes, los valores éticos.

Si desde ese enfoque nos podemos aproximar al concepto “cultura”, el acercamiento al concepto “innovación” aconseja recurrir a una perspectiva que se reivindica desde hace pocos años y que enfoca claramente el artículo antes citado. El autor trata la “innovación” como un asunto de un amplio conjunto de agentes, donde los considerados periféricos y/o complementarios hasta hace poco –los denominados agentes de entorno– pasan a cobrar un carácter determinante: “En este subsistema están muchas instituciones que no habiendo nacido para la innovación son imprescindibles para que ésta exista”.

Una de las consecuencias de adoptar ese enfoque es que la interacción de la empresa con esos agentes debe dejar de ser vista como algo marginal a los procesos de innovación. Tejer redes con esos agentes pasa a formar parte intrínseca de las estrategias de innovación de la empresa y, en consecuencia, la cultura innovadora en la empresa debe dar un papel sobresaliente a las interacciones con esos agentes, a veces alineando posiciones, en casos propiciando la configuración de sus comportamientos... En definitiva, haciendo un planteamiento desde la empresa que asegure su apertura a cuantas señales del entorno puedan ayudarle a adoptar las mejores decisiones para ese permanente movimiento innovador que debe embargarla. De este modo, hablar de cultura de la innovación en la empresa lleva a preguntarse sobre cuánto de abierta es la empresa a interactuar en forma cooperativa con los agentes del entorno, enumerándose entre otras “instituciones tan importantes como la educativa, la financiera, la legislativa, el mercado y también la cultura de la población”, comprendiendo como tales desde proveedores y clientes hasta los agentes e instituciones a los que recurra de manera regular con objeto de velar por sus intereses (asociaciones, entidades públicas...). Topamos aquí de pleno con el concepto “innovación abierta”, que concita en los últimos años numerosas reflexiones.

Desde esta perspectiva la cultura de la innovación en la empresa es una buena parte de su “capital social”, del que dispone para abordar la permanente renovación a que está sujeta por naturaleza. Integrar la cultura innovadora con el capital social proporciona atractivas perspectivas hermenéuticas para profundizar en esta relevante cuestión.



En el plano de la empresa ese “capital” adquiere dos tipos de manifestaciones: el que proporciona el acercamiento a las personas de la empresa –sus actitudes y aptitudes en relación con la innovación– y el que aporta la propia corporación, tanto en su interior como en su relación con el exterior. Ambas manifestaciones permiten aproximaciones detalladas a las cuestiones que construyen la cultura innovadora.

La interacción entre la reflexión sobre el concepto de cultura y el de innovación, en el sentido reseñado antes, y la perspectiva de la empresa genera una matriz tridimensional que, de manera simplificada, puede representarse así:

Capital Social	Empresa	
	Plano de las personas	Plano corporativo
Confianza en las relaciones personales	Actitudes positivas ante el trabajo: creación, aportación...	<ul style="list-style-type: none"> - Respeto y reconocimiento de la creatividad y la proactividad - Estrategias explícitas de mejora permanente del clima laboral - Instrumentos de solución de conflictos
Capacidad de construir formas de cooperación	Actitudes favorables a la interacción con compañeros y con agentes exteriores	<ul style="list-style-type: none"> - Impulso de sistemas de trabajo en equipo - Acciones sistemáticas a colaborar con agentes externos: otras empresas, instituciones financieras, centros de I+D, clientes
Conciencia dirigida a la acción por lo colectivo	Vinculación de las actitudes e iniciativas a la consecución de las metas corporativas	<ul style="list-style-type: none"> - Definición de las estrategias de la empresa - Explicitación del papel de la innovación en los procesos básicos de la empresa - Métodos sistemáticos de evaluación del desarrollo de las actuaciones de la compañía
Valoración de los principios	Interés y respeto por las reglas de juego adoptadas en las empresas	<ul style="list-style-type: none"> - Adopción de normas de comportamiento RSC, con explicitación del papel de la innovación en las mismas - Adopción de principios de valor explícitos en los ámbitos relevantes para la empresa

En los siguientes epígrafes vamos a reconstruir algunas de las interacciones más destacadas, recuperando y desarrollando con mayor detalle ese encuadre tridimensional.

2. Confianza en las relaciones personales

Con frecuencia las prácticas empresariales han acentuado el impulso en su interior de fuerzas de competencia, y en ese marco la confianza en las relaciones interpersonales aparece con dificultad.

Un marco de competencia requiere que sea posible resaltar los logros individuales de quienes compiten; logros que pueden o deben visualizarse con cierta objetividad. Pero las iniciativas en pro de la innovación a menudo alientan procesos con resultados y manifestaciones escasamente visibles a corto plazo, y requieren un marco abierto de interacciones donde no siempre es posible atribuir a personas concretas los logros alcanzados. En ese marco abierto las formas habituales de incentivo de la competencia van a disuadir la confianza interpersonal, bloqueando al mismo tiempo la interacción necesaria para que los procesos innovadores sean fructíferos durante períodos dilatados. Una empresa innovadora no es un grupo de genios que observa con recelo lo que desarrollan sus compañeros, ya que de su éxito y sólo de él, depende su continuidad o sus ingresos.

Si un marco corporativo muy competitivo no es el mejor entorno para sostener la innovación, un marco que prime la cooperación no conduce tampoco por sí solo al desarrollo de un clima de confianza. Las dificultades tradicionales que la relación asalariado-empresa tiene para establecer un clima de confianza interpersonal se extreman en la actualidad, en entornos de relaciones laborales “líquidas”, donde la valoración de las aportaciones individuales es postergada con mucha frecuencia y donde la presencia de otros valores y expectativas requeridos para la construcción de un clima de confianza –perspectivas de continuidad en los puestos, de premios económicos o de otra índole– es a menudo volátil e imprecisa.

La desconfianza, asociada a la fuerte movilidad laboral, a la dificultad para la transparencia en el origen de los resultados y a la débil presencia del trabajo en equipo, es un atributo muy presente en los colectivos de trabajadores más jóvenes, sin que esto signifique que no esté también presente en los colectivos de cuadros medios y directivos, en aquellas compañías habituadas al recurso sistemático de la prejubilación o al incentivo de la salida de la empresa a partir de cierta edad. ¿Cómo se va a generar en ese clima el ambiente de confianza preciso para que las relaciones personales sirvan de canales de circulación e interacción de iniciativas innovadoras?

Plantear el fomento de la cultura de innovación en la empresa ignorando el contexto de clima laboral “líquido” de muchas de ellas es poco pragmático. Construir ese clima de confianza para el cultivo de las relaciones interpersonales es uno de los requisitos indispensables para las empresas interesadas en alentar la cultura de la innovación, lo que requiere un esfuerzo adicional explícito de cuantos intervienen en la empresa. Lograr ese clima no será nunca el resultado de una mera voluntad sino que resultará de un proceso explícito de construcción del mismo.



Desde el lado del trabajador van a contribuir a la generación/construcción de este clima sus propias actitudes ante el trabajo que desempeña: implicación con el desarrollo y aplicación del conocimiento en el trabajo más allá de lo que pueda ser su compromiso contractual; adecuación a fórmulas de trabajo en equipo; una expresa voluntad de construir redes relacionales proactivas con los *stakeholders* más próximos a las tareas que desempeña (clientes, proveedores, agentes financieros, grupos de investigación...).

Del lado de la empresa, esa construcción del clima de confianza –esa construcción tranquila de una organización innovadora– requiere muchas otras decisiones. Parte de ellas se han de dar en los propios procesos iniciales de selección del personal, reclutando personas con perfiles y expectativas capaces de actuar en esa compleja trama, en la construcción de carreras profesionales donde las remuneraciones y la evolución de las personas en la organización se asocien, de manera clara, con sus aportaciones a la construcción de esa red de flujos innovadores competitivos y en el despliegue de recursos formativos –enfocados hacia metas técnicas, hacia el conocimiento del entorno y hacia el desarrollo personal– que faciliten la participación efectiva de los trabajadores en la construcción de esas redes.

Buena parte de las decisiones procederá de quienes se responsabilizan de la producción y de las operaciones, en cuyas manos está precisamente la materialización de ese estilo de empresa en el día a día; a ellos las empresas tienen que clarificarles, de manera nítida, sus metas, –como ha hecho recientemente France Telecom, vinculando el 30% del variable de sus directivos con el logro de “metas sociales”–, y tiene que auxiliarles para obtenerlas, tanto mediante decisiones organizativas como fortaleciendo sus competencias.

3. Capacidad de construir formas de cooperación

Las empresas tienen en sus manos un ilimitado y genérico banco de herramientas para fortalecer las formas de cooperación, en su interior y con el exterior. La articulación corporativa de esas redes de cooperación, inducidas directamente desde los órganos de toma de decisión de la empresa, y expresadas mediante formas de organización del trabajo y estilos y prácticas de dirección, es crítica para construir el único tipo de organización donde una empresa puede sostener durante largos períodos una exitosa cultura innovadora.

Los conceptos de “innovación abierta” exploran y validan el gran interés de este camino. Las decisiones organizacionales capaces de favorecer la actitud positiva del recurso hacia la cooperación han de ser las que, desde una profunda convicción en la virtud de estas formas de estar en el mundo, se esfuercen por hallar los modos más idóneos y eficientes de llevar a cabo esa cooperación en cada compañía, adecuándolos al momento concreto en que se encuentre la empresa, o permitiendo que la cooperación pueda surgir del trabajo ordinario de sus personas y equipos.

Muchas empresas son remisas a aceptar la cooperación como una vía ordinaria de trabajo —en su interior y con el exterior—, cuando no expresamente opuestas a recurrir a esas prácticas, acaso convencidas de sus propias capacidades para alcanzar sus objetivos, como vestigio de modelos de gestión fundados en el liderazgo de familias propietarias. Estas actitudes de las direcciones de las empresas se extienden por toda la organización, limitando con mucha frecuencia el pleno despliegue de sus capacidades y potencialidades, e incurriendo a menudo en fracasos estrepitosos, propios de estrategias de expansión improvisadas, en dominios y campos temáticos escasamente conocidos.

Las empresas andaluzas —muy frecuentemente empresas familiares— tienen en la expansión del recurso a una cooperación inteligente uno de sus principales retos, como se manifiesta tanto por los escasos casos de éxito de estrategias en dicho sentido protagonizados por empresas andaluzas (véanse como ejemplos de cooperación la iniciativa de Gea 21 o la trayectoria de la Corporación Tecnológica de Andalucía), como por el escaso uso que se hace de los fondos públicos especialmente previstos para el impulso de iniciativas empresariales en cooperación (Orden para el Fomento de la Innovación y el Desarrollo Empresarial de la Junta de Andalucía, por ejemplo) y las dificultades que experimenta la implementación efectiva de *clusters*.

Otras manifestaciones de esta “soledad asumida”, menos conocidas por ser más íntimas del sistema de gestión de las empresas, aparecen cuando se examinan los procedimientos de dirección de las compañías, tales como los procedimientos para adoptar y compartir decisiones o para agregar esfuerzos de diversos departamentos en el impulso de programas.

Una oportunidad excelente para el recurso a la cooperación en el impulso de la innovación viene de las oportunidades de colaboración abierta —y con frecuencia exigida— por los proyectos de I+D fomentados por la UE, por el Estado (los CENIT son un prototipo) y por buena parte de los proyectos alentados por las CCAA. Una cooperación, que se demoraba en aflorar, comienza a darse mediante los lazos que van estableciéndose entre un número creciente de empresas y diversas instituciones de generación y/o difusión del conocimiento, como son los Centros Tecnológicos. El País Vasco ha sido un buen paradigma de estas modalidades de cooperación, a menudo multidireccional —entre empresas, con los centros, y con otros agentes del conocimiento—, que ha conocido recientemente un nuevo hito con el impulso a los Centros de Investigación Cooperativa (CIC).

Incorporar la cooperación a los recursos de cada empresa obliga a importantes cambios en sus formas de trabajo, que sólo pueden adoptarse si media una determinación clara de la alta dirección de la empresa, y se implementa de una manera sensata, alineada con la estrategia empresarial. En caso contrario, y sin una fuerte actividad de comunicación interna, los procesos de cooperación pueden provocar trastornos operativos en el interior de la compañía, que se traducen en retardos y conflictos de difícil solución.



Una parte nada desdeñable de esa implementación vendrá de las decisiones de quienes tienen como misión recurrente la interacción con el exterior, quienes han de lograr vincular la empresa con los agentes del entorno, apartando inteligentemente los miedos a posibles resultados no deseados de esas interacciones, construyendo unas sólidas y permanentes relaciones con los clientes (la satisfacción de cuyas necesidades es la razón de ser de la empresa), y compartiendo las inquietudes y dudas sobre los cambios a introducir en la empresa con otras empresas –las vinculadas a procesos anteriores o posteriores a aquéllos de los que se ocupa la propia empresa; las entidades financieras que contribuyan a proveer ese recurso, las compañías que en algún momento pueden estar dispuestas a entrar en el capital de la sociedad para períodos más o menos duraderos de la vida de la empresa, etc.–.

La atención a los agentes situados en el entorno universitario y en los organismos públicos de investigación ha de tener un papel especial en ese entronque con el entorno, tanto los que operan en el medio regional como los que se hallan en el ámbito nacional o internacional. Las experiencias de la mayor parte de los países occidentales y de algunas de las grandes potencias emergentes son contundentes al respecto: el capital de conocimiento del medio universitario es crucial para el éxito de las estrategias de innovación. Y en ese medio universitario cobran un papel destacado, por sí mismas y como agentes de interfaz, las Escuelas de Negocio.

Otra parte muy importante de esta implementación corresponde a quienes tienen en sus manos las decisiones organizativas. A su alcance está instrumentar las estrategias destinadas a maximizar la interacción e integración de los equipos entre sí (es el caso de los responsables de comunicación, calidad, desarrollo corporativo...).

Más allá de las decisiones de los directivos de la empresa, los propietarios de ésta –sean o no sus directivos– tienen aún un gran reto que conseguir, fortalecer su “capital social”, bien mediante fórmulas que vinculen la empresa con los agentes que les ofrecen mayor garantía de un futuro innovador, o a través de intercambios accionariales con empresas terceras o la adopción de fórmulas de participación de éstas en los beneficios de esa colaboración, dando acceso a los trabajadores más señalados en el capital de las compañías o abriendo el capital de la compañía a nuevos socios (MAB, SCR, fondos especializados...). Un amplio repertorio de soluciones de cooperación para cimentar firmemente la construcción del clima de confianza interpersonal debe ser empleado por los propietarios de las empresas que deseen hacer de la innovación la clave de sus estrategias empresariales. El comportamiento de la propiedad –al menos en las pymes– es el factor clave para la construcción en la empresa de esta cultura innovadora.

En ese clima de empresa abierta puede lograrse de manera efectiva la consolidación de impulsos innovadores estables, capaces de conseguir la permanencia en la empresa de quienes más pueden aportar a su futuro.

4. La conciencia colectiva

La expresión “conciencia colectiva” tiene el riesgo de confundirse con la “identidad”, pero nos remite a otro conjunto de situaciones, las que conforman la conciencia de que todas las personas de la empresa comparten “un interés colectivo”, introducir la innovación en el corazón de la actividad de la empresa.

El nacimiento de esa conciencia se aviene mal con comportamientos “desleales” de la empresa, en particular en lo que se refiere al desarrollo de las relaciones laborales (carreras profesionales, regímenes remunerativos, transparencia informativa...) y es radicalmente opuesto a las prácticas empresariales que hacen de las estrategias de innovación figuras fugaces para el logro de determinadas ventajas a corto plazo –un contrato, una financiación, un incentivo–. En ese entorno la conciencia colectiva del valor de la innovación o no llega a nacer, o se traduce en frustración y, enseguida, en el desplome del capital social de la empresa, con los resultados propios de esa pérdida.

Para llegar a esa conciencia lo primero que se ha de alcanzar es el convencimiento, en todos los niveles directivos de la compañía, de que la innovación es un atributo imprescindible para la misma. No siempre es así y aún hoy son escasas las compañías andaluzas y españolas que reivindican, de manera solvente, su creencia en ese principio, en especial entre las pymes, como se refleja en los gráficos que siguen.

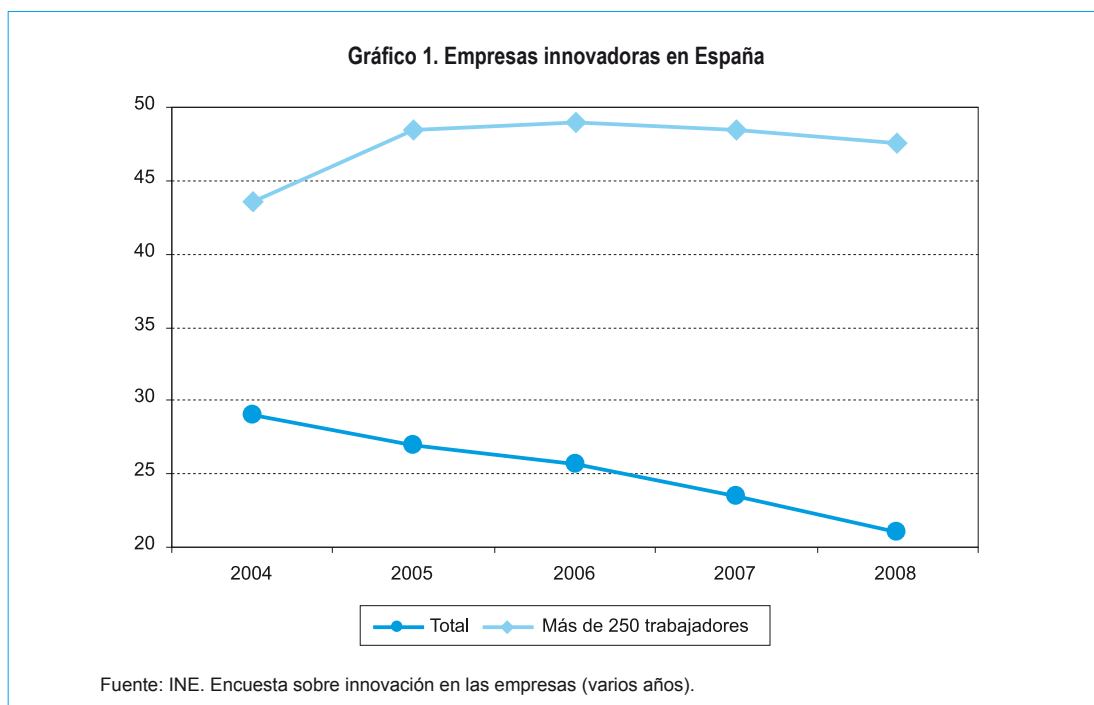
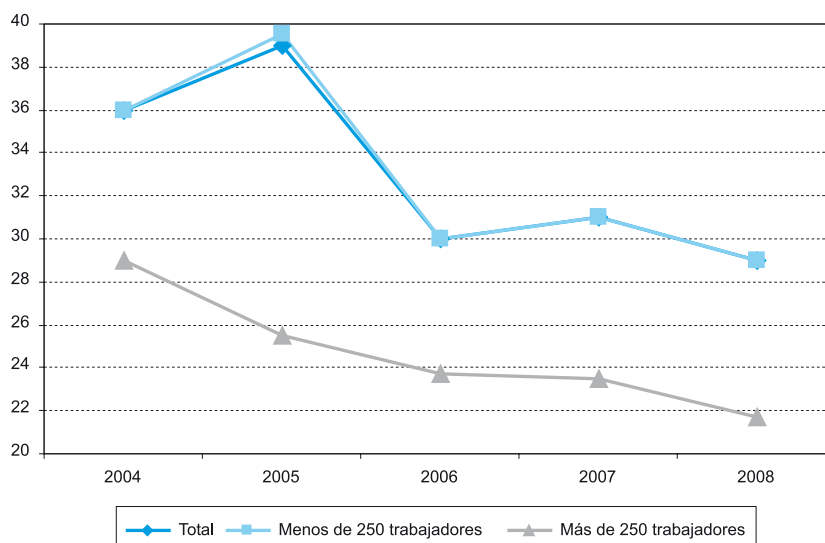


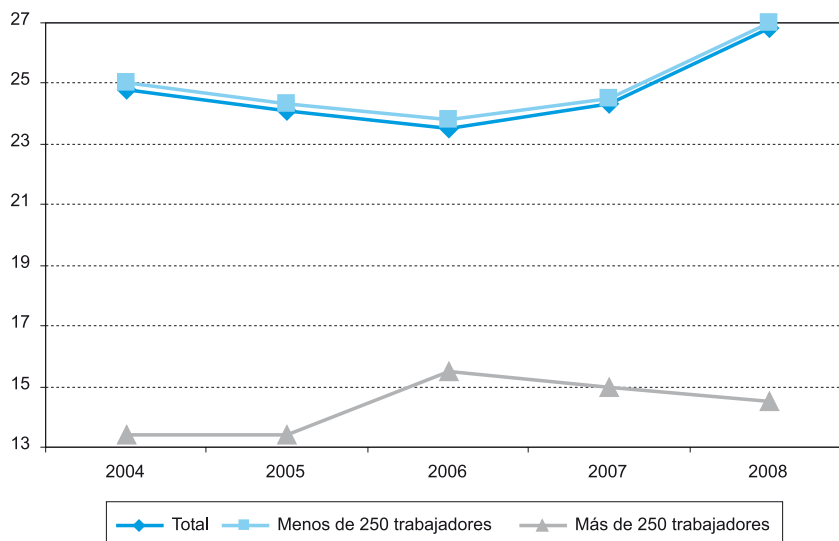


Gráfico 2. La ausencia de demanda innovadora, obstáculo para la innovación



Fuente: INE. Encuesta sobre innovación en las empresas (varios años).

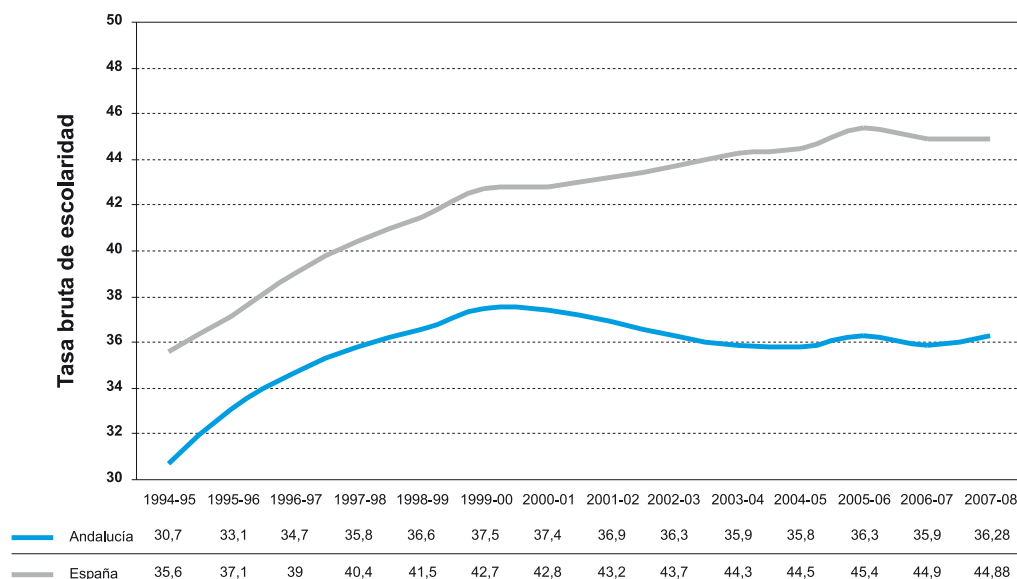
Gráfico 3. La ausencia del conocimiento, obstáculo para la innovación



Fuente: INE. Encuesta sobre innovación en las empresas (varios años).

Cuando se analiza en las series estadísticas de innovación, generadas por el INE, el peso de las empresas innovadoras en el conjunto, llama la atención como en los últimos años descendiende paulatinamente el número de las pymes que se consideran innovadoras, en contraste con el alza que registra dicha consideración entre las grandes empresas. Esta información nos pone ante la evidencia no sólo de que la presencia de la innovación es algo aún lejano para la mayoría de las empresas, sino también de que diversos factores están retrayendo la penetración de la innovación precisamente en el tejido más potente en la economía española, las pymes, que han de tener un papel especialmente destacado en la economía de regiones como Andalucía, donde la gran empresa tiene una escasa presencia. Mientras que las empresas innovadoras tienen una amplia presencia entre las grandes empresas, considerándose innovadoras prácticamente la mitad de las mismas, las pymes innovadoras (no están incluidas en estas estadísticas las micropymes) han pasado de ser el 30% en 2004 a rozar solamente el 20% en 2008, en una caída difícilmente interpretable teniendo en cuenta el esfuerzo de tantos agentes públicos y privados para conseguir precisamente lo contrario.

Paralelamente el INE nos muestra dos consideraciones inquietantes, la de la permanencia de un destacado colectivo de empresas (casi un 30%) que consideran que la innovación no es precisa, puesto que no se demanda, y la del alza de las empresas que reconocen en los déficits del conocimiento uno de los factores que obstaculiza la adopción de la innovación.

 Gráfico 4. Escolaridad Universitaria (1^{er} y 2^o Ciclo)


Fuente: EO: Evaluación del Sistema Andaluz de Innovación (2009) e IEA: Indicadores Sociales (2010).



Si estos temores pudiéramos distribuirlos regionalmente conoceríamos mejor los desequilibrios territoriales entre las empresas innovadoras; pero puesto que esto no es posible si hay, sin embargo, información estadística suficiente para realizar un acercamiento significativo a uno de ellos, la disponibilidad de conocimiento, mediante una aproximación a la construcción del stock de capital de conocimiento andaluz. Los resultados de este ejercicio llaman poderosamente e inquietantemente la atención ya que documentan de manera fehaciente que Andalucía tiene un comportamiento que va a acentuar, de manera negativa e importante, su diferencial de conocimiento respecto a España, al menos respecto a la generación que en los últimos años está preparándose para entrar en el mercado o se ha incorporado a él recientemente. Expresamos esa construcción del stock de capital de conocimiento en términos de la tasa de escolaridad universitaria que muestra Andalucía, y comparamos la serie de la evolución reciente de esa tasa con la evolución de la misma serie para el caso español. Los resultados se expresan en el siguiente gráfico y muestran un diferencial de casi ocho puntos entre las tasas de escolaridad universitaria de Andalucía respecto a España en el último curso para el que los Indicadores Sociales del Instituto de Estadística de Andalucía proporcionan información -2007-2008-, tres puntos más que el diferencial que existía a mitad de los noventa, en el inicio de la serie representada.

La información anterior nos muestra de manera expresiva cómo la consecución de una conciencia colectiva del valor de la innovación en las empresas es algo que está muy lejos de ser “natural” y, por tanto, cómo requiere una tarea específica de construcción. La necesidad de construir esa conciencia es, por otro lado, muy clara: la innovación en la empresa, la constante tensión hacia la innovación, es una necesidad. Sin ella la productividad y la competitividad van erosionándose hasta el fin de la empresa.

Entre las dificultades que las empresas pueden tener para interiorizar esa conciencia de la relevancia de la innovación cabe destacar cuatro de ellas, como consecuencia de procesos observados con frecuencia.

La primera dificultad nace de un factor interior a la empresa, con incidencia en la pyme andaluza: el contado número de sus cuadros medios y directivos en sus plantillas y, como consecuencia, las severas dificultades para disponer de personas que puedan atender de manera efectiva algo más que el día a día de la empresa. Esa escasez de recursos humanos en las plantillas de las empresas hace que los existentes, por más formación que tengan (y su nivel ha crecido notoriamente en los últimos años, como consecuencia entre otras cosas del serio trabajo de las Escuelas Negocio en la región), difícilmente puedan ocuparse de algo más allá de las tareas inmediatas.

Esta circunstancia va pareja a otra, también habitual en entornos empresariales de carácter familiar: las reservas para disponer de estrategias de fortalecimiento de los negocios.

La tercera dificultad, en parte consecuencia de la anterior, procede de la escasa exposición de las empresas andaluzas a los mercados internacionales y a los mercados que se expresan a través de la red, salvo en contados sectores, en los que –como ocurre en la agricultura intensiva– la penetración se detiene a menudo en etapas aún lejanas del consumidor final. Una mayor exposición a dichos mercados es una fuente de requerimientos de innovación. Esta circunstancia va cambiando paulatinamente, pero quizás con menor intensidad de lo que sería preciso para disponer de una base económica más sólida.

La cuarta dificultad se genera en la cortedad de miras con que a menudo se entienden los procesos innovadores y se determina a los agentes de los mismos. La comunidad internacional comenzó siendo muy estricta en lo que estadísticamente consideraba “innovador”, pero la secuencia de ediciones del *Manual Frascati* deja huella del camino seguido desde ese primer alcance restringido (innovaciones tecnológicas básicamente), hasta las comprensiones amplias que van ganando cada día más terreno, recuperando las perspectivas de quienes ya hace más de cuatro décadas se esforzaban por desentrañar qué se hallaba tras los cambios en las empresas. Comprender la innovación como un conjunto de procesos que pueden afectar a cualquiera de las esferas de actividad de la empresa es algo hoy plenamente aceptado, máxime cuando la crisis ha puesto en evidencia la fortaleza de procesos de innovación no tecnológicos para resolver los retos planteados.

Menos aceptada pero quizás relevante, es la consideración de que la innovación, en tanto que no sólo es cuestión de la empresa, introduce nuevos actores en escena que, en su calidad de partícipes de la innovación, requieren también apoyos y atenciones específicas. En esa categoría cabe inscribir desde la amplia familia de Centros Tecnológicos y Centros de Empresa (BIC, CEI...) en sus múltiples modalidades organizativas, hasta los agentes financieros especializados en la innovación (SCR, *business angels*...) o los agentes que coadyuvan a fortalecer la posición internacional de las empresas.

La huella de las viejas conceptualizaciones de la innovación –sintetizadas un tanto grotescamente en la consideración de la innovación como la resultante de la conjunción de un invento (I) y su desarrollo tecnológico (D)– en el tejido empresarial andaluz han pesado y aún pesan no sólo en la reserva con la que las empresas abordan cuestiones tan destacadas como los cambios en los modos de financiación, la gobernanza interna de sus corporaciones o sus posiciones en los mercados configurados en torno a la red, sino también en las restricciones con las que los propios órganos de la administración autonómica, más vinculados con el fomento de la innovación, han interpretado ésta a la hora de dar apoyo público a tales iniciativas.

Esos órganos apenas han adecuado sus políticas de incentivos a la innovación previas a la crisis, centradas entonces en el apoyo directo a las empresas que acometen mejoras tecnológicas, haciendo caso omiso a los fuertes cambios del entorno y atribuyendo o no el título de “innovador” sobre la base de apreciaciones ya inadecuadas a las múltiples modalidades en que la innovación es acometida por las empresas y a los retos que los mercados emergentes



en la red plantean a las mismas. Estamos lejos de modelos donde las políticas de fomento de innovación en la empresa resultan de acercamientos más complejos e integrales a estos problemas, como las formuladas en el País Vasco con una clara integración en sus políticas innovadoras de la estrategia de internacionalización (I+D+i+Internacionalización), o en Cataluña, con la conjunción en una misma plataforma de apoyo (ACC1Ó) de las acciones de fomento, internacionalización y financiación.

Las actuales políticas de fomento de la innovación – en Andalucía, y en muchas otras regiones españolas– dejan además fuera de su objeto de atención el amplio campo de agentes intermedios del sistema, atendidos con medidas periféricas al núcleo de incentivos, arbitradas sin las debidas garantías de continuidad en un plazo cierto... En ese contexto de precariedad, la importante red de agentes intermedios del sistema andaluz de innovación no tiene tampoco fácil alentar otras modalidades de innovación, ya que buena parte de los instrumentos que pueden emplear para ello son los proporcionados por los órganos responsables del diseño e instrumentación de las políticas de fomento. Y la naturaleza pública o “parapública” de muchos de esos agentes intermedios, donde son pocos los nacidos desde la iniciativa privada con recursos privados, o los nacidos desde instituciones que operan con recursos públicos o privados obtenidos en concurrencia competitiva, resta la posibilidad de recurrir a modos de apoyo alternativos.

Este cuarto problema no sólo tiene consecuencias en la medida que contribuye a consolidar una visión miope de la innovación entre las administraciones y entre las propias empresas, sino que también afianzan en ellas a quienes tienen acercamientos más conservadores a la innovación. Al no orientarse recursos de apoyo público para las nuevas demandas innovadoras deja a éstas sin los medios que las empresas de algunas otras CCAA. sí pueden estar obteniendo, a la par que deja sin uso parte de los recursos públicos de los que dispone para la innovación, en la medida que las fórmulas innovadoras tradicionales a las que se destinan son hoy de escaso atractivo para la mayoría de las empresas. Esta situación no es específica de Andalucía, sino que es compartida con otros espacios, e incluso con el Estado, como lo muestra el incremento que se está produciendo, en los tres últimos años, en los recursos para I+D+i no consumidos del que dan cuenta los informes de liquidación de los Presupuestos Generales del Estado, dados a la luz pública por el Ministerio de Economía y Hacienda. Las empresas, que por las dificultades para obtener en la actualidad recursos de capital, han de abordar en estos años los procesos innovadores sobre todo mediante la optimización de los recursos de conocimiento –propios y los que su capital relacional ponga a su alcance– y la mejora en profundidad de sus procesos organizativos hallan un escaso apoyo efectivo en las políticas innovadoras.

Las reseñas proporcionadas ponen de manifiesto algunas de las severas dificultades que hoy tiene la empresa andaluza para adoptar esa “cultura de la innovación”, sumándose a las ya serias reservas propias de cualquier cambio importante en el seno de la empresa, las que proceden de la timidez con que las instituciones que configuran las condiciones de entorno están procediendo a “innovar la innovación”.

En este terreno, más quizás que en los anteriores, las Escuelas de Negocio, entre las que la EOI tiene una larga y brillante trayectoria, cuentan con un amplio campo de impulso e intervención.

5. Los valores

Cuando Kliksberg emplea esta expresión “valores” lo hace inequívocamente en el sentido de los valores éticos que forman parte de la cultura. Desde la perspectiva de la cultura de innovación en la empresa es pertinente preguntarse acerca de los valores éticos que forman parte de esa cultura, aunque sólo fuera por el hecho de que sin esos valores difícilmente podría emplearse el término “cultura”, salvo como una metáfora lejana y equívoca.

Pero más allá de este motivo retórico, contar con un conjunto de principios claros y respetarlos son decisiones que van a permitir a las empresas poder consolidarse, minimizar la rotación de sus efectivos más destacados, avanzar con seguridad y sin temor a conflictos que pongan en peligro sus esfuerzos, asegurar su respetabilidad en las redes sociales donde interactúan y, en definitiva, mantener en permanente orientación y tensión sus métodos de ajuste y posicionamiento.

Si hablamos de “cultura de innovación en la empresa”, previsiblemente los valores éticos a los que nos referimos deban ser formulados en el marco de cada empresa particular, en función de los diversos factores peculiares que la configuran: productos, clientes, marco laboral, historia de la empresa. No parece fácil poder hallar un nutrido grupo de componentes que puedan señalarse como los valores éticos de la cultura innovadora de toda empresa; pero más allá de algunas afirmaciones relativamente genéricas, sí cabe enumerar algunas cuestiones sobre las que es conveniente que las empresas se pronuncien con claridad acerca de los principios éticos que va a emplear. Entre ellas cabe destacar al menos seis asuntos que se describen a continuación:

- **Transparencia en los procesos de adquisición de conocimientos.** Cualquier paso orientado a adquirir conocimientos de terceros debe hacerse de modo que queden claramente expresados los caminos seguidos en la adquisición de los mismos, correctamente expuestos los derechos de cada una de las partes que participan en esos procesos y respetados, en particular, los derechos de los agentes que más incidencia tengan en la adquisición de esos conocimientos.
- **Medios para salvaguardar los conocimientos que se adquieren.** La definición de los métodos que se adoptarán para esta salvaguarda (patentes, inscripciones de cualquier otro tipo...) y para su gestión interna (repositorios de recursos de conocimiento, accesos a BD de recursos.) son asuntos que, como en el caso anterior, deben quedar claramente fijados para facilitar la cultura de la cooperación y la extensión de la confianza.



- **Definición de los derechos de los agentes que participan en la generación de las innovaciones.** Si conviene disponer de unos procedimientos claros de obtención de los conocimientos, deben estar especialmente claros los mecanismos de retribución de los derechos de quienes hayan contribuido a ello, tanto si se trata de agentes externos a la empresa como si son parte de ella.
- **Determinación de los procedimientos a seguir para la resolución de conflictos en el diseño, generación o impulso de los procesos de innovación.** Los procesos innovadores no se implantan por lo general sin cambiar parte de los procedimientos y/o organizaciones preexistentes; y ello es una fuente tradicional de conflictos (amortización de puestos, cambios de categorías, modificaciones de centros de trabajo, etc.). Las empresas deberían tener principios claros para intervenir en los mismos y para evaluar desde esta perspectiva de previsión los conflictos generados por los procesos innovadores, antes incluso de decidir su implantación, considerando como ámbito de esa evaluación no sólo su propia plantilla, sino en sentido mucho más amplio, cuantos agentes interactúan con la empresa (clientes, proveedores –con especial incidencia en sus empresas auxiliares–, y otros posibles interesados). Estos procedimientos deben contribuir también a la determinación de los momentos más idóneos para implantar las innovaciones que se consideren pertinentes.
- **Determinación de la finalidad de la innovación en la empresa.** Esta reflexión explícita sobre las motivaciones de la empresa para innovar, significa reflexionar también sobre la misión de la empresa, sobre el papel en ella de la innovación. Si esta misión no es atractiva, o sufre constantes alteraciones, la permanencia en su entorno de algunos de sus principales activos humanos se verá comprometida.
- Si los principios éticos deben existir, no menos importante para el futuro de la empresa es la **determinación del modo en que los mismos sean formulados y difundidos y de que sistemáticamente sean objeto de cuidado y evaluación.** Cada empresa verá, en función de su dimensión, de sus fuerzas y del papel que le haya atribuido a otras formas de expresar su responsabilidad (RSC o similares), cómo gestionar este compromiso con la innovación, porque de “gestión” se trata. .

6. Algunas conclusiones

A modo de final cabe resaltar al menos cuatro conclusiones:

- La conveniencia de reforzar la atención a la difusión de la cultura innovadora entre todos los departamentos de las empresas, y en especial, entre aquéllos que más apartados se han mantenido de estas cuestiones (finanzas, recursos humanos...).



- La necesidad de prestar una especial atención a la interacción de la empresa con diversos agentes externos de importancia crítica para el afianzamiento de la cultura emprendedora, en especial con los que se ocupan de dar soporte a la internacionalización de las empresas, con los operadores financieros que diseñan e implementan nuevos productos, y con los agentes del sistema de generación y difusión del conocimiento.
- El interés de considerar la “cultura innovadora de la empresa” como una parte destacada del capital social de ésta, un intangible con numerosas consecuencias prácticas en la cuenta de resultados y en el alza de su valor.
- La necesidad de considerar la “construcción” de la cultura innovadora como una tarea de la gestión de la empresa, uno de los campos de gestión más importantes.



MEDITERRANEO ECONOMICO

www.mediterraneoeconomico.es

Números anteriores

1. PROCESOS MIGRATORIOS. ECONOMÍA Y PERSONAS
Coordinador: *Manuel Pimentel Siles*. ISBN: 978-84-95531-08-7
2. LA AGRICULTURA MEDITERRÁNEA EN SIGLO XXI
Coordinador: *José María García Álvarez-Coque*. ISBN: 978-84-95531-10-0
3. CIUDADES, ARQUITECTURA Y ESPACIO URBANO
Coordinador: *Horacio Capel Sáez*. ISBN: 978-84-95531-12-4
4. MEDITERRÁNEO Y MEDIO AMBIENTE
Coordinadora: *Cristina García-Orcoyen*. ISBN: 978-84-95531-14-8
5. LAS NUEVAS FORMAS DEL TURISMO
Coordinador: *Joaquín Auriolas Martín*. ISBN: 978-84-95531-20-9
6. ECONOMÍA SOCIAL. LA ACTIVIDAD ECONÓMICA AL SERVICIO DE LAS PERSONAS
Coordinador: *Juan Francisco Juliá Igual*. ISBN: 978-84-95531-24-7
7. MEDITERRÁNEO E HISTORIA ECONÓMICA
Coordinadores: *Jordi Nadal* y *Antonio Parejo*. ISBN: 978-84-95531-26-1
8. LOS RETOS DE LA INDUSTRIA BANCARIA EN ESPAÑA
Coordinador: *Francisco de Oña Navarro*. ISBN: 978-84-95531-28-5
9. VARIACIONES SOBRE LA HISTORIA DEL PENSAMIENTO ECONÓMICO MEDITERRÁNEO
Coordinador: *Pedro Schwartz Girón*. ISBN: 978-84-95531-31-5
10. UN BALANCE DEL ESTADO DE LAS AUTONOMÍAS
Coordinador: *Francisco José Ferraro García*. ISBN: 978-84-95531-35-3
11. NUEVOS ENFOQUES DEL MARKETING Y LA CREACIÓN DE VALOR
Coordinadora: *María Jesús Yagüe Guillén*. ISBN: 978-84-95531-37-7
12. EUROPA EN LA ENCRUCIJADA
Coordinador: *Josep Borrell Fontelles*. ISBN: 978-84-95531-39-1
13. LOS DISTRITOS INDUSTRIALES
Coordinador: *Vicent Soler i Marco*. ISBN: 978-84-95531-40-7
14. MODERNIDAD, CRISIS Y GLOBALIZACIÓN: PROBLEMAS DE POLÍTICA Y CULTURA
Coordinador: *Victor Pérez-Díaz*. ISBN: 978-84-95531-41-4
15. EL NUEVO SISTEMA AGROALIMENTARIO EN UNA CRISIS GLOBAL
Coordinador: *Jaime Lamo de Espinosa*. ISBN: 978-84-95531-43-8
16. EL FUTURO DE LA ECONOMÍA ESPAÑOLA
Coordinador: *Juan Velarde Fuertes*. ISBN: 978-84-95531-48-3

