

# LA EMPRESA EN BUSCA DE LA INNOVACIÓN Y EL EMPRENDIMIENTO

**Silvia Martino**

Profesora asociada, Departamento de Administración, Universidad Austral.



**E**mpresarios y directivos, profesores de Management en universidades y escuelas de negocios buscamos comprender cómo gestionar la organización desde una perspectiva en la que la innovación y el emprendimiento logren una ventaja competitiva en las empresas. Alinear las organizaciones, entender a aquellas que crecen, generar un entorno que favorezca una

actitud positiva en las personas, retener a las talentosas, etc., son algunas de las estrategias que se implementan. Por momentos, vislumbramos que la clave es dar centralidad a la gente, pero luego observamos cómo se la instrumentaliza: son un engranaje más. Si se dirige de acuerdo con lo que se entiende que son las personas que trabajan a nuestro cargo, ¿qué entendemos

que son si las tratamos como un recurso más?

Recientemente se ha publicado un libro del filósofo y humanista Leonardo Polo, *Filosofía y economía*, con catorce trabajos sobre temas de empresa. Son cursos que impartió en diferentes escuelas de negocios que se publican reunidos. Polo destaca y desarrolla temas de capital importancia y se dirige y nos

interpela como *directivos o personas en la función directiva*. Sin duda, la empresa debe ser innovadora, emprender nuevos caminos, modos de crecer. Una de sus propuestas radica en que esa innovación y esa capacidad emprendedora las debemos buscar en los únicos que pueden darlas: las personas que están en la empresa, por eso importa conocerlas. Las megadisfunciones de nuestras sociedades, los importantes niveles de frustración laboral, estrés, etc. no se deben al desarrollo de las ciencias experimentales o a los adelantos técnicos, sino a que ni unos ni otros están atravesados de suficiente sentido humano, ni personal, ni trascendente.

Nos suele resultar complejo enlazar los aspectos de nuestro hacer con la integridad de lo manifestativo humano, en concreto, con la ética –disciplina capaz de vincular ordenadamente las diversas manifestaciones humanas–. Manejamos técnicas, modelos, etc. pero desconocemos sobre quienes hacen la diferencia en nuestras organizaciones: las personas. Se dice que son el capital más relevante, y luego en hechos y decisiones esto no aparece con tanta

## Conocer la realidad personal no es sencillo, ni debe darse por supuesto.

nitidez. Polo hace una propuesta de fondo, consistente, novedosa y transgresora para el estado actual de lo que se concibe como empresa. ¿Qué debe tener en cuenta un directivo y quienes se forman para llevar a cabo sus funciones? Sin duda, esta formación es decisiva para un cambio. Según qué entien-

do sobre lo que son las personas, así las voy a liderar y podré o no encontrar esa capacidad innovadora y emprendedora propia de cada uno.

### Las personas

*La primera: las personas.* Suele ocurrir que quienes dirigen las empresas desconocen aspectos prácticos y teóricos de las personas. El conocer teórico es superior al práctico pues amplía la mirada, abre la comprensión, ambos son necesarios. Conocer la realidad personal no es sencillo, ni debe darse por supuesto. Podemos conocer a las personas en la vida diaria, con el trato, con la experiencia, cada una es distinta, única, irrepetible. Si uno no sabe cómo está conformada la intimidad personal humana, difícilmente advertirá en la práctica las diversas dimensiones en cada quien.

- a) El aprendizaje sobre la realidad personal, el teórico, trata sobre el ser personal. Importa aprender sobre el hombre, las personas, su ser más íntimo, etc. Esta es la razón por la que se aconseja vivamente incluir Antropología como materia básica en las facultades de económicas y empresariales y en los masters de Dirección general y de Personas.
- b) Y el aprendizaje personalista, el práctico, consiste en conocer a cada quien. Tarea, sin duda, compleja, pero que hará la diferencia que tanto se busca. Importa conocer a cada persona y su modo de ser: como lo hace un buen director técnico y así el equipo puede llegar a ser un equipo. Cada quien "pone su sello personal", entre todos se hace la empresa. Por eso, conviene al directivo, "(...) conocer a sus hombres, en otro caso, los proyectos terminan en fracaso".

El ser humano es lo más radical en una empresa porque justamente es quien "añade" por su dimensión efusiva de *aportante*. No es un ser estático, pue-

de mejorar irrestrictamente. Sus facultades superiores, *inteligencia y voluntad*, posibilitan el desarrollo de sus actividades prácticas laborales. El crecimiento en sus hábitos intelectuales y en sus virtudes en la voluntad puede ser sin medida. Es un ser abierto a su propio crecimiento esencial. El hombre puede

## El ser humano es lo más radical en una empresa.

.....

crecer en sus potencias porque como *persona* es creciente, un proyecto inconcluso. Aquí radica la relevancia de que "el directivo, por ser persona, (...) actúe (dirija, lidere, decida) como persona" en la empresa –comunidad de personas–. ¿Qué necesita, entonces, conocer el directivo?

1. Saber quién es él y quiénes son los demás como personas distintas, conocer progresivamente el propio sentido personal de cada quien.
2. Saber cómo es la naturaleza humana común de los hombres, y cómo se activa para su perfeccionamiento. Esto exige del directivo "una fuerte dosis de humanismo".

### Innovación y emprendimiento

¿Y qué vinculación hay entre las personas, la innovación y el emprendimiento? "Emprender es lo único que un hombre de verdad puede hacer en este mundo. No se puede ser empresario sin emprender". Ser empresario significa emprender. El hombre no está limitado por la naturaleza, sobresale por encima de ella y goza de una libertad radical. Tiene una naturaleza *inventiva*. Es emprendedor por

## DIEZ PUNTOS CENTRALES QUE PLANTEA LEONARDO POLO

Ser consciente que se manda a personas. Las personas guardan afinidades manifestativas propias a lo común del género humano, pero cada una es distinta, novedosa, irrepetible e irreducible a lo común del género humano. Hay un conocimiento de lo común y de lo personal.

2. La persona como perfeccionador perfectible, es innovadora y emprendedora por esencia, solucionadora de problemas, etc.
3. El equipo que busco formar, son los colaboradores, que me acompañan en la visión y misión de mi empresa. El gobierno en solitario tiene plazo de muerte segura.
4. Buscar sucesores en el cargo de gobierno que sean competentes es un asunto que implica forma-

ción: tiempo, calidad y constancia; visión e inteligencia.

5. La formación de los miembros de la empresa tiene varias dimensiones: la racional en hábitos intelectuales, la virtuosa y la práctica, en el saber hacer.
6. Habrá un verdadero desarrollo si se logra que cada miembro crezca en virtud, en especial: responsabilidad, prudencia, justicia, fortaleza, templanza y veracidad. La corona de todas ellas es la amistad.
7. Trazarse unos objetivos realizables: "grandes ideales a largo plazo".
8. Cuidar que la acción de gobierno maneje apropiadamente: el fin, el motivo, el hacer y el conocer.
9. Considerar el dinero como trabajo en potencia.
10. Servir al bien común consistirá en la mejora humana de quienes están en la empresa, su responsabilidad interna y la responsabilidad de la empresa en la sociedad.

## La innovación es propia del ser humano porque es un ser actuante, modificador de procesos.

lidad de estar preparado, no sería ético descuidarlo. La ética tiene que ver directamente con la acción, nos impulsa a no caer en el fatalismo. Es animadora, estimula con fuerza, "haz el bien y no te canses de hacerlo". "Haz el bien y no te desentiendas". "(...) actúa". El hombre al actuar es un inventor continuo; aunque parezca que realiza las mismas acciones cada una es distinta de las otras, hay un impulso que la pone en marcha, un desencadenante que la convierte en acción que aporta, que asigna recursos. Las acciones se dan por un fin que da sentido y que hace crecer o decrecer personalmente a quien actúa y a quienes lo rodean. Para concluir: "La actitud activa, emprendedora, innovadora es lo que corresponde al hombre y por eso deja su impronta personal en los acontecimientos". El hombre es "un perfeccionador perfectible, que no es inmune a sus propias acciones", ni lo son quienes lo rodean. Esta es la razón que nos alienta a proponer a quienes dirigen las empresas que busquen en las personas, en cada una, esa innovación y emprendimiento, tal vez allí esté la clave, el nuevo derrotero, la solución a nuestra búsqueda. MH

naturaleza, porque es *proyecto de futuro*. Polo -optimista y realista- increpa: "Lánzate a la vida, aporta, pon de tu parte, no te quedes corto. Actuar es cuestión de principio". Este es el gran principio que propugna, "quiere, haz". "Actúa todo lo que puedas y mejora tu situación". El conocimiento moral de principios impulsa, ratifica que el hombre debe tener iniciativa no como añadido, sino como la expansión de la libertad: perseguir el bien, llevarlo a cabo, no retraerse, no omitirlo, no sucumbir a la pereza. "El hombre es un ser eminentemente activo porque es un ser llamado a un crecimiento irrestricto"; tiene un carácter innovador, creativo.

La innovación es propia del ser humano porque es un ser actuante, modificador de procesos, por eso esa acción tiene una inmediata dimensión ética que es la responsabilidad. Es responsable en la medida en que es autor a través de sus actos, de futuros nuevos. Se es responsable de las acciones ejercidas pero también de las que corresponde ejercer y se omiten. Se es responsable por las consecuencias externas, por las consecuencias internas o las virtudes y por la dirección hacia los bienes o fin. "Intervenir eficazmente con la innovación es el primer principio moral". Ser ético es intervenir, siempre que uno sea apto para ello, esto implica responsabi-

# LA EMPRESA EN BUSCA DE LA INNOVACIÓN Y EL EMPRENDIMIENTO

Silvia Martino

Profesora asociada, Departamento de Administración, Universidad Austral.

Empresarios y directivos, profesores de Management en universidades y escuelas de negocios buscamos comprender cómo gestionar la organización desde una perspectiva en la que la innovación y el emprendimiento logren una ventaja competitiva en las empresas. Alinear las organizaciones, entender a aquellas que crecen, generar un entorno que favorezca una actitud positiva en las personas, retener a las talentosas, etc., son algunas de las estrategias que se implementan. Por momentos, vislumbramos que la clave es dar centralidad a la gente, pero luego observamos cómo se las instrumentaliza: son un engranaje más. Si se dirige de acuerdo con lo que se entiende que son las personas que trabajan a nuestro cargo, ¿qué entendemos que son si las tratamos como un recurso más?

Recientemente se ha publicado un libro del filósofo y humanista Leonardo Polo, Filosofía y economía, con catorce trabajos sobre temas de empresa. Son cursos que impartió en diferentes escuelas de negocios que se publican reunidos. Polo destaca y desarrolla temas de capital importancia y se dirige y nos interpela como directivos o personas en la función directiva. Sin duda, la empresa debe ser innovadora, emprender nuevos caminos, modos de crecer. Una de sus propuestas radica en que esa innovación y esa capacidad emprendedora las debemos buscar en los únicos que pueden darlas: las personas que están en la empresa, por eso importa conocerlas. Las megadisfunciones de nuestras sociedades, los importantes niveles de frustración laboral, estrés, etc. no se deben al desarrollo de las ciencias experimentales o a los adelantos técnicos, sino a que ni unos ni otros están atravesados de suficiente sentido humano, ni personal, ni trascendente. Nos suele resultar complejo enlazar los aspectos de nuestro hacer con la integridad de lo manifestativo humano, en concreto, con la ética - disciplina capaz de vincular ordenadamente las diversas manifestaciones humanas- Manejamos técnicas, modelos, etc. pero desconocemos sobre quienes hacen la diferencia en nuestras organizaciones: las personas. Se dice que son el capital más relevante, y luego en hechos y decisiones esto no aparece con tanta nitidez. Polo hace una propuesta de fondo, consistente, novedosa y transgresora para el estado actual de lo que se concibe como empresa. ¿Qué debe tener en cuenta un directivo y quienes se forman para llevar a cabo sus funciones? Sin duda, esta formación es decisiva para un cambio. Según qué entiendo sobre lo que son las personas, así las voy a liderar y podré o no encontrar esa capacidad innovadora y emprendedora propia de cada uno.

Las personas

Lo primero: las personas. Suele ocurrir que quienes dirigen las empresas desconocen aspectos prácticos y teóricos de las personas. El conocer teórico es superior al práctico pues amplía la mirada, abre la comprensión, ambos son necesarios. Conocer la realidad personal no es sencillo, ni debe darse por supuesto. Podemos conocer a las personas en la vida diaria, con el trato, con la experiencia, cada una es distinta, única, irrepetible. Si uno no sabe cómo está conformada la intimidad personal humana, difícilmente advertirá en la práctica las diversas dimensiones en cada quien. a) El aprendizaje sobre la realidad personal, el teórico, trata sobre el ser personal. Importa aprender sobre el hombre, las personas, su ser más íntimo, etc. Esta es la razón por la que se aconseja vivamente incluir Antropología como materia básica en las facultades de económicas y empresariales y en los masters de Dirección general y de Personas. b) Y el aprendizaje personalista, el práctico, consiste en conocer a cada quien. Tarea, sin duda, compleja, pero que hará la diferencia que tanto se busca. Importa conocer a cada persona y su modo de ser: como lo hace un buen director técnico y así el equipo puede llegar a ser un equipo. Cada quien "pone su sello personal", entre todos se hace la empresa. Por eso, conviene al directivo, "(...) conocer a sus hombres, en otro caso, los proyectos terminan en fracaso". El ser humano es lo más radical en una empresa porque justamente es quien "añade" por su dimensión efusiva de aportante. No es un ser estático, puede mejorar irrestrictamente. Sus facultades superiores, inteligencia y voluntad, posibilitan el desarrollo de sus actividades prácticas laborales. El crecimiento en sus hábitos intelectuales y en sus virtudes en la voluntad puede ser sin medida. Es un ser abierto a su propio crecimiento esencial. El hombre puede crecer en sus potencias porque como persona es creciente, un proyecto inconcluso. Aquí radica la relevancia de que "el directivo, por ser persona, (...) actúe (dirija, lidere, decida) como personal la empresa-comunidad de personas-, ¿Qué necesita, entonces, conocer el directivo?

1. Saber quién es él y quiénes son los demás como personas distintas, conocer progresivamente el propio sentido personal de cada quien.
2. Saber cómo es la naturaleza humana común de los hombres, y cómo se activa para su perfeccionamiento. Esto exige del directivo "una fuerte dosis de humanismo".

Innovación y emprendimiento

¿Y qué vinculación hay entre las personas, la innovación y el emprendimiento? "Emprender es lo único que un hombre de verdad puede hacer en este mundo. No se puede ser empresario sin emprender". Ser empresario significa emprender. El hombre no está limitado por la naturaleza, sobresale por encima de ella y goza de una libertad radical. Tiene una naturaleza inventiva.

Es emprendedor por DIEZ PUNTOS CENTRALES QUE PLANTEA LEONARDO POLO

El ser humano es lo más radical en una empresa.

Ser consciente que se manda a personas. Las personas guardan afinidades manifestativas propias a lo común del género humano, pero cada una es distinta, novedosa, irrepetible e irreductible a lo común del género humano. Hay un conocimiento de lo común y de lo personal.

2. La persona como perfeccionador perfectible, es innovadora y emprendedora por esencia, solucionados de problemas, etc.
3. El equipo que busco formar, son los colaboradores, que me acompañan en la visión y misión de mi empresa. El gobierno en solitario tiene plazo de muerte segura.
4. Buscar sucesores en el cargo de gobierno que sean competentes es un asunto que implica forma naturaleza, porque es proyecto de futuro. Polo -optimista y realista- increpa: "Lánzate a la vida, aporta, pon de tu parte, no te quedes corto. Actuar es cuestión de principio". Este es el gran principio que propugna, "quiere, haz". "Actúa todo lo que puedas y mejora tu situación". El conocimiento moral de principios impulsa, ratifica que el hombre debe tener iniciativa no como añadido, sino como la expansión de la libertad: perseguir el bien, llevarlo a cabo, no retraerse, no omitirlo, no sucumbir a la pereza. "El hombre es un ser eminentemente activo porque es un ser llamado a un crecimiento irrestricto"; tiene un carácter innovador, creativo. ción: tiempo, calidad y constancia; visión e inteligencia.

5. La formación de los miembros de la empresa tiene varias dimensiones: la racional en hábitos intelectuales, la virtuosa y la práctica, en el saber hacer.
6. Habrá un verdadero desarrollo si se logra que cada miembro crezca en virtud, en especial: responsabilidad, prudencia, justicia, fortaleza, templanza y veracidad. La corona de todas ellas es la amistad.
7. Trazarse unos objetivos realizables: "grandes ideales a largo plazo".
8. Cuidar que la acción de gobierno maneje apropiadamente: el fin, el motivo, el hacer y el conocer.
9. Considerar el dinero como trabajo en potencia.
10. Servir al bien común consistirá en la mejora humana de quienes están en la empresa, su responsabilidad interna y la responsabilidad de la empresa en la sociedad.

La innovación es propia del ser humano porque es un ser actuante, modificador de procesos, por eso esa acción tiene una inmediata dimensión ética que es la responsabilidad. Es responsable en la medida en que es autor a través de sus actos, de futuros nuevos. Se es responsable de las acciones ejercidas pero también de las que corresponde ejercer y se omiten. Se es responsable por las consecuencias externas, por las consecuencias internas o las virtudes y por la dirección hacia los bienes o fin. "Intervenir eficazmente con la innovación es el primer principio moral". Ser ético es intervenir, siempre que uno sea apto para ello, esto implica responsabilidad de estar preparado, no sería ético descuidarlo. La ética tiene que ver directamente con la acción, nos impulsa a no caer en el fatalismo. Es animadora, estimula con fuerza, "haz el bien y no te canses de hacerlo". "Haz el bien y no te desentendas", "(... ), actúa". El hombre al actuar es un inventor continuo; aunque parezca que realiza las mismas acciones cada una es distinta de las otras, hay un impulso que la pone en marcha, un desencadenante que la convierte en acción que aporta, que asigna recursos. Las acciones se dan por un fin que da sentido y que hace crecer o decrecer personalmente a quien actúa y a quienes lo rodean. Para concluir: "La actitud activa, emprendedora, innovadora es lo que corresponde al hombre y por eso deja su impronta personal en los acontecimientos". El hombre es "un perfeccionador perfectible, que no es inmune a sus propias acciones" ni lo son quienes lo rodean. Esta es la razón que nos alienta a proponer a quienes dirigen las empresas que busquen en las personas, en cada una, esa innovación y emprendimiento, tal vez allí esté la clave, el nuevo derrotero, la solución a nuestra búsqueda.

Conocer la realidad personal no es sencillo, ni debe darse por supuesto.

La innovación es propia del ser humano porque es un ser actuante, modificador de procesos.