



Nuevas tendencias y Prácticas en Innovación

En este artículo nos enfocaremos en revisar la manera en que las empresas generan innovaciones, los obstáculos y facilidades a su realización y lo que se necesita para fomentar organizaciones innovadoras.

¿Cómo generar INNOVACIONES?

La investigación referente a la innovación que se ha realizado en los últimos 50 años, ha logrado establecer algunos patrones que caracterizan o son comunes en la realización de las innovaciones, entre ellos: tener una cultura innovadora, atraer individuos innovadores, integrar prácticas que son comunes a una sociedad y examinar los procesos de la organización. Las empresas innovadoras, cultivan ciertos valores organizacionales que las distinguen y que se reconocen al visitarlas. Se identifica la presencia de individuos con altas expectativas, muy motivados, que planifican y trabajan en equipo, coordinan y resuelvan los problemas y distribuyen ordenadamente los recursos con visión de largo plazo.

Para lograr este ambiente de trabajo las empresas utilizan dos medios:

- 1) **Renuevan y rotan periódicamente a sus directivos por distintas posiciones.**
- 2) **Atraen e introducen deliberadamente individuos que piensan diferente.**

Estas maniobras encienden en los individuos ideas innovadoras, que dan lugar al desarrollo de innovaciones, sea porque integran prácticas comunes de la sociedad, o porque traen un conocimiento que puede ser aprovechado y canalizado para su integración a la organización, o porque examinan con otros ojos los procesos de la organización, ellos además facilitarán la adopción y difusión de las innovaciones.

Desarrollar una cultura organizacional orientada a la innovación es un desafío para el mundo empresarial y trasciende los conceptos clásicos de alinear la estrategia y la estructura organizacional.

Las empresas en su mayoría no nacen innovadoras, se trata de empresas o individuos consolidados, con historia de trabajo y visión de largo plazo, convencidos de la necesidad de reservar una parte de sus ganancias para el desarrollo de las innovaciones que se inspiran en las necesidades del entorno y son alentadas por mentores que incentivan y apoyan dichas ideas.

Las empresas deben crear condiciones para la aparición de una cultura que fomente la curiosidad y capacidad de aprender, cuya práctica de origen a la innovación.

Una organización innovadora está muy bien conectada con su entorno, tiene un sistema de escucha para todos los actores involucrados: *clientes, proveedores, competidores así como organismos públicos y privados*. Las inquietudes, sugerencias de necesidades o mejoras se transmiten al interior de la organización; y activan a los individuos curiosos a reunir conocimientos y experiencias para desarrollar soluciones innovadoras.

Activar una red productiva de relaciones exige por un lado el compartir valores y creer mutuamente en la capacidad de creación del trabajo grupal. Se trata de



tener fe en todos y cada uno de los individuos del grupo, asumir compromisos, actuar con responsabilidad, respaldados por los mentores de la innovación.

Frenos y facilidades para innovar

Partiendo de los 500 años de existencia del sistema económico capitalista, se ha generado un desarrollo y distribución desigual de la riqueza; recientemente una grave crisis económica producto del deseo desenfrenado de hacer ganancias, especulando beneficios futuros. Sin embargo, la evidencia histórica muestra que los países menos desarrollados, pueden alcanzar y sobrepasar a los ricos, partiendo de la implementación de Innovaciones; imitando primero, las tecnologías más avanzadas y luego, desarrollando las propias.

Estados Unidos desarrolló sistemas eficientes de producción y distribución, Alemania realizó investigación y desarrollo en la industria automotriz y química, Japón introdujo el Just in time que revolucionó a su vez la industria automotriz.

En el siglo XXI, la evolución de las tecnologías ha acrecentado las diferencias entre países. Para remontarlas, se requiere de sinergias entre las acciones de las empresas y las del Estado, como las siguientes:

- 3) **Establecer vínculos para acceder a tecnología de punta y a los mercados donde se encuentren consumidores exigentes**
- 4) **Proveer de acceso a los servicios de comunicación, transporte, almacenamiento**

- 5) **Fortalecer la formación de personas, y**
- 6) **Establecer vínculos entre el sistema de innovación local y la red de innovación mundial**

Si se quiere acortar diferencias hay que empezar por invertir en educación de calidad y sensibilizar a la clase política y a las organizaciones sociales para que comprendan el rol de la tecnología y su dinámica económica. Adicionalmente hay que enfrentar a los países avanzados que ponen trabas a las imitaciones. La imitación es el modelo que repetidamente se ha seguido para acortar las diferencias entre países desarrollados y menos desarrollados, y es el medio que se sigue para lograr innovaciones incrementales que más adelante darán lugar a las innovaciones radicales, si se obstruye este mecanismo, no habrá forma de superar a los más avanzados.

Cómo fomentar culturas innovadoras

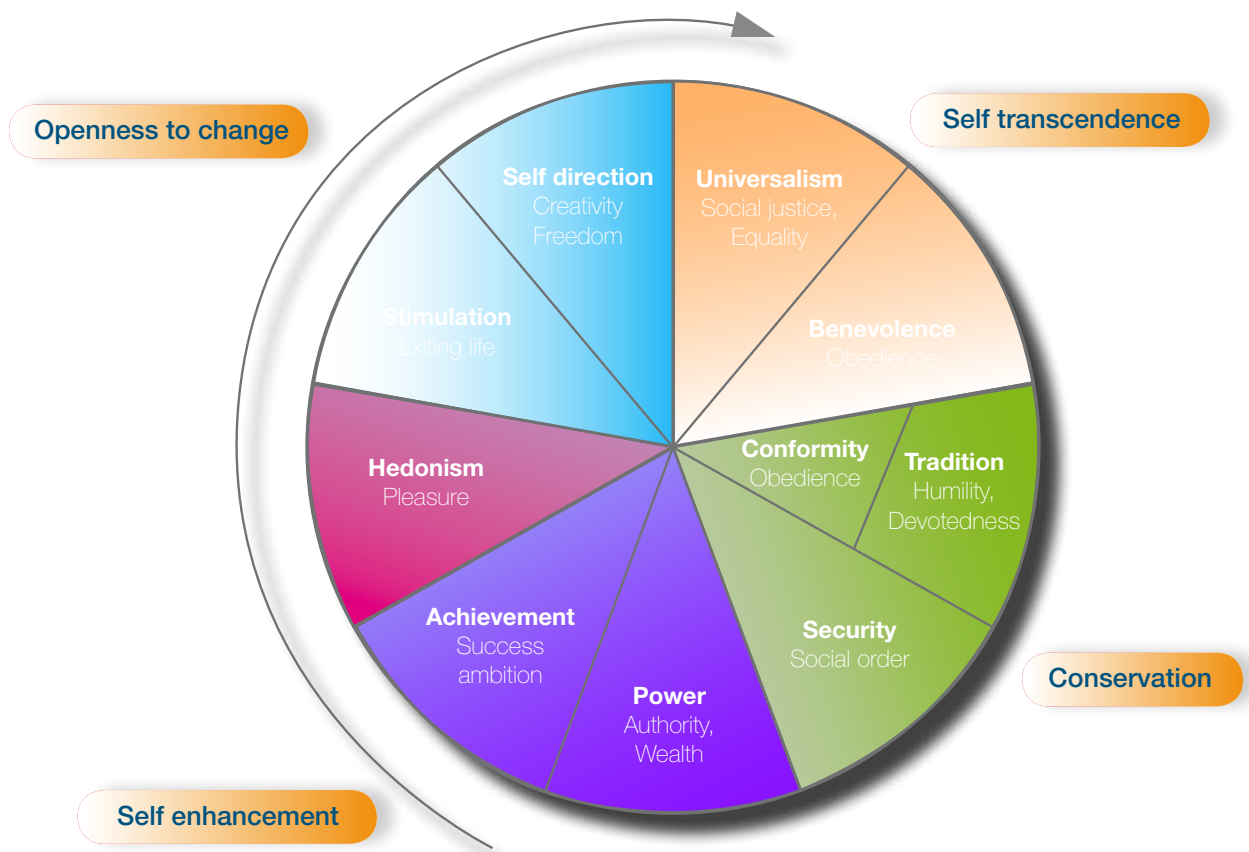
Autores como Schein y Hauser (1994), indican que *"las culturas innovadoras cultivan la libertad, autonomía y la propensión al riesgo"*, que al combinarse generan un conjunto de normas y patrones de comportamiento con preferencias y rechazos hacia estas mismas. La necesidad de una moral organizacional ya fue mencionada por el mismo Adam Smith en su *Teoría de los Sentimientos Morales (1759)* donde plantea que *"de la mezcla ponderada de simpatía hacia los sentimientos ajenos y el amor propio (egoísmo) nacen los valores morales que conducen a una sociedad justa y próspera, moderando el esquema utilitarista propugnado por el capitalismo"*.



Perú

Para identificar los valores compartidos de la organización innovadora, podemos referirnos al estudio realizado por Schwartz, S.H. (1992-1994), que sintetiza dichos valores individuales en un modelo de relaciones (Figura 1). Se observan los valores individuales que se deben compartir: *libertad, creatividad, curiosidad, independencia, amor propio, justicia social, igualdad, armonía*, los cuales se agrupan en cuatro dimensiones: *Apertura al cambio, Auto-trascendencia, Auto-superación y Conservación*.

Figura 1. Modelo de Schwartz de las relaciones entre los valores humanos.



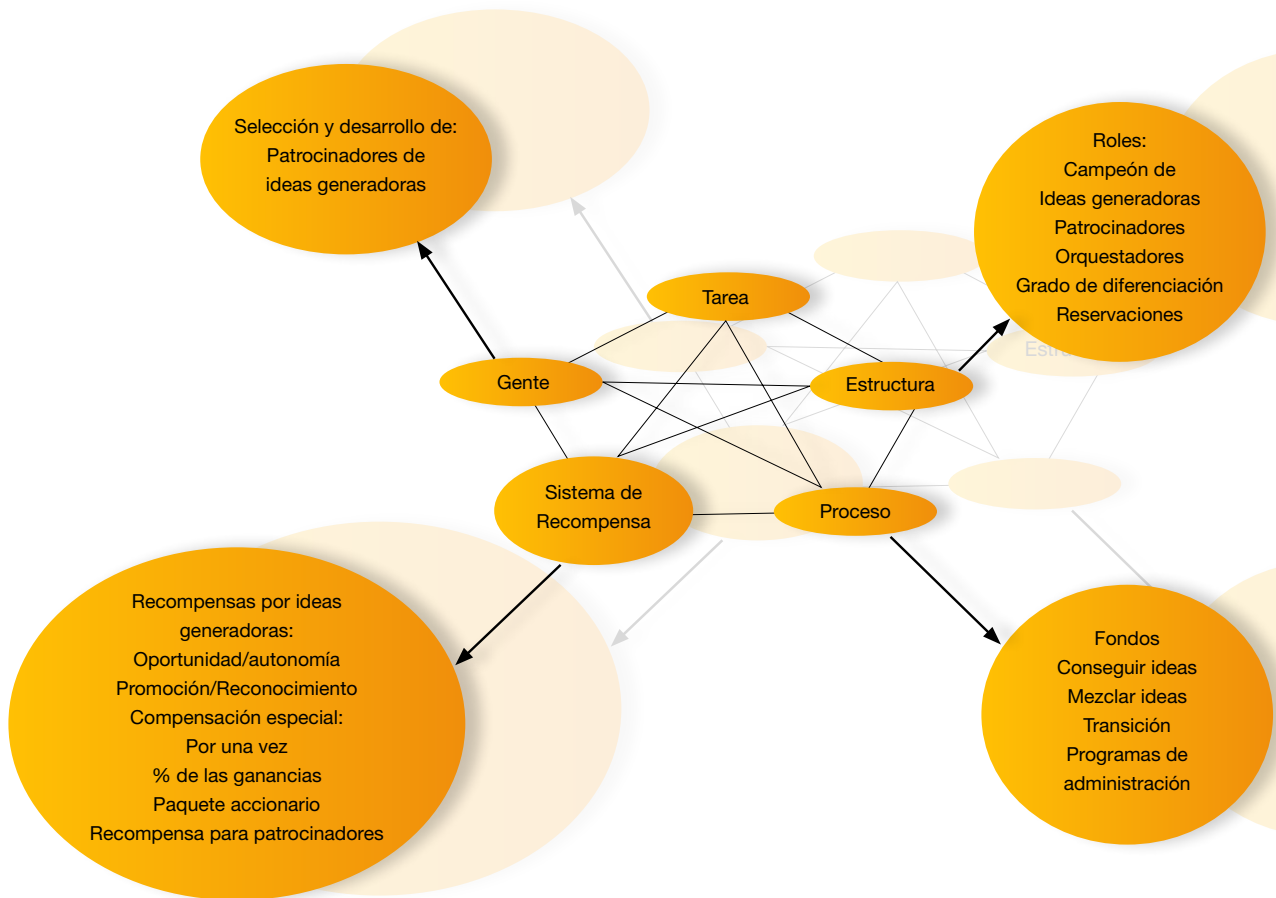
Fuente: Schwartz, 1992, 1994.

Las organizaciones innovadoras como las meramente operativas, requieren los mismos componentes: *tarea, estructura, procesos, sistema de recompensas y personas*, identificados por **Galbraith (1982)**, sólo que la tarea en la organización inno-

vadora es más riesgosa, demanda mucho tiempo y generalmente fracasa en sus inicios, por ello se distinguen las condiciones que deben darse en cada elemento.

Figura 2. Componentes de la organiza-

ción innovadora



Fuente: Galbraith, 1982.

En la estructura organizacional como lo menciona Galbraith (Figura 2), encontramos a “campeones o patrocinadores de generadores de ideas”. El sistema de recompensas debe ofrecer autonomía en su gestión, y contar con un adecuado sistema de selección de personas patrocinadoras y otros individuos, con la finalidad de relacionar cada componente entre sí, requiriendo a su vez, la combinación de valores y sistemas de trabajo muy bien enlazados. Haciendo posible la aparición de las innovaciones dentro de las organizaciones.

© C&D/2010

La Autora



Nancy Matos PhD.

Directora asociada del programa doctoral ESADE-ESAN. Se ha desempeñado como profesora y conferencista en Instituciones Internacionales. Consultora con más de 20 años de experiencia en los sectores comercial, financiero y educativo, público y privado. Experta en investigación de mercados para el lanzamiento y reposicionamiento de nuevos productos, análisis de oportunidades de negocios y diseño de estrategias de marketing para productos y servicios. Ha desarrollado trabajos para la cooperación internacional (PNUD, BID, USAID, GTZ, ACDI).