

INNOVAR EN LA GESTIÓN PARA GESTIONAR LA INNOVACIÓN

Francisco Sánchez Fuente¹, Ernesto Cilleruelo Carrasco², Pablo Díaz de Basurto³, Ibon Zamanillo Elgezabal⁴
Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales y de Telecomunicación de Bilbao.

Alameda Urquijo s/n. Bilbao

¹fsanchez@tekniker.es,

²oepeciae@bi.ehu.es,

³oepdibap@bi.ehu.es,

⁴oepzaeli@bi.ehu.es

RESUMEN

La innovación es la fuerza propulsora del progreso y constituye, hoy más que nunca, la base para conseguir una ventaja competitiva diferenciadora en las organizaciones actuales. Las personas componentes de organizaciones innovadoras poseen una actitud proactiva dirigida hacia la aplicación o puesta en práctica de ideas nuevas, ideas que impliquen productos o servicios que solucionen problemas existentes.

La idea de poseer una organización donde las personas posean esa actitud proactiva es uno de los principales objetivos a conseguir por las empresas actuales, objetivo complejo de abordar si no se "Innova en la Gestión" antes de intentar "Gestionar la Innovación". La imagen de la empresa actual (perfectamente engranada) donde el equilibrio es el objetivo a conseguir, provoca frenos a la innovación y hace tremendamente dificultoso "Gestionar la Innovación". Por el contrario, si la semilla de la innovación comienza a dar sus frutos en la propia gestión de la organización, la "Gestión de la Innovación" será un paso añadido que posicionará a la organización en una situación ventajosa.

Palabras Clave: Innovación, Gestión, Cambio, Cultura Organizacional

1 Gestionar la innovación.

Gestionar la innovación significa adoptar una actitud proactiva ante el entorno, significa estar preparado para emprender acciones innovadoras aprovechando las oportunidades que ofrece un entorno en cambio continuo.

No se pretende dar la imagen errónea del innovador, calificando como tal a aquél que por inspiración divina tiene la idea brillante, sino a aquél con atención constante a los cambios diarios en todos los ámbitos, y con una visión sistémica que le permite detectar las incongruencias existentes, es decir, aparece como aquél que tiene la sensibilidad adecuada que le permite ver y distinguir el desfase entre "lo que es" y "lo que debiera ser". No cabe obviar que si bien esa percepción inspira ideas que son el embrión de la innovación, no constituyen la innovación propiamente dicha. Las ideas han de ser seleccionadas, estudiadas y transformadas en productos y servicios que puedan, bien satisfacer necesidades, o bien crear necesidades nuevas y satisfacerlas, a un coste adecuado.

Indudablemente, cabe decir que aquellas empresas que se mantienen estables, que no innovan, contemplan los cambios que se producen en el entorno como una amenaza, a diferencia de aquéllas innovadoras, que los contemplan como auténticas oportunidades de negocio.

Con lo expuesto hasta aquí, se puede incurrir en el error de pensar que "innovar" es algo exclusivo de la gran empresa, para los líderes del sector, para aquéllos que "tienen tiempo para equivocarse", para aquéllos que poseen grandes departamentos de I+D, y no es así. La

innovación es posible en todas las empresas (también en las microempresas), debido a que en el nuevo concepto de innovación, no se contemplan los departamentos de I+D como lugares exclusivos de innovación, del mismo modo que en el nuevo concepto de calidad, ésta es contemplada como una función más del trabajo individual de cada uno de los empleados.

Con objeto de potenciar la innovación, se hace necesario crear mecanismos adecuados para que aparezcan nuevos empleados proactivos, lo que se hace posible mediante una política de innovación adecuada coherente con las estrategias empresariales, que vaya forjando una cultura empresarial innovadora.

La innovación adquiere distintos enfoques en función de la coyuntura existente, puesto que en épocas de crisis, el objetivo fundamental de la empresa se centra en la reducción de costes, produciendo innovaciones orientadas a racionalizar los procesos. En cambio, en las épocas más favorables, la empresa orienta sus esfuerzos hacia el incremento de las ventas, dirigiendo la innovación hacia productos nuevos.

En un entorno holístico, como es el actual, es importante aprender a aprovechar las redes tecnológicas existentes para establecer lazos de colaboración que permitan apoyar las innovaciones empresariales. En este campo juegan un papel importante los centros de investigación y las universidades, los que a través de proyectos industriales, pueden potenciar trabajos orientados al apoyo innovador en las empresas.

2 Innovar el la gestión.

Una vez clarificado el concepto de Gestión de la Innovación, y haciendo referencia al título de esta comunicación, se puede proceder a definir el concepto de Innovación en la Gestión y analizar la diferencia existente entre ambos, a la vez que su relación. Para ello, y en primer lugar, se ha de tener en cuenta que la Gestión de la Innovación ha de estar impulsada por la Innovación en la Gestión, la que deberá fomentar la creación de entornos fértiles en los que pueda alimentarse la primera.

Cualquier paso dado fuera de los límites de la rutina diaria entraña dificultades y la naturaleza de tales dificultades puede provocar situaciones diferentes:

1. Que las personas de la organización se sientan desorientadas fuera de las sendas de la rutina y por tanto, expuestas a mas errores y con un temor creciente hacia las consecuencias.
2. Superando la situación anterior, aún cabe esperar que las personas se sientan retraídas frente a todo aquéllo que perturbe los hábitos ya creados.
3. Que la cultura imperante en el momento reaccione contra todo tipo de desviación, por el mero hecho de salirse de la normalidad, razón por la que el esfuerzo a realizar ha de ser suplementario debido a que una actitud de cooperación escasa supone una barrera importante.

Innovar en la gestión implica trabajar para superar las tres situaciones descritas anteriormente con el fin de conseguir una empresa innovadora, es decir, una empresa que se orienta de modo proactivo hacia la innovación. Además, implica “destruir el equilibrio” imperante en las organizaciones, luchando constantemente por desterrar el “síndrome del éxito”.

2.1 Establecer un sentido de orientación.

En las organizaciones que afrontan la innovación se hace necesario establecer nuevos valores que partan de una nueva Visión de la empresa. La “visión”, es el enfoque mental que toda organización necesita para dar sentido a su propósito. Crear una “visión” consiste en definir las “Ideas Guía”, que son como líneas orientativas que establecen el rumbo y el marco de referencia mental que le da forma al futuro y orienta su desempeño.

La “visión” cobra vida cuando todo el personal conoce dónde su aportación causa un resultado significativo. La creación de la “visión” es más un arte que una ciencia. Se concibe en la mente de una persona, normalmente de la dirección, pero se desarrolla de forma colectiva.

Las “Ideas Guía” son la esencia de la “visión”, y representan la convergencia de elementos analíticos (situación competitiva, etc.), emocionales y políticos del espíritu de la organización. Deben guiar a la organización más allá de sus límites, eliminando las fronteras de lo que se siente capaz de lograr, y deben ser lo bastante ambiciosas como para requerir un esfuerzo grande y prolongado y, a su vez, lo bastante realista como para convertirse en fuente de enfoque y motivación. Es la oportunidad que la organización tiene para ampliar la opinión sobre sí misma.

Las “Ideas Guía” se deben caracterizar por:

- Ser suficientemente amplias y ambiguas, pudiendo tomar incluso la forma de “lemas”, de modo que no limiten excesivamente la orientación de las acciones.
- No deben tratar de “concretar”. Deben ser sencillas, metafóricas y sugerentes intelectual y emocionalmente.
- Se contradicen con la precisión y programación detalladas.
- Deben contemplar los valores básicos que deben guiar el estilo de funcionamiento.
- Pueden afectar, unas a toda la organización y, otras, sólo a alguna de sus partes.
- Condicionan el Modelo de Organización a diseñar.

No se trata tanto de generar una “visión compartida” a modo de religión o dogma, sino de crear un sentido de coparticipación y compromiso, tanto en la elaboración de la misma como en su consecución, aún a costa de integrar “visiones divergentes” que, a su vez, pueden ser fuente de “tensión”.

Creada la “visión” inicial y formuladas las “estrategias básicas”, éstas deben permanecer “vivas”, es decir, sujetas a la posibilidad de reformulación.

2.2 Cambios en la cultura organizacional.

La Cultura imperante en una organización puede llegar a hacer fracasar cualquier intento de gestión de la innovación, ya que puede alentar valores del pasado que supongan verdaderas barreras a la innovación.

Las principales barreras a vencer, a priori, e identificadas como comunes en todas las organizaciones, hacen referencia a:

- La falta de confianza.
- La falta de motivación y compromiso.
- La jerarquía.

Estos tres aspectos merecen una atención relevante, requiriendo a su vez la identificación y puesta en marcha de otros elementos que anulen o minimicen su efecto, estos son:

- Compartir información.
- Crear autonomía.
- Equipos de Trabajo.

Uno de los principales problemas es la falta de confianza, tanto en aquellos que promueven e impulsan los nuevos valores, como en los propios objetivos perseguidos. Además, normalmente en todas las organizaciones existen antecedentes, basados en actuaciones o hechos concretos que justifican dicha actitud.

Es por tanto la primera y gran dificultad a vencer, y resulta evidente que no se puede cambiar de la noche a la mañana. Es un proceso largo, que dependerá básicamente de cómo desempeñen su papel, principalmente el “Guía Principal” y, por añadidura, el resto de componentes de la “Coalición - Guía”. Tanto sus actitudes personales como las actuaciones y acciones que promuevan, serán objeto permanente de observación y análisis, por lo que no deberán incurrir en incoherencias.

Así mismo, será fundamental realizar “gestos” o poner en marcha acciones que simbolicen de forma clara la ruptura con el pasado, y que además refuercen el compromiso de las personas en una determinada dirección.

En este sentido, uno de los elementos clave es compartir información con todo el personal, como prueba fehaciente de confianza. Se trata de hacer transparente a la organización toda la información general relativa a la marcha del negocio (beneficios, productividad, cuotas de mercado, etc.), información que tradicionalmente ha sido considerada privilegiada y circunscrita a las altas esferas de la organización.

Esta acción, además de quebrar el tradicional pensamiento jerárquico, es la moneda de curso legal para comprar la responsabilidad y la confianza del personal, y es el primer paso para que el personal comience a sentirse un poco más co-propietario de la organización.

Por otra parte, en un entorno organizativo en el que se pretende extender la capacidad para tomar decisiones, la información es la base para su adecuado ejercicio. Sin información las personas no pueden tomar decisiones, o al menos no pueden tomar decisiones acertadas.

Además, aunque el cambio siempre está cargado de incertidumbre, en un entorno en el que se comparte la información, en el que el personal actúa con confianza, la incertidumbre se puede controlar comunicando, pactando y emprendiendo acciones.

Aunque compartir información es un elemento clave y básico para generar confianza y ayudar al personal a mejorar sus procesos de trabajo, esto no es suficiente para, además, liberar todo el potencial de conocimientos y motivación que las personas poseen.

Una de las principales vías de motivación del personal es el sentido de propiedad, es decir, aquél que establece un vínculo estrecho entre cada persona y una determinada área, unidad de negocio, etc., de la organización, que determina un elevado interés y compromiso con todo lo que allí acontece. Pero, el simple hecho de establecer dicho vínculo, no genera de forma natural el interés y compromiso necesarios. Se requiere dotar a dichas áreas, unidades de negocio, etc., de elevados niveles de autonomía y autogestión. Para ello, es necesario clarificar tanto la Estructura Organizativa como sus propios “límites”, que estarán determinados por las normas y procedimientos que regulan su funcionamiento y que, al mismo tiempo que aportan seguridad, tienen la capacidad de canalizar la energía en una determinada dirección.

Diseñar una Estructura Organizativa que fomente e impulse aspectos como autonomía, autogestión y autoorganización, necesariamente lleva a pensar en la coexistencia de varios tipos de “estructuras”:

Estructura de Autorreferencia. Formada por aquéllas áreas, unidades de negocio, minifábricas, etc., con las que toda persona de la organización está principalmente vinculada. En ellas, es donde las personas aplican y ejercitan sus conocimientos y hacia donde focalizan el interés de su trabajo cotidiano.

Es la parte más estable de la Estructura Organizativa, donde se puede desarrollar principalmente el sentido de propiedad, si se les dota de las suficientes cuotas de autonomía y autogestión.

Estructura de Proyectos. Es la formada por los Equipos de Proyecto, organizados y creados de forma espontánea alrededor de una idea, proyecto, etc., y que se disuelven cuando finalizan su cometido. Es la parte más inestable de la Estructura y tiene un fuerte carácter de temporalidad. Es donde se desarrolla de manera principal el ejercicio de la autonomía y autoorganización siendo, a su vez, las principales fuentes de creatividad, innovación y aprendizaje. Requiere dotarla de una amplia libertad, tanto para conformar los equipos como para el desarrollo del proyecto, así como disponer de los medios y recursos necesarios para ello.

Estructura del Conocimiento. Es aquélla en la que se depositan todas las experiencias, lecciones aprendidas y buenas prácticas desarrolladas en la organización, conformando la Base del Conocimiento de la misma, y facilitando tanto la accesibilidad al mismo como su difusión y divulgación. Es la impulsora de la generación de entornos, tanto formales como informales, en los que se posibilite el intercambio y puesta en común entre los miembros de la organización. Es la impulsora de la generación de redes de contactos con las principales fuentes de conocimientos en el exterior, como universidades, centros tecnológicos, clientes, proveedores, etc.

3 Sistemáticas en el proceso de transformación de la cultura organizacional.

Actualmente existen dos grandes teorías en cuanto al mecanismo a aplicar a la hora de abordar la implantación del proceso de transformación;

- La teoría del cambio programado.
- La teoría del alineamiento de tareas.

Según la primera de las teorías, la transformación de la empresa comienza por la evolución inicial de los conocimientos y de las actitudes del personal. Una vez los empleados han adquirido nuevos conocimientos y comportamientos, es cuando evoluciona su forma de actuar. Según esta teoría, sólo entonces podrán redefinirse sus tareas, sus funciones y sus responsabilidades, así como la totalidad de la reestructuración de la empresa.

Según los defensores de la teoría del cambio programado, la transformación puede ser efectuada a través de seminarios de trabajo o sesiones de formación, que desarrollarán las competencias necesarias e impulsarán las nuevas mentalidades o actitudes.

Los autores de la presente comunicación consideran que este enfoque, si se aplica por sí solo, tiene una eficacia limitada en la mayoría de los casos, ya que separa excesivamente la teoría de la práctica, y la enseñanza de la utilización concreta de los conocimientos.

De todos es sabido que para que el personal cambie sus actitudes debe saber, querer y poder. Con el enfoque mencionado, las sesiones de trabajo están separadas de la realidad cotidiana de la empresa, de tal forma que cuando el empleado vuelve a la realidad de sus tareas y responsabilidades cotidianas, no tiene la referencia, ni el poder que le permitan evolucionar en sus formas de actuar. Las personas no tienen referencias; es el individuo el que debe adaptar su papel y sus formas de actuar de manera independiente. Por otra parte, tampoco tiene el poder de cambiar, ya que sus formas de actuar están influenciadas por los sistemas y procedimientos vigentes.

La formación mediante seminarios, a todas luces interesante, debe de complementarse con otras actuaciones de forma solapada. Este enfoque es ampliamente utilizado por las empresas actuales. El proceso comienza con la definición, por parte de la dirección general, de la nueva visión de empresa y continúa con programas formativos relativos a las nuevas necesidades identificadas. En algunos casos se asocian sistemas de evaluación, y a veces de remuneración, ligados con los nuevos objetivos. Desgraciadamente, resulta habitual observar como con el paso del tiempo las mejoras reales son escasas, lo que produce un impacto negativo en la motivación del personal y en la credibilidad de la visión. A su vez, resulta común comenzar una cadena de programas sin asegurar el seguimiento y la efectividad de cada uno de ellos.

Según la teoría del alineamiento de tareas, las actitudes y comportamiento de los individuos son fuertemente influenciados por las funciones, responsabilidades y formas de actuar que le son asignados. Por lo tanto, para hacer evolucionar a los individuos más allá de la cultura de la empresa, es necesario situarles en un nuevo papel, asignarles nuevas responsabilidades y establecer para ellos nuevas formas de actuar. Paralelamente a ello, se procede a la redefinición de la organización de la empresa (su estructura y sus sistemas). En consecuencia, cualquier proceso de transformación comienza por una redistribución y una redefinición de las tareas y responsabilidades.

El proceso de transformación perfilado por los autores de la comunicación resulta un híbrido de los dos enfoques mencionados, aunque recoge la mayor parte de la esencia de este último enfoque, incluyendo además la faceta de la formación, pero siempre bajo el prisma de “la formación para la acción”, y en cualquier caso, considerando el cambio como proceso de transformación rápido y global.

Referencias

- [1] Argyris, Schön, 1978, *Organizational Learning. Reading*, (MA, Addison-Wesley).
- [2] Bennis W., 1962, *Changing Organizations*, (Mac Graw Hill. New York. U.S.A.)
- [3] Davenport T.H., Jarvenpa S.L. y Beers M.C., (1996) "Improving Knowledge work Processes", *Sloan Management Review*, 37, 4, pp.53-65.
- [4] Davenport T.H., De Long D.W. y BRS M.C., (1998) "Successful Knowledge Management Projects", *Sloan Management Review*, 39, 2, pp.43-57
- [5] Drucker P., 1945, *A concept of corporation*. (Addison-Wesley).
- [6] Hall R., 1992, *Organizaciones, Estructura y Proceso*. (Prentice Hall).
- [7] Hamel G., Doz Y. y Prahalad C.K., (1989) "Collaborate with your competitors and win", *Harvard Business Review*, enero-febrero, pp.133-139.
- [8] Hamel G., (1991) "Competition for competence and inter partner learning within international strategic alliances", *Strategic Management Journal*, 12, pp.83-103.
- [9] Lawrence y Lorsh , 1967, *Differentiation and integration in complex organizations* , (Administrative Science Quartely).
- [10] Mintzberg H., 1984, *La estructuración de las organizaciones* , (Ariel S.A. Barcelona).
- [11] Nonaka I., Takeuchi I., 1995, *The Knowledge Creating Company: How japanese companies create the dynamics of innovation* , (Oxford University Press, Inc.).
- [12] Ostroff-Smith, 1993, *The horizontal organization* , (Mc Kinsey Quartely).
- [13] Perrow C., 1991, *Sociología de las organizaciones* , 8Mc Graw Hill Interamericana de España S.A. 3ª ed. Madrid).
- [14] Prahalad C.K., Hamel G., 1994, *Competing for the Future* , (Harvard Business School Press. Boston).
- [15] Robbins, Stephen P., 1990, *Organization Theory: Structure, Design and Applications* , (Prentice Hall International, Inc. 3ªed. London).
- [16] Senge, 1995, *The Five Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization* , (Doubleday. New York).
- [17] Terpstra y Kenneth D., 1993, *The cultural environment of modern organization*, (Irving. U.S)