

**¿EXISTE UN MODELO COMPETITIVO
PARA AFRONTAR DE MODO
SOCIALMENTE RESPONSABLE
LA CAPACIDAD CREATIVA
E INNOVADORA QUE PROYECTE
EL FUTURO DEL CAPITAL HUMANO?**

Yovanni Castro Nieto: Empezaré por decir que el ser innovador se sustenta en gran medida cuando el ser humano puede demostrar sus cualidades y su espíritu creador, orientando su desarrollo a modelos de economía social que contemplen cambios concebidos como algo normal y saludable para el desarrollo de cualquier organización o entorno “glocal”. El dilema surge cuando nos preguntamos si verdaderamente estamos tomando en cuenta de manera real tres conceptos: creatividad, innovación y tecnología dentro del desarrollo humano, para ser competitivos en este mundo globalizado.

Está claro que la tecnología se considera una realidad centrada en la responsabilidad social y en la sostenibilidad económica y práctica de nuestro mundo. Muchas veces me han preguntado: ¿Cómo nacen y se desarrollan las organizaciones con espíritu creativo e innovador en un mundo tan cambiante y tan variado?

Los valores, el liderazgo y su impacto sobre la responsabilidad social, generan un gran compuesto que debe ajustarse como un aditivo al engranaje que requiere la sociedad moderna y socialmente responsable.

Esta inquietud abre un amplio campo de investigación-acción en temas ya recorridos, pero con la particularidad de que cada experiencia independientemente de los objetivos fijados, seguramente presenta características propias y muy diferentes dependiendo de los sectores económicos y del tamaño de crecimiento competitivo que se tenga en un entorno global.

Cuando estudiaba la carrera de finanzas en la Universidad, un profesor comentaba que la creatividad y la innovación son la esfera de la alta responsabilidad y requieren un enfoque social adecuado más que financiero donde toda la sociedad, debe introducir y desempeñar mecanismos que orienten la importante función de crear componentes de inversión directa y fundar organizaciones socialmente responsables que ayuden a orientar de manera real y puntual el problema competitivo. El inconveniente



Entrevista a Yovanni Castro Nieto*

Responsabilidad Social Corporativa

Yovanni Castro, experto en temas de economía, gerencia e inteligencia emocional, habla sobre la responsabilidad social y el espíritu creativo e innovador del capital humano frente a la competitividad global de las organizaciones.

radica en que muchas veces vemos la responsabilidad social como un delito, como una campaña de marketing o como una acción de “moda”

La creatividad está almacenada en cada uno de los seres humanos que integran una organización o un grupo y al unísono integran el entorno social, el problema está en cómo canalizarla, descubrirla y transformarla en innovación socialmente responsable. Para eso debemos tener en cuenta que el conocimiento lo encontramos realizando vínculos organizacionales, alianzas estratégicas y gestionando procesos, pero si no existe un espacio entre accionar y poner en práctica el conocimiento de manera responsable,

no habrá espontaneidad para aflorar los valores y desarrollar una capacidad creativa, ya que de la combinación de conocimiento y creatividad deriva la innovación necesaria para canalizar la solución del problema o generar la respuesta socialmente responsable necesaria al margen del movimiento que genere la globalización .

Las innovaciones en la empresa deben ser de impacto, en ocasiones radicales, incrementales y organizacionales, desarrollándose simultáneamente el área tecnológica. Lo que indica que la empresa no puede esperar terminar una etapa para empezar la siguiente.

Peter Drucker, decía que la mayoría de las innovaciones son el resultado de

una intensa y consciente búsqueda de oportunidades. Las oportunidades a las que se refiere Drucker son: Lo inesperado ocurre; incongruencias; necesidades del proceso; cambios en la industria y el mercado; cambios demográficos; cambios en la percepción y nuevo conocimiento. Cuatro de ellas se encuentran dentro de cualquier organización y las otras tres son fuentes de innovación que se encuentran en el ambiente intelectual y social. Pero todas ellas, tienen un común denominador que es el capital humano que debe funcionar como el eje principal por donde giran las oportunidades.

Los procesos estratégicos del mundo globalizado están cambiando aceleradamente, debido a que la sociedad exige responsabilidades y estamos expuestos a ser socialmente responsables. Por esta razón, el espíritu creativo e innovador es dinámico, debe estar sustentado por los valores que enmarque la sostenibilidad es decir hacer de lo común complejo es simple; pero hacer de lo simple complejo es común.

¿COMO ESTAR DENTRO DE UN MUNDO DE LAS ORGANIZACIONES SOCIALMENTE RESPONSABLES, SI COMO USTED MENCIONA ES COMPLEJO PERO A LA VEZ SIMPLE Y COMÚN?

YCN: Algunas personas opinan que la innovación incrementa la eficiencia de los procesos de producción y el éxito de las organizaciones dependerá de la responsabilidad social empresarial, y que además está enfocada a investigar y refinar ideas que apuntan al desarrollo de productos y procesos valorados por la eco innovación. Otros indican que la innovación por parte de las organizaciones, representa un importante determinante para el crecimiento reflejado en un incremento del PIB, que permite aumentar la inversión y por ende la riqueza.

Pero el mundo de la empresa es cada vez más complejo, la respuesta a la creación e innovación en los actuales sistemas de convivencia socialmente responsables, llevará inevitablemente a acercarnos más a las dimensiones humanas. Por lo que debemos recordar, que los resultados del funcionamiento organizacional dependen de que su capital humano sea responsable socialmente, creativo e innovador y lógicamente sa-



Grupo de Trabajo e Investigación Universidad de Deusto (Campus de San Sebastián, España): De izquierda a derecha: Alfonso Benito, Yovanni Castro, Rogelio Fernández e Iñaki Biti.

ber acertadamente lo que es importante hacer para seguir siendo competitivos.

Además, no debemos olvidar que los ajustes estratégicos de las empresas se basan, cada vez más, en la capacidad emprendedora del capital humano. Así, el ser humano debe “multiespecializarse”, ya que los procesos de gestión en la empresa indudablemente cada día, requieren de un alto nivel de interacción humana, para conocer detalles sobre los diversos sistemas tanto internos como externos donde se desarrolla cualquier organización.

Esta interacción, conlleva a la formación y capacitación de los nuevos líderes socialmente responsables con capacidad de autoevaluarse para la gestión y manejo de grandes volúmenes de información que le permitan implementar óptimos procesos de revisión y descifrado de la misma, de forma precisa y oportuna, activando e interpretando los modelos de toma de decisiones más equilibrados entre los valores, la razón y las emociones.

Y estas acciones en equilibrio, pueden convertirse en elementos fundamentales para la creación de un comportamiento social más real dentro de la empresa competitiva, fundamentales a la hora de ser creativos e innovadores.

La empresa que pueda adaptarse a estos cambios, tendrá asegurado gran parte del éxito y los beneficios a la hora de generar competitividad y simultáneamente a la hora de gestionar los objetivos socialmente responsables y empresariales.

¿A QUÉ PERSPECTIVAS SOCIALMENTE RESPONSABLES NOS ENFRENTAREMOS EN LOS PRÓXIMOS AÑOS?

YCN: Pertenezco a un grupo de investigación en la Universidad de Deusto, País Vasco, España, que desde hace más de cinco años trabajamos en diferentes áreas del conocimiento como lo son: la inteligencia emocional, la Responsabilidad Social Corporativa, la ética, los valores, el liderazgo y las nuevas tecnologías. Nosotros creemos que la responsabilidad social empresarial o corporativa responde a una perspectiva con cinco enfoques:

■ 1] *A la persona*, que viene siendo el compromiso de todas las personas para y con el desarrollo humano sostenible.

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) que se podría definir, de forma un poco libre, como toda aquella actuación voluntaria que la organización realiza para aumentar el valor para todos los grupos de interés (los famosos stakeholders). Lo realmente importante es que la RSC forme parte del núcleo duro de la empresa, es decir, del gobierno corporativo, de todas las áreas de gestión. Se decía que la RSC, reforzada en el Ethos de la empresa, en el carácter, se convertiría en una herramienta de gestión, una medida de la prudencia y un elemento de justicia. Se añadía que sería una tendencia de éxito por tres tipos de presiones:

1) La sociedad civil, se creía en una ciudadanía madura que sería cada vez más

exigente. Lo que es dudoso, vista nuestra actual sociedad de consumo, 2) Los poderes públicos se comprometerían a respaldar a las empresas éticas (¿hasta qué punto se encarnan en la vida cotidiana?) 3) Los mercados cada vez pedirían más empresas éticas, las empresas buenas sólo trabajarían con empresas éticas, las personas sólo invertirían en empresas buenas, los analistas financieros y los economistas apoyarían a estas empresas... ¿ha sido así?

■ 2] *A la sostenibilidad*, que es la interrelación creada por la sociedad soportando el bienestar social con el medio ambiente y la viabilidad hacia el desarrollo económico equitativo para satisfacer las necesidades de la sociedad.

■ 3] *A la organización*, la RSC forma ya parte de la gestión de muchas empresas. Se trata de una evolución clara, por lo que cada vez contaremos con más empresas con una estrategia de RSC desarrollada tanto entre las grandes como en las pequeñas y medianas empresas.

■ 4] *A la Inteligencia Emocional*, es uno de los ejes centrales del aprendizaje individual y social, que es clave en la formación de ejecutivos. La Inteligencia emocional, nos da una aproximación, porque “Las emociones y las motivaciones son los verdaderos motores del comportamiento que proyectan al ser humano hacia la acción”. En este sentido, frente al coeficiente intelectual, que define el tipo de conocimiento filosófico e instrumental, las emociones (en específico el coeficiente emocional) constituyen un eje más apropiado sobre el cual formar ejecutivos.

Según Goleman “La inteligencia emocional es dos veces más importante que las destrezas técnicas o el coeficiente intelectual para determinar el desempeño de la alta gerencia”, por ello el mayor desafío que existe es transformar la enseñanza y práctica de la RSC en un factor emocional, más allá de un conjunto de contenidos e instrumentos dados, que hoy, por lo demás, ya están presentes en los programas de formación ejecutiva.

■ 5] *A la Tecnología*, pues actualmente nos encontramos en una etapa muy significativa en el desarrollo y crecimiento del ser humano, donde la sociedad debe ser más solidaria y responsable, convirtiéndola en una verdadera Sociedad de la Información (SI), donde cualquier persona o institución sea parte responsable de este cambio. En los últimos años muchas empresas se han visto incentivadas a contribuir al desarrollo de esta SI, introduciendo las nuevas tecnologías como forma de potenciar el negocio que lideran. Pero existen otras, donde esta aplicación tecnológica parece complicada y donde los directivos no se atreven a comprometer sus objetivos con el desarrollo de una sociedad.

En la PYME realmente se está contribuyendo a la productividad laboral y a la disminución de costes, con la incorporación la Tecnología de la Información y Comunicación, (mejor conocida por sus siglas TIC) lo que da lugar a la gestión tecnológica, que busca realizar los trabajos de la manera más eficiente posible, mediante las competencias la-

borales que influyen en el incremento de la productividad en la empresa. También podemos decir que la informatización de la sociedad se convierte en tema central para comprender los desafíos que las nuevas tecnologías hacen sobre la PYME y en particular en los nuevos sistemas de información, lo que ha dado pie al surgimiento de la llamada “Nueva Economía”.

Hoy en día, en la PYME deben existir, además de una buena herramienta tecnológica para el manejo de información, habilidades gerenciales de los directivos y ejecutivos para gestionarla. Lo primero que debemos de entender, es que la gestión tecnológica es parte de la vida empresarial y actualmente todas las personas convivimos con ella, para lo cual se debe romper con el paradigma que es sólo trabajo de expertos.

Tampoco podemos dejar de lado el hecho que no todas las personas ni todos los ámbitos tienen las mismas condiciones, el acceso a Internet para algunas personas y sociedades se ve bloqueado por muchos factores, lo que produce la llamada Brecha Digital. Hay que tener muy en cuenta lo que las TIC pueden aportar a los retos mundiales: el envejecimiento de la sociedad, la brecha digital, el cambio climático, la seguridad y la asistencia sanitaria. Pero la dimensión social de la tecnología es el principal desafío que tenemos que afrontar. Razón por lo que las TIC se deben considerar más que el fin en sí mismas.

¿CÓMO OBSERVA EL CONTEXTO ACTUAL CREATIVO E INNOVADOR DE LAS ORGANIZACIONES SOCIALMENTE RESPONSABLES EN AMÉRICA LATINA?

YCN: Las experiencias vividas en nuestros entornos locales y globales, generan incertidumbre, inestabilidad y caos entre otras. El entorno latinoamericano que vivimos se puede definir como de competitividad globalizada creciente, lo que hace que la gestión de las organizaciones se convierta en una “gestión transformadora” que tiene que ser de excelencia.

Esta transformación hace que cada vez nos orientemos más hacia la Sociedad de la Información, en la que todos nos podemos comunicar y manejar cualquier cantidad de información en tiempo real, rompiendo la barrera del tiempo y espa-

Seminario de Autogobierno Personal y Liderazgo Social según Loyola: Sentados (camisa Azul): J.M. Echeverría [S.J.] y Javier Alviztur. De pie: Yovanni Castro e Ignacio Cacho [S.J.]



cio, dando lugar a relaciones mundiales, sin necesidad de conocerse físicamente, generando libertad de conciencia.

La ventaja de obtener los conocimientos a través de las nuevas tecnologías, conduce a los seres humanos a entrar en una nueva manera de pensar y de actuar, gracias al manejo de la información. Esto da lugar a una Economía Emocional, que Daniel Goleman define como “el balance de ganancias y pérdidas internas que experimentamos en un determinado razonamiento, con una comunicación totalmente electrónica en un día determinado”. Es posible que para algunos, no haya saldo de sentimientos en una comunicación de este tipo, pero de lo que si estamos seguros es que influye en que el día sea considerado bueno o malo de acuerdo con el intercambio de información que se genere.

Si no somos capaces en América Latina de responder adecuadamente a las exigencias actuales, a través de las organizaciones publicas que por naturaleza deben ser socialmente responsables, no seremos capaces de remontar y seguir desarrollado en nuestras organizaciones un ciclo de crecimiento estable. No importa cuán globalizada sea la competencia a que nos enfrentamos, si somos capaces de manejar el caos, la incertidumbre y la inestabilidad, estaremos siendo innovadores y creativos. Pero para ello, también se necesita el desarrollo de destrezas técnicas en las personas que involucran la tecnología en cualquier actividad.

Crear que la innovación y las oportunidades ahora en crisis están de nuestro lado, porque vivimos constantemente en crisis y nos mantenemos en un mercado donde las exigencias cada día también tienen que ser de calidad, es creerse la tontería más “grande” que se nos pueda ocurrir. Esto sería como decir que nos mantenemos en un mercado con calidad mediocre. Valorar el momento actual y las condiciones que nos perjudican no es nada fácil, pero son muchas las oportunidades que tenemos y los temores que debemos desaparecer al respecto.

ENTONCES, CÓMO CONCIBE LA EMPRESA COMPETITIVA SOCIALMENTE RESPONSABLE E INNOVADORA DE HOY?

YCN: Vemos cómo la empresa que se perfila competitiva hoy día, no es aquella que mantiene una gestión basada sobre

el paradigma clásico de administración, no podemos basarnos en meros retoques de la empresa convencional, debemos romper ese paradigma y tomar en cuenta la revolución de la evolución de la persona, donde todos los integrantes de una organización deben ser valorados de la misma manera.

El camino del cambio se facilita comprendiendo el concepto “persona”. Este es un concepto muy “actual” que se proclama como medio efectivo para estimular el cambio creativo e innovador y que subyace en lo que hoy llamamos la Gestión Tecnológica. “El directivo ha de revisar sus conceptos base, sus antiguos enfoques. Quizás ha de disponerse a empezar desde cero porque, y este es meramente un detalle, de cada diez empleos que se generan en las economías occidentales ocho son trabajadores del conocimiento, verdadero capital humano. Y en este contexto organización y directivos han de cambiar”.

El personalismo es la afirmación del valor absoluto de la persona. Plantea que el centro de todo accionar económico, social, político y hasta tecnológico debe ser, el ser humano. Partiendo de valores del humanismo integral, se nos propone reconocer en cada hombre y en cada mujer una persona, es decir, un ser humano único e insustituible, distinto de todos los demás, libre por naturaleza y abierto a la trascendencia, por lo que se concluye que a pesar de las nuevas tecnologías no debemos dejar de lado la importancia que tienen las personas que las gestionan.

Por ello, la innovación lleva consigo no sólo la formación de las personas en nuevos procesos, sino el desarrollo e incentivo de sus propias habilidades. Pero en algunas ocasiones hay que hacer frente a lo que llamamos, “miedo o temor a lo desconocido”, es decir resistencia al cambio.

Para combatir esta situación en América Latina, es importante que la organizaciones tanto públicas como privadas estén en constante intercambio de información con los entornos tanto locales como globales para conocer qué es lo que las personas quieren tanto interna como externamente. Siempre tenemos que escuchar e interpretar adecuada y oportunamente sus respuestas, verificando directamente con ellos tantas veces como sea necesario, si hemos comprendido adecuadamente lo que quieren de nosotros.

Así, nuestro verdadero objetivo organizacional socialmente responsable a

largo plazo debe ser satisfacer crecientemente las necesidades emocionales de nuestros entornos. Todo lo demás, sin lugar a duda, se resuelve proporcionalmente si incorporamos los procesos de calidad en la gestión. Significa que siempre hay que estar verificando y reajustando nuestros procesos internos y externos de gestión, a través de los cuales necesariamente tendremos que generar capacidad de innovación.

En el contexto actual se dice en términos generales, que los empresarios latinoamericanos son menos “prudentes”, cuando se trata de aceptar nuevas tendencias y avances, pero en ocasiones esa falta de prudencia puede ser excesiva. Siempre quieren tener pruebas de que una idea emprendedora y creativa será un éxito.

Está claro que no es fácil romper paradigmas en ninguna parte del mundo. De esta manera, pienso que es importante asumir riesgos cuando están bien respaldados socialmente, lo que nos mantendrá competitivos en un mundo tan cambiante, dando origen a una nueva manera de dirigir llamada gestión socialmente responsable e innovadora.

YOVANNI CASTRO NIETO



Doctor en Economía y Dirección Empresarial de la Universidad de Deusto, Campus de San Sebastián, España. Actualmente Profesor-investigador y Consejero del Instituto Ignacio de Loyola de la misma Universidad. Coordinador del Blog de Industria y Servicios, en convenio con la Fundación Telefónica y el Tecnológico Fundación Deusto. Coordinador del Blog de Inteligencia Emocional en acuerdo de colaboración con EITB, Innobasque y SYCOM Training consultores. Miembro del consorcio de Inteligencia Emocional del La CAPV.

<http://www.blogseitb.com/inteligenciaemocional/>
<http://blogs.creamoselfuturo.com/industria-y-servicios/>
Contacto: ycaastro@ud-ss.deusto.es