



La innovación como un proceso empresarial

Manuel Benítez Codas

*Director Asociado, BCA - Benítez Codas & Asociados
Paraguay*

En la definición de cadena de valor de Porter^[1] se considera que existe un “conjunto de actividades desempeñadas internamente por una empresa para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar sus productos o servicios y sus interacciones o eslabones”.

Desde el punto de vista de la competitividad, la cadena de valor es vista como el conjunto de actividades estratégicamente relevantes desde el punto de vista de los costos o de la diferenciación, de forma que una empresa sólo podrá obtener alguna ventaja competitiva desempeñando estas actividades con alta eficiencia y eficacia. Estas actividades se dividen en dos grupos, las “primarias” y las “de apoyo”, colocando entre estas últimas el desarrollo tecnológico.

El desarrollo tecnológico, estaría constituido por todas las actividades tendientes a crear nuevos productos o servicios, a mejorar los actuales, sean desarrollando internamente o comprando de terceros, incluyendo las mejoras en todos los procesos internos de la cadena.

Actualmente, debido a la velocidad con que evoluciona el entorno competitivo de las empresas se ha identificado al desarrollo tecnológico en sentido amplio como el creador de valor por excelencia, ya que posibilita no solamente la reducción de costos y el aumento de la productividad, como también la diferenciación de los productos o servicios de la empresa.

Por esta razón las empresas buscan impulsar el desarrollo tecnológico que implica en cambios organizacionales necesarios para generar un ambiente propicio al desarrollo tecnológico. Sin embargo se encuentran barreras internas identificadas como generadoras de resistencias al cambio. De las investigaciones que se han venido realizando en todo el mundo en el ámbito de las empresas, se han desarrollado teorías que explican el origen de estas resistencias y más aún dan los elementos para impulsar los cambios de cultura, que conducen a los cambios organizacionales que posibilitan o “instigan” la innovación necesaria para el desarrollo tecnológico.

En todo análisis de cambios organizacionales se considera a la cultura como el elemento fundamental que puede asfixiar o instigarlos. Tushman y O'Reilly^[2] profundizan el análisis de los cambios organizacionales necesarios para la innovación, partiendo de la definición que la cultura se compone de “normas” que son expectativas sociales que se aceptan de manera general y en las que se cree con fuerza, de tal manera que su observancia se considera correcta y adecuada y la no observancia se castiga; y de “valores” que son las creencias en lo que es realmente importante. Además juegan un papel importante en la cultura las “redes de comunicación informales”, las que no están reflejadas en los organigramas, y que indican quien habla en realidad con quien, dentro y fuera de la unidad



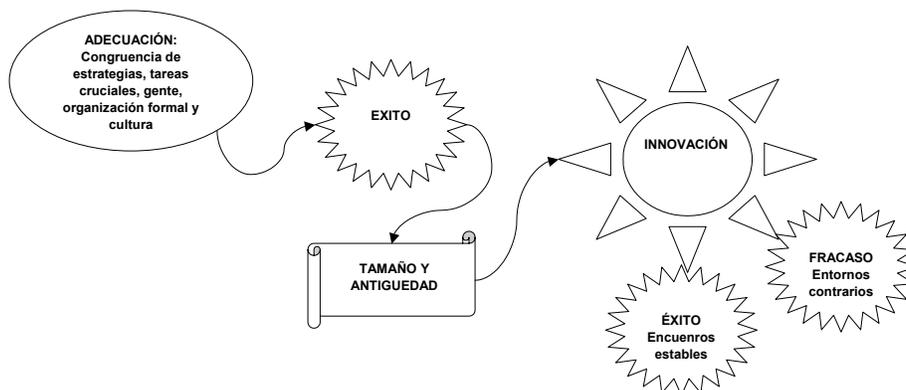
del administrador, las redes sociales informales proporcionan información sobre el poder informal dentro de la organización.

Según el análisis de los actores la observación de las normas, los valores y las redes de comunicación informales permiten determinar cuales son los factores y quienes son los elementos que pueden provocar resistencia o apoyar un impulso hacia el cambio.

La propuesta de estos autores es que es posible dirigir la evolución y el cambio revolucionario para lograr el cambio organizacional explicado por el siguiente diagrama:

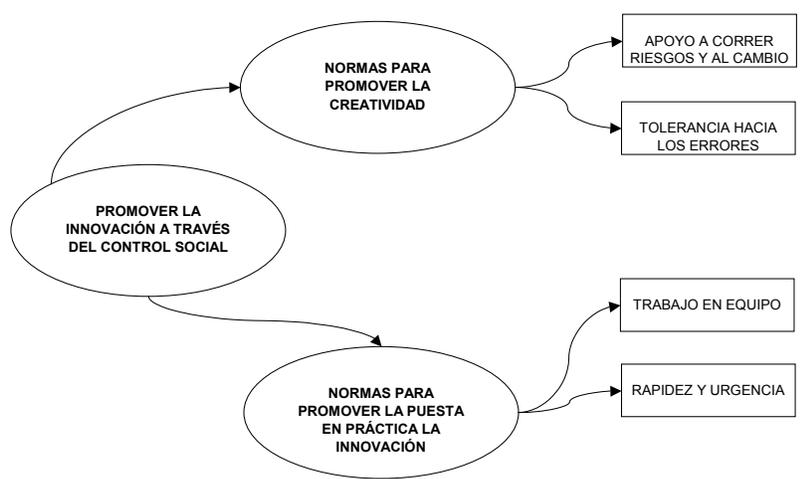


Sobre la congruencia administrativa, los mismos autores la definen como siendo la trampa administrativa producida por el síndrome del éxito actual, y gráficamente la presentan como:



En esta definición, el equilibrio entre el éxito, la congruencia de estrategias, tareas cruciales, gente, organización formal y cultura, que se ha producido en un dado momento tienen relación con el tamaño y antigüedad de la organización, que si son grandes y viejas, generan la autocomplacencia y la inmovilidad. La innovación que se produce en estas situaciones es incremental y puede reforzar el éxito si el entorno es estable y conducir al fracaso cuando los entornos cambian y se vuelven contrarios.

Sin embargo es posible promover la innovación misma en estas situaciones cuando se crean normas para promoverlas; gráficamente expresada esta posición es la siguiente:



Como complemento a estos conceptos se entiende que en la cultura existe otro elemento a analizar, y que es el “control social” que proviene del conocimiento que tienen las personas de que alguien que les importa presta mucha atención a lo que hacen y dejan de hacer. En este caso no son necesariamente los “jefes” jerárquicos los que importan, pueden ser líderes informales y compañeros de trabajo los que cumplan este rol de impulsores inconscientes de la innovación.

La innovación es resultado de la creatividad aplicada y de la capacidad de poner en práctica la innovación generada por la creatividad. Las normas que pueden promover la creatividad son básicamente dos: el apoyo de la jerarquía organizacional a que las personas corran riesgos y que se animen al cambio, y también que esta jerarquía tenga tolerancia hacia los errores que se cometan en los procesos creativos. Por otro lado las normas para promover la puesta en práctica la innovación son: Rapidez y urgencia, que implican en la rapidez en la toma de decisiones y flexibilidad y adaptabilidad que deben estar complementadas por la sensación de autonomía de las personas.

Por lo tanto en un escenario en que las normas para promover la creatividad y su puesta en práctica se hacen parte de la cultura, es necesario que exista el control social para que tenga lugar el proceso de generación e implementación de las innovaciones.



El desafío a los líderes de las empresas, consiste entonces en el ¿cómo implementar estas normas? y luego ¿cómo establecer el control social?

Referencias:

- [1] Porter, M., Estrategia Competitiva, Editora Campus, Rio de Janeiro, 1986
[2] Tushman, M. L., O'Reilly III, C.A., Innovación, Prentice Hall, México, 1998

Comentarios del autor:

QFDLAT: ¿Qué acciones específicas recomendarías a nuestros lectores para ser promotores activos de la innovación y no dejarse atrapar por la cultura organizacional?

MANUEL: *Aplicar el pensamiento sistémico y visualizar las relaciones multicausalidad existentes en las organizaciones que impiden la innovación, luego definir los puntos a atacar y los aliados potenciales combinando con ellos las acciones pertinentes que beneficien a todos directa o indirectamente. Para que todos vean los beneficios que pueden traer las innovaciones se debe tangibilizar los posibles resultados, pues nadie puede querer lo que no conoce.*

QFDLAT: Desde tu perspectiva, ¿cómo puede el QFD apoyar el proceso de innovación y el desarrollo de una cultura de innovación?

MANUEL: *El QFD es un instrumento estratégico, especialmente cuando el campo de la innovación es la gestión de la calidad lo que impulsa especialmente la creación de una cultura de calidad, en el QFD deben insertarse los aspectos culturales para que su aplicación sea exitosa.*

QFDLAT: ¿El QFD puede ayudar a focalizar el control social de una organización?

MANUEL: *Desde el momento en que el QFD y sus productos son visualizados por todos los miembros de la organización, se establece lo que se espera de todos en general y de algunos en particular, lo que pasa a constituir “el comportamiento deseado” por lo que se crean las bases del control social.*