

## PERSONAS: ENSAYO

### La gestión de personas, factor preponderante para promover la innovación abierta

Human Resources Management, a prevailing element to drive open innovation

Edición Nº 18 – Noviembre de 2013

Artículo Recibido: Septiembre 20 de 2013

Aprobado: Noviembre 15 de 2013

#### AUTORES

María Elena Moreno Zea  
Economista, Universidad de Guayaquil, Ecuador  
Magister en Economía y Gestión de la Innovación, Universidad Autónoma Metropolitana,  
México.  
Santiago, Chile.  
Correo electrónico: mmorenozea@gmail.com

Jorge Armijo Miranda  
Ingeniero en Administración de Empresas, Universidad Nacional Andrés Bello, Chile  
Post Título en Negocios Internacionales, Universidad George Washington, EE.UU.  
Santiago, Chile.  
Correo electrónico: jamjam32@hotmail.com

#### Resumen

Existen varias concepciones hoy en día, acerca de la gestión de personas; sin embargo, a criterio propio la que va más acorde a nuestros tiempos tan cambiantes -dada la existente globalización- es aquella que hace énfasis en el ser humano como eje central dentro de las organizaciones (Saldarriaga; 2008)<sup>1</sup>. Por contraparte, la innovación también ha sufrido un proceso de transformación a través de varias generaciones; y es el enfoque de la innovación abierta el de última generación y el que está generando grandes impactos en la actualidad. Dicho enfoque sugiere que las empresas pueden comercializar las ideas internas a través de canales externos (y viceversa) con el fin de generar valor para la organización (Chesbrough; 2003)<sup>2</sup>. En este sentido, y partiendo de la premisa de que los que innovan no son las

máquinas ni las organizaciones en sí, sino las personas que se encuentran dentro de ella. Este trabajo se ha planteado en este sentido, añadiéndole la importancia de relacionarse con el exterior y es aquí donde se hace la relación con el enfoque de innovación abierta no dejando de lado que las empresas son parte de un sistema y que cada agente cumple un rol fundamental para que ese sistema “funcione”. Todo esto mencionado, haciendo énfasis en la urgencia de una gestión humana radical que permita que la innovación abierta se lleve a cabo.

**Palabras claves:** Gestión de personas, innovación abierta, gestión del conocimiento

### **Abstract**

Nowadays, there are several notions about the human resources management, however, by own criteria which is more in line with our changing times -given the existing globalization- is that one that emphasizes the human being as the main focus within organizations (Saldarriaga, 2008)<sup>1</sup>. On the other hand, innovation has also undergone a transformation through several generations and is the open innovation the last generation approach and the one that is causing large impacts today. This approach suggests that companies can commercialize internal ideas through external channels (and vice versa) in order to create value for the organization (Chesbrough, 2003)<sup>2</sup>. In this sense, and based on the premise that those who innovate are not machines nor the organizations per se, but people who are inside them, this work is intended to pose in this regard, adding the importance of being connected to the outside and is here the point where this approach become related to the open innovation, without putting aside that companies are part of a system in which each agent has a key role in order that the whole system "works." All this said, emphasizing the need for a revolutionary Human Resources Management to allow open innovation takes place.

**Keywords:** Human Resources Management, Open Innovation, Knowledge Management

### **Introducción**

En la actualidad, se ha intensificado la búsqueda de nuevos métodos de gestión de personas. Esto, entre otras cosas, dado el constante entorno cambiante en el que se desarrollan las empresas hoy en día, lo cual ha llevado a estos agentes a adaptarse para

sobrevivir en este medio que se vuelve cada vez más competitivo. Por ese motivo, o al menos en la teoría, ya los procesos no deberían ser ejecutados como hace muchas décadas atrás y más bien ir evolucionando hacia la búsqueda de procesos que optimicen toda la cadena productiva. En esa búsqueda, las empresas se han tenido que enfrentar a nuevos conceptos tales como la innovación y la gestión del conocimiento, sin embargo, se ha detectado que aún existe cierto desconocimiento en relación a enfrentar estos nuevos desafíos.

Enfrentar nuevos retos significa hacer cambios de gran envergadura dentro de la organización, esto va desde cambios en la estrategia del líder hasta cambios en el eslabón más bajo del organigrama. Por lo tanto, la innovación y el conocimiento son elementos que deberían estar presentes en todos los niveles ya que se trata de un proceso colaborativo y que promueve la participación constante de todo el personal. Una parte esencial y la cual permitiría a las empresas, sobrepasar estos desafíos es la gestión basada en las personas. Y aunque a muchos les resulte extraño o tal vez desconocido, esto tiene sentido dado que las personas son la fuente principal del conocimiento dentro de las organizaciones y a través de las cuales se lograría obtener una cultura organizacional definida.

No obstante, al ser la innovación un proceso colaborativo no sólo proviene del interior sino también puede provenir del exterior y es a esto lo que se denomina innovación abierta. Este último concepto, denota un mayor grado de responsabilidad en la gestión del personal ya que no sólo se trata de las personas que tenemos a nuestro alcance sino de aquellos a quienes no podemos ver y es allí donde se necesita lograr un enfoque de gestión humana sistémico que abarque a todas las personas del proceso lo cual permitiría su funcionamiento de la forma más óptima posible y la consecución de los objetivos planteados.

### **La gestión humana en los últimos tiempos**

Con el transcurso del tiempo las distintas directrices de la gestión humana han ido evolucionando en todo el mundo, las políticas y la cultura (entre otros aspectos) han sido influyentes en la forma en que se han desarrollado. Sin embargo, es relevante antes que todo, plantearse ¿qué es la gestión humana? En términos de este trabajo se ha escogido la del paradigma de la gestión humana para responderla. Esta revela que el ser humano “es el

*hombre integral, en sus dimensiones mentales, sociales y emocionales. No es trabajador es colaborador, es el hombre como un ser sistémico, opina y es dueño de sus ideas, se autorregula, sabe que tiene que prepararse y desarrollar competencias” (Méndez; 2006)<sup>3</sup>.*

Esta definición pone en relieve que la gestión humana hoy en día, no sólo debe velar por la consecución de los objetivos como organización sino también por el bienestar de cada uno de los seres individuales que en esta se desenvuelven. Esto tiene lógica, dado que son las personas la que hacen que una organización emprenda un camino exitoso y sea protagonista dentro de un mundo tan competitivo en el que vivimos.

Cabe recalcar que la presencia de esta visión en la práctica resulta poco común encontrarla, puesto que se necesitan “*gerentes de recursos humanos que entiendan las implicaciones del capital humano sobre los problemas del negocio*” teniendo en mente siempre que su objetivo es “*formar líderes más que empleados pasivos*” (Saldarriaga; 2008:147)<sup>4</sup>. Por lo tanto, siguiendo esta afirmación, su cumplimiento estaría a cargo de la administración de turno por decirlo así y la realidad es que en la actualidad todavía es bastante común encontrar organizaciones en las cuales lo único importante es el lucro sin importar el desarrollo del personal.

Para ser un poco más claros, el personal como ser individual “*necesita ser reconocido y valorado como un ser integral y no simplemente como un engranaje más dentro del proceso de producción*” (Saldarriaga; 2008:145)<sup>5</sup>. Mucho se ha dicho en relación al cambio en las distintas formas de gestión humana, sobre todo que ésta evolución es un intento de “*liberación*” del personal de las prácticas laborales en las que solamente era visto como un utensilio fácil de desechar y bajo las cuales ha estado sometido sin tener opción a algo diferente.

Claro está entonces -siguiendo el lineamiento de que el cumplimiento de una gestión humana basada en las personas está en manos de quienes lideran las organizaciones-, que ellos son los responsables de elaborar estrategias incluyentes que permitan el desarrollo del ser humano tanto dentro como fuera de la organización. Si este efecto se logra en los empleados, muy probablemente los convertiremos en personas satisfechas y felices en su

trabajo, lo cual es un punto muy a favor ya que hay estudios realizados al respecto que sugieren que *“la gente feliz es más productiva y trabaja mejor”* (Rodríguez y Sanz; 2011:49)<sup>6</sup>.

Una interrogante que surge a partir de esta última afirmación de estos autores, es si realmente es valioso para la organización el tener empleados felices. Existen variadas respuestas para responder a este cuestionamiento, no obstante en este ensayo se la ha relacionado con la innovación por ser un proceso multidisciplinario y altamente colaborativo. Por lo tanto, tener empleados con un espíritu alegre y por qué no decirlo, emprendedor, va facilitar en gran medida dicho proceso, dado que desenvolverse en un clima laboral agradable, permitirá que los empleados estén más dispuestos a compartir sus conocimientos y al trabajo en equipo.

**Fig 1. Fases de la gestión humana**



Fuente: Ballesta (2013)<sup>7</sup>

A lo largo del tiempo las personas han trabajado bajo diversos modelos de gestión (Figura 1), desde la administración tradicional de Taylor y Fayol -basado solo en la tarea y sus resultados- pasando por varios matices hasta llegar a un modelo relativamente nuevo que está revolucionando las formas habituales del manejo de personal. Este modelo, ya no sólo se preocupa de la tarea, es más bien un modelo integral que tiene como base a las personas, se trata del modelo de gestión de personas en red. Este modelo posee un enfoque integrador por consiguiente, está altamente relacionado con la innovación, relación que será propuesta en el apartado final.

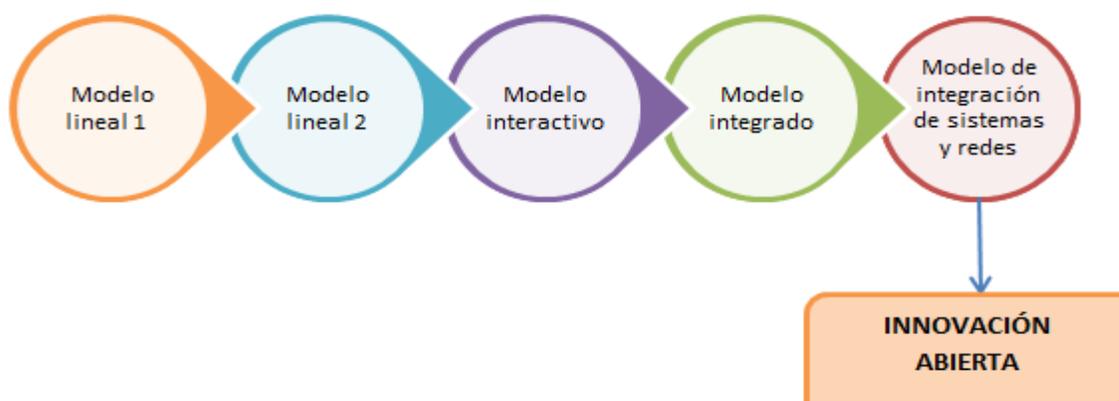
### **Hacia un proceso de innovación abierta**

La innovación, además de las políticas que la promueven, ha pasado a través de la historia por varias generaciones y modelos (Figura 2) que han ido cambiando y adaptándose a las

necesidades del entorno actual (Rothwell; 1994)<sup>8</sup>. El último modelo que indica la teoría es aquel denominado modelo de integración de sistemas y redes el cual nació a finales de los años 90s y el cual promueve el incremento de alianzas y colaboración que permitan facilitar el proceso de innovación.

A partir de este modelo, en el año 2003, surge un nuevo concepto, al cual podríamos llamar una “extensión” de este modelo y el cual sugiere que las empresas pueden comercializar sus ideas internas a través de canales externos con el fin de generar valor para la organización. A este modelo se le llama innovación abierta (Chesbrough; 2003)<sup>9</sup>.

**Fig. 2 Generaciones del proceso de innovación**



Fuente: Rothwell (1994)<sup>8</sup> y Chesbrough (2003)<sup>2</sup>

La innovación abierta al ser presentada como un “sub-modelo” del modelo integrador de sistemas y redes, permite apreciar que guarda una relación muy estrecha con el enfoque de sistema de innovación en el cual están inmersos varios actores, interacciones, flujos de conocimiento y normas que rigen a este sistema (Lundvall; 1992)<sup>10</sup>. Estas características por supuesto lo convierten en un proceso complejo ya que se necesita manejar cuidadosamente las funciones de todas las aristas que se derivan de este sistema.

Este modelo a pesar que integra a los modelos que le precedieron, engloba mucho más, puesto que no sólo abarca la integración en temas relacionados a la I+D+i sino que engloba todos los aspectos existentes en lo largo del proceso y a todo nivel. Un aspecto relevante a considerar y que fue mencionado por Chesbrough (2003)<sup>11</sup> es que antes los procesos internos que realizaban las empresas en I+D+i eran considerados como barreras de entrada

para otras empresas. Sin embargo, todo evoluciona y la experiencia de muchas empresas en estos días ha demostrado lo contrario.

La realidad es que hoy más que antes, existe más de un caso de emprendimiento que con muy poca I+D y mucha creatividad e innovación, han logrado llevar destacadas ideas al mercado, lo cual denota que hay que cambiar los conceptos, la forma de operar y redefinirse como organización. Una idea que surge al ejemplificar esto es que las organizaciones en general deberían empezar a ver hacia afuera ya que la cultura de “*hazlo tú mismo*” se ha vuelto obsoleta (Gassmann; 2006:223)<sup>12</sup>. Aquel dicho de “dos (o más) piensan mejor que uno” queda como molde perfecto a este enfoque.

Un cambio significa en otras palabras que la estrategia de las organizaciones debe redefinirse, lo cual abarcaría una reforma total de esquema como nuevos procesos técnicos, nuevos modelos de negocios y nuevos modelos organizacionales. Dentro de estos procesos un punto que se torna muy relevante es la gestión humana, la cual se vuelve primordial a la hora de hacer innovación ya que lograr que el personal se involucre directamente en estos temas irá creando de a poco una cultura altamente colaborativa lo que será un insumo necesario para relacionarse con el exterior. En el siguiente apartado se discutirá esta notable relación que surge entre la gestión humana y la innovación abierta.

### **Gestión de personas para promover la innovación abierta**

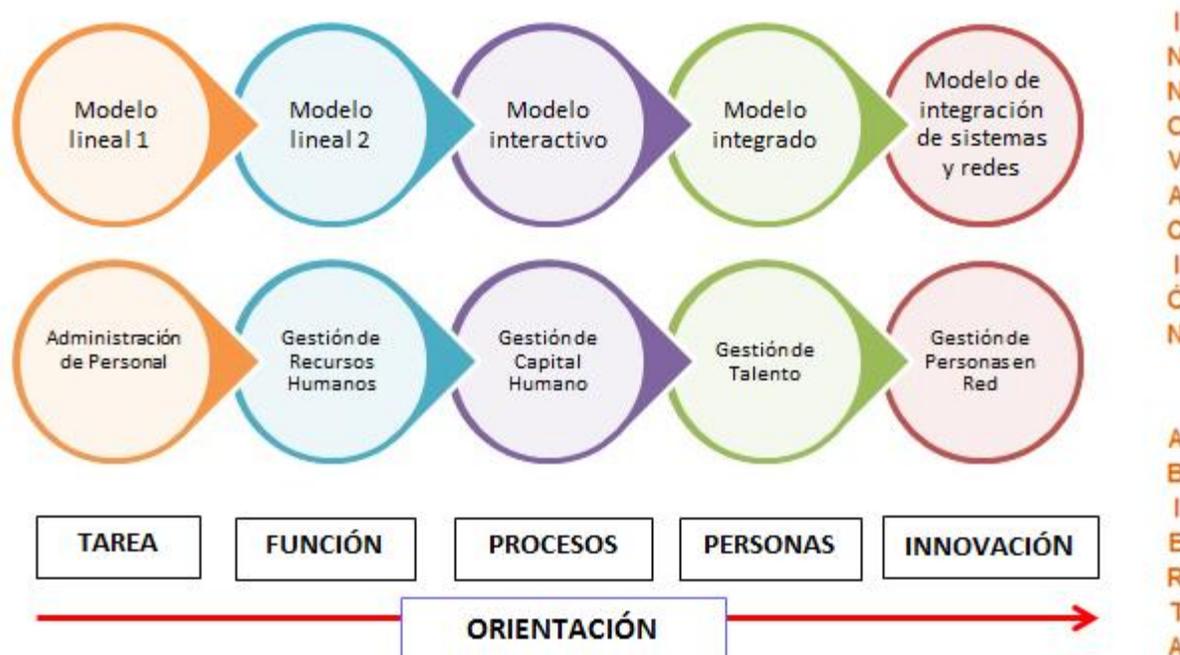
En términos simples cabe decir que el proceso de innovación abierta está inmerso en un “mar de conocimiento”, por lo tanto, su manejo contiene cierto grado de complejidad. En otras palabras, la innovación abierta está muy de la mano del concepto de gestión del conocimiento, y esta dificultad se puede percibir en el sentido de que son las personas las poseedoras de dicho conocimiento y son ellas mismas quienes van a administrarlo. Por lo tanto, se puede resaltar que la innovación abierta requiere de un alto grado de control - aunque suene contradictorio- para encontrar la estrategia correcta y manejar el conocimiento que existe adentro para relacionarlo con el del exterior.

Este control no debería existir con el afán de restringir sino más bien en el sentido de vigilar y velar constantemente por el bienestar integral de los trabajadores. Esto implicaría *“otorgarles autonomía estableciendo una estructura administrativa descentralizada que les permita preservar su propia cultura”* (OCDE;2008:100)<sup>13</sup>. Este modo de trabajo suele ser un gran incentivo para los trabajadores y de hecho puede pesar mucho más que algún incentivo económico que se les pueda otorgar. La sensación de libertad y de tener la oportunidad de generar ideas y establecerlas como propias, incentivará a la creatividad, la cual es un paso previo a la innovación.

La constante necesidad de tener líderes visionarios que tengan esta capacidad de ejecución con su personal se está incrementando. Pese a ello, aún resulta difícil encontrarlos en todas las empresas ya que muchos o gran parte de ellos, se han quedado rezagados con formas de gestionar al personal de la época de orientación a la tarea. Esto demuestra que en la práctica no ha existido evolución al ciento por ciento en las organizaciones, y es aquí donde surge la cuestión, y es el cómo se pretende evolucionar a la era de la innovación abierta sino se ha evolucionado en el punto central para ejecutarla, la gestión de personas.

Este proceso de evolución o transformación se ha venido llevando a cabo tanto desde el lado de la innovación como de la gestión humana (Figura 3). Siguiendo esta línea, se llega a la existencia de un punto de encuentro entre la evolución de las formas de innovación y de la gestión de personal. El modelo de innovación de quinta generación, integración de sistemas y redes; y el modelo de gestión de personas en red; ambos consideran de gran relevancia la necesidad de integrarse con el exterior. Por lo tanto, se puede concluir que no hay modelo de innovación abierta sin un modelo de gestión humana integral que permita la creación de redes.

**Fig. 3 Generaciones del proceso de innovación vs Fases de la Gestión Humana**



Fuente: Elaboración propia en base a figuras 1 y 2

El proceso de innovación abierta al estar inmersa en una abundancia de conocimiento necesita personas con diversas destrezas y habilidades, además de la experiencia. Hoy en día, la experiencia no es lo único indispensable a la hora de contratar, sino más bien se ve mucho más allá, pero cómo logramos captar al personal adecuado que nos permita conseguir los fines que como organización se tiene, es una duda que puede surgir a muchos líderes. La respuesta se puede comenzar a construir desde el proceso de selección, proceso muy relevante y que a pesar de ser parte de la gestión de personas, en muchos casos tampoco ha evolucionado.

Existen muchas pruebas psicológicas, de aptitud, entre otras que aún siguen doctrinas draconianas es por ello que se propone que también deben existir cambios en las formas de reclutamiento, ya que no todos los coeficientes pueden responder las mismas preguntas al mismo nivel, debe evaluarse a la persona de forma integral, no tan sólo como un resultado de un test. Adicionalmente, una práctica muy común que se suele encontrar es el premio a los aciertos y el castigo a los errores; pero la realidad es que este proceder en lugar de ayudar a corregir puede terminar mermando la capacidad creativa. Esto está estrechamente

relacionado con lo anterior ya que de alguna manera se castiga al que obtuvo un bajo puntaje en alguno de estos famosos test.

Como ya se ha mencionado, la innovación es un proceso multidisciplinario por lo tanto, necesita de personal no tan sólo proveniente de distintas disciplinas, sino también con diferentes capacidades, destrezas, costumbres y orígenes. La verdadera riqueza de la innovación abierta está en saber combinar y complementar todos estos aspectos al interior y que se vean reflejados hacia el exterior. Esto permitirá a la organización facilitar el establecimiento de redes y vínculos con algún similar porque eso sí, todo esto de la innovación abierta tendría sin duda mejores resultados si establecemos alianzas con otras organizaciones que posean las mismas prácticas, con la finalidad de “hablar el mismo idioma” y de este modo integrarnos ambos en la cadena de valor del otro.

## **Conclusiones**

En nuestros días un ejemplo muy claro de que el ser humano es visto al mismo nivel que una máquina son las maquiladoras. Esto da cuenta de que se puede evolucionar en maquinaria tecnológica pero no en la gestión de personas, este tipo de organizaciones aún mantienen rutinas del siglo pasado por ende, difícilmente podrán moverse a un proceso de innovación abierta. Cuando hablamos de evolucionar hacia una gestión humana radical no podemos dejar de mencionar que nos referimos a promover el potencial de crecimiento de todas y cada una de las personas que están dispuestas a hacer un mayor esfuerzo y lograr el despegue de aquellos que exhiben un prometedor potencial de crecimiento.

Es necesario que sea radical dado que las personas dentro de una organización están expuestas a diversas presiones tanto sociales (de organización) y también individuales (vida personal) por lo tanto es una obligación de toda organización hacer que su personal se sienta a gusto y pueda tener un equilibrio en su vida. Pensar en una metamorfosis tanto en la gestión del personal como en el proceso de innovación hoy en día ya no es una opción, es un asunto mandatorio si se quiere poner práctica y obtener beneficios reales de la innovación abierta.

Hay que recordar que ambos procesos son complejos al igual que la cantidad de conocimiento que está de por medio. Una gestión eficiente del conocimiento no resulta posible si no se tiene una visión estratégica que permita establecer dichos procesos como prioridad en las organizaciones. Estos procesos además de admitir la generación de conocimientos también deben propiciar ambientes de aprendizaje doble vía: por un lado generar capacidades de absorberlos (interno) y por otra capacidades para ser transferidos (al exterior). Para ello será necesario crear redes y alianzas con socios estratégicos que estén apuntando en la misma dirección que nuestra organización.

La difusión del conocimiento a través de nuestras redes apuntará a una mayor equidad, ya que éste se vuelve menos concentrado lo cual abre muchas oportunidades a quienes lo poseen y a quienes lo receptan. En términos más sencillos, se trata de un juego de ganar-ganar, lo importante es tener en claro que las ideas y oportunidades pueden provenir de cualquier parte.

Recordemos que estar bajo la innovación abierta no significa que se llegue a convertir en un proceso desordenado, más bien se requiere establecer una comunicación efectiva donde reine la creatividad a la hora de gestionar el nuevo conocimiento y adaptarlo para la generación de nuevas ideas. La responsabilidad es compartida por lo tanto los logros dependerán de todas las partes involucradas.

*"Si tú tienes una manzana y yo tengo una manzana e intercambiamos las manzanas, entonces tanto tú como yo seguiremos teniendo una manzana. Pero si tú tienes una idea y yo tengo una idea e intercambiamos ideas, entonces ambos tendremos dos ideas".*

George Bernard Shaw (1856-1950), escritor irlandés

## Referencias Bibliográficas

- <sup>7</sup>Ballesta, Octavio. 2013. De la Administración de Personal a la Gestión de Personas en Red. Un Modelo de Madurez para RRHH. Fuente: <http://talentoenexpansion.com/octavioballesta> (Consultado el 19-08- 2013).

- <sup>2, 9, 11</sup> Chesbrough, Henry. 2003. “*The Era of Open Innovation.*” *Sloan Management Review*, 44, 3 (Spring): 35-41.
- <sup>12</sup>Gassmann, Oliver. 2006. Opening up the innovation process: towards an agenda. *R&D Management* 36(3), 223–228. Fuente: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-9310.2006.00437.x/abstract> (Consultado el 05-09-13)
- <sup>10</sup>Lundvall, Bengt-Åke. 1992. *National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*. Pinter Publishers, London
- <sup>3</sup> Méndez, Juan Carlos. 2006. Ha evolucionado la función de gestión humana. Fuente: <http://www.gestiopolis.com/canales6/rrhh/gestion-talento-humano.htm> (Consultado el 25-08-2013)
- <sup>13</sup>Organisation for Economic Co-operation and Development OECD. 2008. Open Innovation in Global Networks. Fuente: <http://www.oecd.org/sti/sci-tech/openinnovationinglobalnetworks.htm> (Consultado el 01-09-13)
- <sup>6</sup> Rodríguez Muñoz Alfredo, Sanz Vergel Ana Isabel. 2011. La felicidad en el trabajo. *Revista Mente y Cerebro*. Nº 50
- <sup>8</sup>Rothwell, R. 1994. *Towards the fifth-generation innovation process*. *International Marketing Review*, V. 11, N. 1, pp 7-31 Universidad de Sussex, Reino Unido
- <sup>1, 4, 5</sup> Saldarriaga Ríos, Juan Guillermo. 2008. Gestión Humana: Tendencias y Perspectivas. Universidad ICESI. *Estudios Gerenciales*, Vol. 24 No. 107 (Abril - Junio, 2008), 137-159.