

“Innovación & Capacidad Emprendedora: Una Visión Panorámica”

Álvaro V. Ramírez Alujas

Profesor

Departamento de Ingeniería Industrial

Universidad de Chile

Diciembre de 2006



RED MATRIZ

“En tiempos de cambio, quienes están dispuestos a aprender heredarán la tierra, mientras que los que creen que ya lo saben todo –antes exitosos- se encontrarán perfectamente equipados para lidiar con un mundo que ya no existe”.

Eric Hoffer

“El verdadero viaje de descubrimiento no consiste en buscar nuevos territorios sino en tener nuevos ojos”.

Marcel Proust



RED MATRIZ

“Los problemas importantes que enfrentamos, no pueden ser resueltos con el mismo nivel de pensamiento, que teníamos cuando los creamos”.

Albert Einstein

“Con frecuencia, los seres humanos vivimos con respuestas a preguntas que jamás nos hemos hecho”.

Anónimo



RED MATRIZ

OBJETIVOS DE LA PRESENTACION

Desencadenar en la comunidad de participantes, un proceso de “expansión de conciencia” respecto a:

- ☐ La crucial importancia del emprendimiento y la innovación en el “bien-estar” y “buen vivir”, tanto laboral como social y personal.
- ☐ Los factores culturales que “encadenan” la innovación y el emprendimiento en nuestras organizaciones; y
- ☐ Una propuesta -entre muchas otras- para liberar la “vida” de dichos “encadenantes” y gestionar el cambio.



RED MATRIZ

¡ ANTES DE PARTIR NUESTRO VIAJE!

¿ QUE ES EMPRENDER ?

Tomar acción en dirección a lo que a uno le importa...

¿ QUE ES INNOVAR ?

El proceso a través del cual mantenemos congruencia con un entorno cambiante...(que nos hace posibles)
Lo cual supone “obscuchar” oportunidades donde otros ven o escuchan problemas...



RED MATRIZ

DIAGRAMA GENERAL: Siete proposiciones para el desarrollo de la Innovación, el Liderazgo y el Emprendimiento en el Desarrollo de Sistemas de Gestión.



Proposición 1 : ADAPTABILIDAD

INNOVAR O MORIR: EL SINO DE LOS TIEMPOS.

La innovación no es una opción, sino una imposición de los tiempos: el resultado del operar de una Ley Sistémica (**Principio de la Conservación de la Adaptación**).

¡Puesta de manifiesto hoy dramáticamente por la globalización, la digitalización y el cambio vertiginoso e impredecible!

“La innovación se ha transformado en una nueva teología.

Aún así existe todavía mucha confusión acerca de que es y como hacerla ocurrir”.

**Innovation in Industry,
Survey, The Economist, February
20, 1999, pagina 5.**



RED MATRIZ

Proposición 1 : ADAPTABILIDAD

“Las Empresas en el 20% superior de una encuesta sobre innovación (realizada por FORTUNE) habían obtenido rentabilidades que duplicaban las de sus pares.”

“Las empresas americanas temen que siendo la innovación el secreto del éxito, ellas no puedan lograrlo.”

The Economist, Dec 4th 1999



RED MATRIZ



Proposición 2 : PLASTICIDAD

“La innovación es una capacidad constitutiva de la condición humana, siempre disponible”.

“Encadenada por paradigmas, practicas sociales y estados del “espíritu” que impiden su libre manifestación”.



RED MATRIZ

Proposición 2 : PLASTICIDAD

Paradigmas Encadenantes de la Innovación :

PARADIGMA METAFISICO



PARADIGMA RACIONALISTA CARTESIANO



PARADIGMA COMPETITIVO ATOMISTICO



RED MATRIZ

PARADIGMA METAFÍSICO:

“Encadena la innovación y la renovación personal que las nuevas realidades exigen. Rigidiza y restringe el ser y el hacer”.

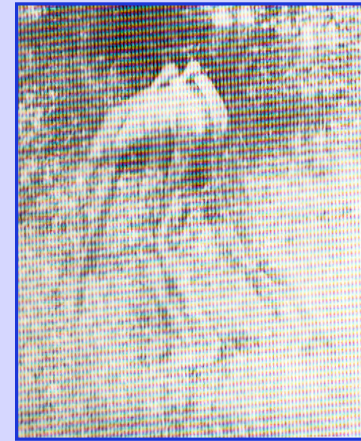
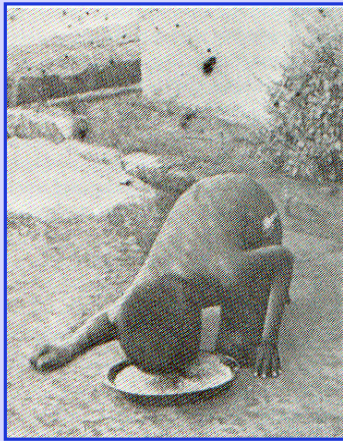
“Es un obstáculo a la convivencia armónica sobre el planeta, genera arrogancia y emociones de negación de la diversidad.”



RED MATRIZ

PARADIGMA METAFÍSICO:

NIÑAS LOBO El Árbol del Conocimiento Maturana & Varela



“No se nace humano, se nace con la posibilidad de llegar a ser humano, lo cual depende del tipo de seres humanos con los que convivamos en nuestra historia”.



RED MATRIZ

PARADIGMA METAFÍSICO:

“La esencia de la innovación es recrear el mundo de acuerdo a un particular ideal o visión. Crear nuevo conocimiento significa literalmente recrear la empresa y a cada uno de los que la conforma en un ininterrumpido proceso de auto-renovación organizacional y personal.”

The Knowledge Creating Company
Nonaka, Takeuchi



RED MATRIZ



PARADIGMA RACIONALISTA:

- Niega el rol central de la emoción y “la inteligencia emocional”.
- Genera “Agobio”.
- Bloquea la participación y coarta la democracia.

“Cuando comparé el desempeño de las ‘estrellas’ con los ejecutivos promedio en posiciones de liderazgo ‘senior’, cerca del 90% de la diferencia en sus perfiles era atribuible al factor “inteligencia emocional” más que a habilidades cognitivas”

**Daniel Goleman
What Makes a Lider?
HBR, Nov-Dic 1998**



RED MATRIZ

PARADIGMA RACIONALISTA:

El paradigma mente - cuerpo genera el mito del ejecutivo que “toma decisiones”...

Folklore: El gerente es un planificador reflexivo, sistemático.

Los Hechos: Estudio tras estudio han mostrado que los gerentes trabajan en forma continua, que sus actividades están caracterizadas por lo breves, variadas, discontinuas, y que están fuertemente orientados a la acción “and dislike reflective activities”

“The management’s job: Folklore and facts” 1975

H. Mintzberg



RED MATRIZ

PARADIGMA RACIONALISTA:

“Nosotros vamos a ganar y ustedes van a perder. Ustedes no pueden hacer nada al respecto porque su falla es una enfermedad interna que ustedes tienen.

Ustedes creen firmemente que la gestión sólida significa ejecutivos por un lado y trabajadores por el otro; en un lado los hombres que piensan y, en el otro, hombres que sólo pueden trabajar... Nosotros hemos pasado esa etapa, estamos seguros que los negocios se han transformado en algo terriblemente complejo. Sabemos que la inteligencia de unos pocos tecnócratas, incluso los más brillantes, es insuficiente para enfrentar esos retos.

Solamente la inteligencia de todos los empleados puede permitir a una compañía vivir con los altos y bajos de los requerimientos de un nuevo ambiente.”

Matsushita, 1988



RED MATRIZ

“La razón es un sistema estrecho que ha degenerado en ideología.

Con tiempo y poder, se ha convertido en un dogma sin rumbo, disfrazándose de indagación desinteresada.

Como la mayoría de las religiones, la razón se presenta como la solución de los problemas que ella misma ha creado.”

John Ralston Saul
“Los bastardos de Voltaire” (1992)



RED MATRIZ

PARADIGMA RACIONALISTA:

“Strategy making must be democratic”

“Strategy as Revolution”,
Gary Hamel, HBR, jul-aug 1996



RED MATRIZ

PARADIGMA COMPETITIVO ATOMISTICO:

- Des-incentiva y dificulta el trabajo en equipo.
- Genera estados de ánimo negativos:
 - Inseguridad
 - Ansiedad
 - Strees
 - Desconfianza
 - Depresión
 - Angustia...



Proposición 2 : PLASTICIDAD

En contextos de alta presión, por ejemplo en culturas como la chilena, caracterizadas por la **desconfianza**, el **pesimismo cultural**, la **resignación** y el **resentimiento**... (Todo lo cual puede provenir, por ejemplo, de la **baja autoestima** y del “**no creerse el cuento**”)... Es el sustento de paradigmas que generan socio-psicopatologías severas.



RED MATRIZ

Proposición 2 : PLASTICIDAD

La innovación también es encadenada por prácticas sociales y hábitos de vida (o costumbres) tales como:

La Desconfianza
La Soberbia
La Arrogancia
El Clasismo
El Escepticismo...

El “Chaqueteo”
El Autoritarismo
El Machismo
El Fatalismo



Proposición 2 : PLASTICIDAD

En Síntesis el “Paradigma de Base” de la modernidad occidental - “metafísico-racionalista-competitivo”- es el principal obstáculo al desarrollo humano y a la convivencia armónica sobre el planeta, con los otros y con “si mismo”.



RED MATRIZ



Proposición 3 : CONSTRUCTIVISMO

“La democracia, más que un sistema político, es el espacio efectivo de realización de los seres humanos como seres autónomos, colaboradores, respetuosos, responsables, imaginativos, abiertos, con la posibilidad de estar continuamente generando un espacio de convivencia en el mutuo respeto y la colaboración”.

Humberto Maturana



RED MATRIZ

Proposición 3 : CONSTRUCTIVISMO

“La Ley de Hierro de la Innovación vale también para las ciencias y las filosofías -ontologías y epistemologías- en el marco del “Fin de las Certidumbres”.

“¡Más y mejor de lo mismo nos condena al Nihilismo!”

“La realidad no existe.
Se construye día a día.”



RED MATRIZ



Proposición 4 : AUTONOMIA

“...Y, o la construimos nosotros, u otros la construyen por nosotros.”

La autonomía es la clave de la vida...
Para las naciones.
Para las organizaciones.
Para las personas.



RED MATRIZ



Proposición 5 : CONECTIVIDAD

“No nacemos humanos, nos hacemos humanos en la interacción con otros seres humanos.”

“La clave de la conducta humana está en las conexiones neuronales”.

“La clave de la innovación en organizaciones está en las conexiones entre las personas”.

“La clave del desarrollo de las regiones y las naciones esta en las conexiones entre las organizaciones”.

¡Construir Comunidad... Común Unión!



Proposición 6 : VIABILIDAD

Nuevos paradigmas sobre lo humano - y lo social-
son necesarios para sustentar las estrategias de
desarrollo en el futuro. Desarrollo de las naciones, de
las organizaciones y de las personas...

Una “humanología” a la Maturana abre un enorme
espacio para incrementar el capital social y el
bienestar humano (en el trabajo y en la
vida)...Conciliando lo material con lo espiritual.



RED MATRIZ

Evidencia Reciente a favor de la Rehumanización del Management

¡La Revolución Humanizante ya se inició en el Management Estadounidense!

¿Intuiría el Harvard Business Review la caída de las Torres Empresariales?

Responsabilidad Social Empresarial y Competitividad... Desarrollo.



RED MATRIZ

Evidencia Reciente a favor de la Rehumanización del Management

Harvard Business Review April-June 2001

- ☐ Can we talk?
- ☐ Only Connect
- ☐ Manage Relationships, not individual



Harvard Business Review, Número Especial Diciembre 2001

- ☐ Breakthrough Leadership, Goleman, Boyatzis y McKee
- “Primal Leadership”



RED MATRIZ

Evidencia Reciente

FROM THE EDITOR

Can We Talk?

GIVEN ALL THE TIME WE SPEND TALKING, you'd think we'd be pretty good at it by now. But we're not. In fact, we're often downright bad at it. The wrong words, the wrong tone, the wrong expression – out of such everyday miscues come many of the world's problems, both small and large. In the world of business, the results of miscommunication are especially plain – and painful – to see: organizational strife, managerial paralysis, missed chances.

Several articles in this issue of HBR take long, hard looks at talk and explore how smart executives – despite themselves – manage to abuse, misuse, or underutilize it. Take “Conquering a Culture of Indecision,” by Ram Charan, a consultant to organizations for a quarter century. Over the years, Charan has seen even the best companies paralyzed by the ways people talk – or don't talk – to one another. Some cultures, he observes, aren't candid about the commitments people have made but haven't fulfilled; or they tell people they're not team players if they dare to point out the hidden conflicts that undermine apparent consensus. But language is pliable, Charan notes, as are people. With the right leadership, talk can be transformed from noise to information, or better yet, from evasion to engagement.

The perils of talk also get close scrutiny in “Six Habits of Merely Effective Negotiators,” by Harvard Business School professor James Sebenius. The fine art of negotiation – bargaining, really – permeates every aspect of business today, which explains why so many executives have become masters of the medium. But when the stakes are high and time pressures intense (and when aren't they?), even the best negotiators can start babbling and blithering. Or put

more elegantly, they start talking about the wrong problem. Sebenius's lively and informed treatise will set those conversations straight.

Two other articles in this issue offer a mouthful of advice on talk. “The Kinesthetic Speaker: Putting Action into Words” by veteran speech coach Nick Morgan is sure to add a new term to the business vernacular. Morgan says that the most effective communicators don't just stand there and talk.

They talk and, at the same time, carefully manipulate the space around them in order to adjust the level of intimacy with their audience. But that's only the beginning of making the kinesthetic connection – read the article for the full story.

Take a look, too, at the HBR case in this issue. It concerns every executive's worst nightmare: a PR crisis. Will dumb sound bites sink the company, or will smart dialogue save the day?

Speaking of smart dialogue, there was plenty of that around HBR's offices recently, as the editors met (and met and met) to create our first-ever list of the most provocative business ideas of the past year. The list, we admit, is opinionated and idiosyncratic, just like we are. And we make no apologies that it disdains flashy trends in favor of ideas with lasting impact – leadership, for one, and change management, for another. The list also reflects the wide range of knowledge and experience that our editors bring to their work. We think it's bound to start the kind of multifarious, spirited conversations that make talk worth listening to – and writing about.



Suzy Wetlauffer
Suzy Wetlauffer
Editor

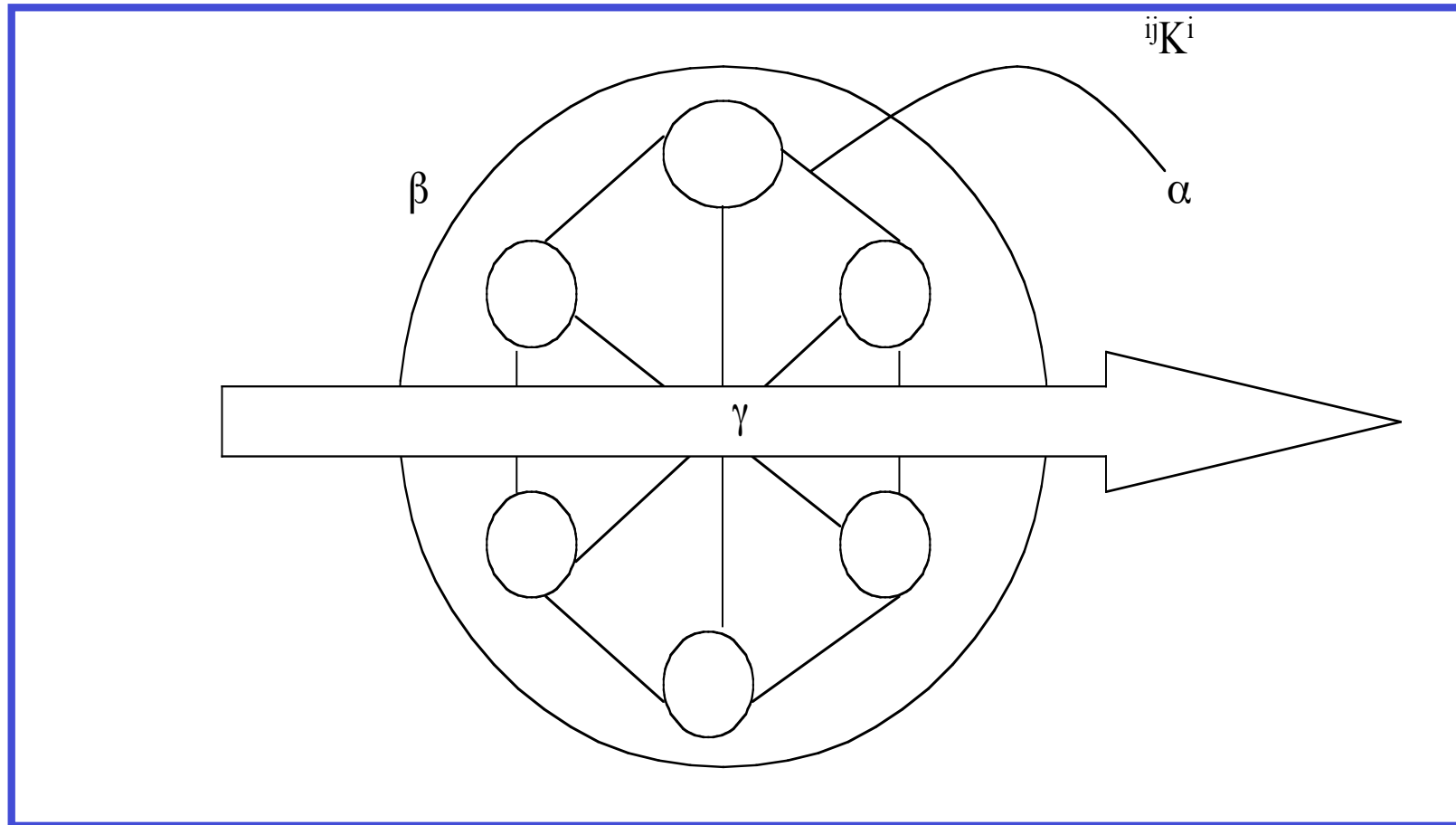
CAPITAL SOCIAL

**La capacidad de producir valor -de cualquier naturaleza- de una organización social, está determinada no sólo por la cantidad y calidad de las “neuronas” sino también y muy centralmente por la cantidad y calidad de las “sinapsis”...
...y por la bioquímica social!**



RED MATRIZ

CAPITAL SOCIAL E INNOVACION



RED MATRIZ

COMPONENTES DEL CAPITAL SOCIAL

- Capital Humano** : Capacidad de las personas para producir valor en coordinación con otros (destrezas, habilidades, competencias, conocimientos, experiencia, entre muchas otras).
- Capital Relacional** : La capacidad las personas de producir y mantener las redes de colaboración para producir valor (asociatividad & confianza).
- Capital Ambiental** : Calidad de los contextos sociales disponibles para que los individuos y organizaciones interactúen en función de la producción de valor.
- Capital Direccional** : Alineamiento de las personas y la organización con un propósito común (misión, visión, sueño compartido, valores... ¡Proyecto Común!).



RED MATRIZ

CONSTRUCCIÓN DE CAPITAL SOCIAL

Construir e incrementar Capital Social en las organizaciones involucra:

- Desarrollo de capital humano y habilidades relacionales (directivas)
- Uso de “catalizadores organizacionales” (Socioquímica)
- Instalación de ABC Management



SOCIOTECNOLOGÍA

La “fabricación” de seres humanos amorosos y demócratas y la generación de contextos para que el respeto y la aceptación irrestricta de la “humano diversidad” estén en el centro del quehacer social deben ser el objetivo central de la Sociotecnología.



RED MATRIZ

Proposición 7 : LAS 5 P DEL INNOVAR Y EMPRENDER

- ☐ EL 90% de las enfermedades humanas son enfermedades del amor...del amor a “Sí-Mismo”.
- ☐ “Ello es fruto del paradigma metafísico-racionalista-competitivo”.
- ☐ “Ese paradigma produce exigencia y autoexigencia”.
- ☐ “Y produce impaciencia”.



Proposición 7 : LAS 8 P DEL INNOVAR Y EMPRENDER

Los cambios que hoy requerimos necesitan de:

- Mucha **PASION**
- Un **PROPOSITO... PLANES**
- Un pizca de **PRUDENCIA**
- Mucha **PACIENCIA**
- Una enorme dosis de **PERSEVERANCIA**
- Una variada gama de **PRACTICAS** (tales como: Preguntar, Pedir, Prometer, Protestar, Pinchar, Pujar, Pelear “amorosamente”... Proyectar)
- **PODER**



RED MATRIZ

Proposición 7 : FINALMENTE...

Para ello es clave poner la mirada en el proceso y no en los resultados. La obsesión por conseguir las metas nos mata.

“La felicidad no está en encontrar la verdad sino en su búsqueda”.

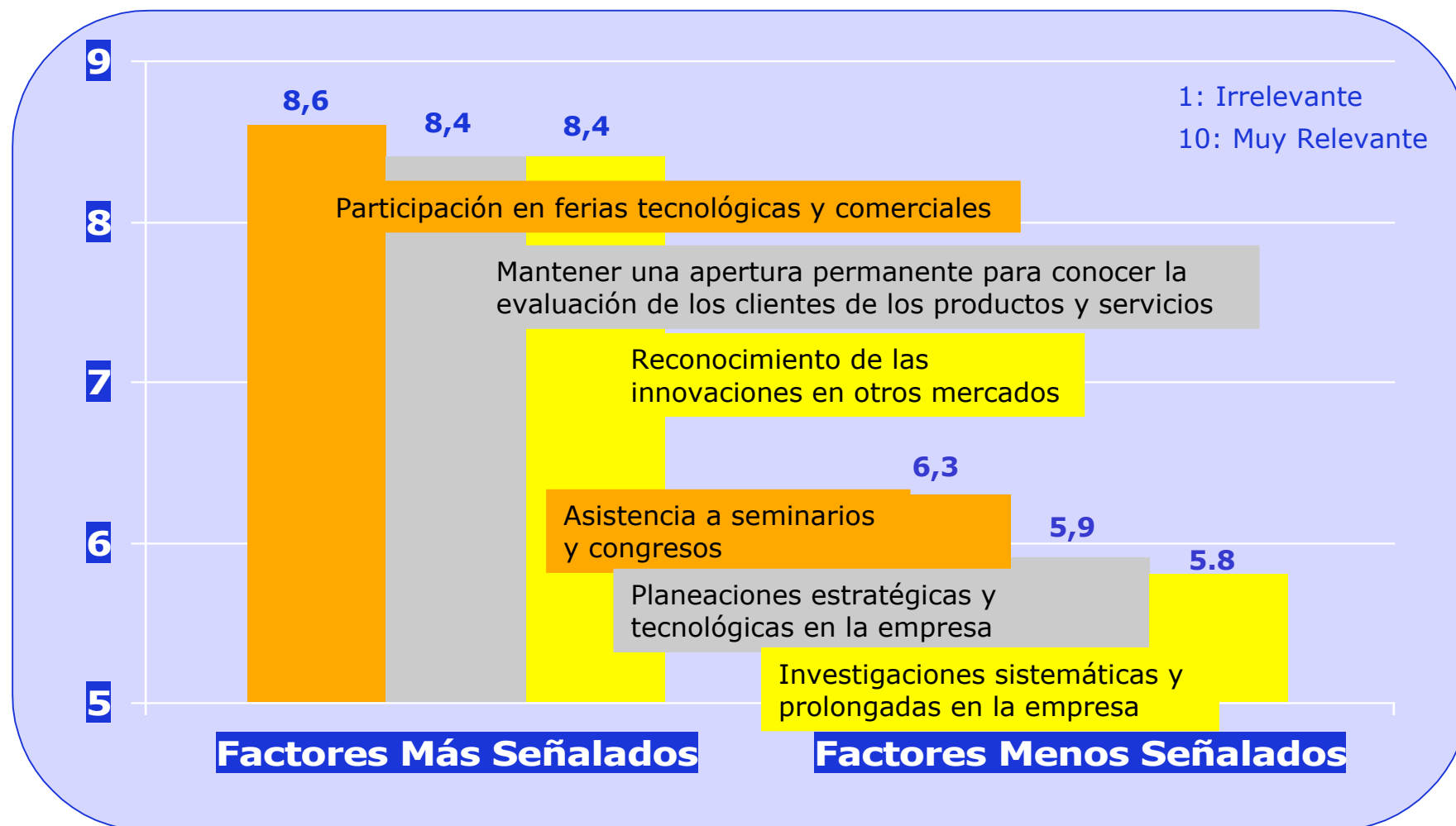
Albert Einstein

... En tal sentido, conviene cultivar una serie de estados del espíritu (ser, estar y hacer) y prácticas en el espacio cotidiano...



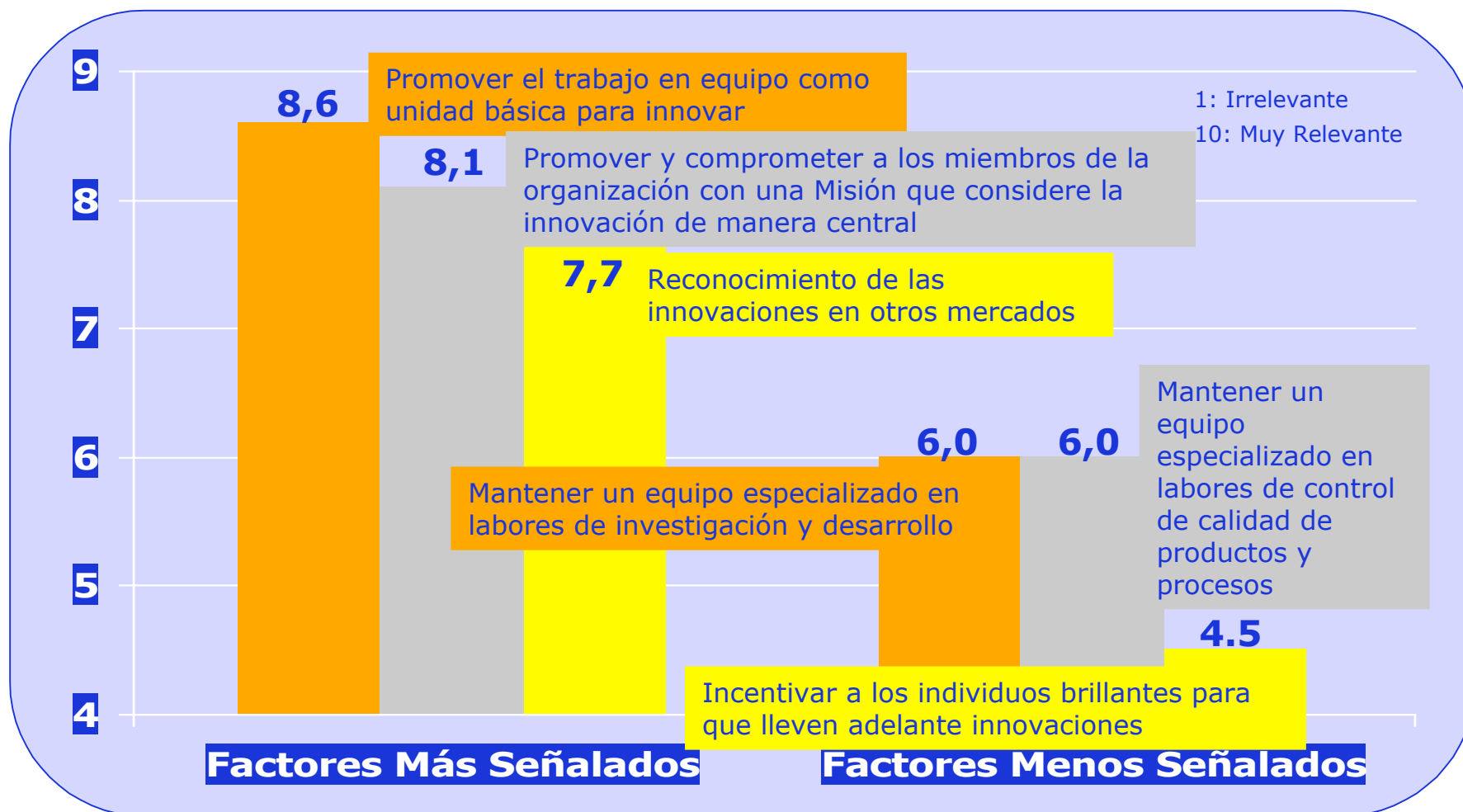
RED MATRIZ

Factores Determinantes de la Innovación Relativas a la Génesis de la Innovación



RED MATRIZ

Factores Determinantes de la Innovación Relativas a la Organización para Innovar



RED MATRIZ

DECALOGO DE LA INNOVACION

1. Declare públicamente y reitere permanentemente el compromiso de la empresa con la innovación, como parte central de su Misión.
2. Valore, promueva e incentive actitudes innovadoras de todos los miembros de la organización, generando espacios para la experimentación, el aprendizaje y el error.
3. Promueva el trabajo en equipo como la unidad básica para innovar. (Des-incentive a los genios solitarios)
4. Innove a partir de aquello en que su organización tiene una sólida capacidad técnica, experiencia y tradición.
5. Genere una estructura y una cultura organizacional descentralizada y flexible pero que garantice una actitud de responsabilidad de los equipos que conforman la organización y permita un rápido y eficiente control de gestión de ellos.



RED MATRIZ

6. Participe activamente en redes, circuitos y clubes mundiales en que se está permanentemente reinventando su industria (viajando, leyendo, generando alianzas, etc.)
7. Declare a sus clientes y proveedores como sus principales socios en el proceso de innovar: innove para ellos y con ellos.
8. Genere y mantenga un estado de ánimo organizacional de confianza y compromiso, que asegure sobrellevar bien los fracasos transformándolos en aprendizaje colectivo y logros futuros.
9. Sea un observador de los cambios que ocurren en su industria y en el entorno relevante, de tal manera de poder actualizar la Visión que le da sentido a la Misión de la Empresa y generar alianzas estratégicas.
10. Invierta en el desarrollo de destrezas fundamentales para innovar en los miembros de la empresa: trabajo en equipo, gestión de proyectos, aprender a aprender, liderazgo, escuchar, especular, lidiar con juicios negativos, diseñar, etc.



**“Power is the ability to do
good things for others”**

Brook Astor



RED MATRIX

Referencias Bibliográficas

- ❑ **Ramírez, Álvaro. “El Proceso de Reforma del Estado y Modernización de la Gestión Pública en Chile: Lecciones, experiencias y aprendizajes”. Editorial del Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) del Gobierno de España, Madrid, 2004.**
- ❑ **Ramírez, Álvaro; Vignolo, Carlos; Potocnjak, Cristián. “El Desarrollo como un Proceso Conversacional de Construcción de Capital Social: Marco Teórico, Una Propuesta Sociotecnológica y Un Caso de Aplicación en la Región de Aysén”. Revista Ingeniería de Sistemas, Volumen XVII, Número 1, Julio de 2003.**
- ❑ **Vignolo, Carlos. “Sociotecnología: Construcción de Capital Social para el Tercer Milenio”, en Reforma y Democracia, Revista del CLAD, Caracas, N° 22, Febrero de 2002 (a). Páginas 171 a 198.**
- ❑ **Vignolo, Carlos. “Zen en el Arte de Innovar”. Revista del Centro de Estudios Públicos – CEP N° 70, 1998.**



¿Qué se requiere para producir Innovación?

La clave fundamental de la innovación está en el “obscuchar”, esto es, la capacidad de generar conversaciones que se hagan cargo del “mundo escuchado” así como del “mundo” del que “obscucha”.

Emprender

+

“Obscuchar” oportunidades donde otros observan problemas (intereses, quiebres y preocupaciones comunes para una comunidad)

+

“In-moción” de conservar



RED MATRIZ

“Los innovadores ven los “quiebres” como oportunidades para innovar...

¿Preocupaciones Estratégicas o Quiebres Clave en el espacio cotidiano de la gestión de abastecimiento y compras públicas?

Quiebre: Interrupción en el flujo transparente de las cosas...(abren y cierran posibilidades)

Conversemos... Una invitación a aprender en conjunto desde y para nosotros...

**Conversar= Lenguajear + Emocionar
"Transformación en la Convivencia"**



RED MATRIZ

“Los hombres nacen suaves y flexibles.
En la muerte son rígidos y duros.
Las plantas nacen tiernas y dóciles.
En la muerte son secas y quebradizas.
Entonces cualquiera que sea rígido e
inflexible, es un discípulo de la muerte...
Cualquiera que sea suave, abierto y
flexible, es un discípulo de la vida”.

Lao Tzu



RED MATRIZ

DESTREZAS EN GESTION PARA LA INNOVACION Y EL EMPRENDIMIENTO (1)

“Comunicación”: entendida como la capacidad de generar acción efectiva y coordinaciones de acciones efectivas en los equipos de trabajo que se dirigen.

“Trabajo en equipo”: entendido como la capacidad para diseñar y llevar adelante proyectos y todo tipo de coordinaciones, en forma eficaz, eficiente y con bienestar, en condiciones de alta diversidad de los miembros del equipo, en términos de formas de ver, ser y hacer.

“Negociación”: entendida como la capacidad para llegar a acuerdos en condiciones de diferencias, intereses, posiciones y visiones.



DESTREZAS EN GESTION PARA LA INNOVACION Y EL EMPRENDIMIENTO (2)

“Escuchar”: entendida como la capacidad para generar interpretaciones poderosas, que se hagan cargo adecuadamente de los actores y los fenómenos involucrados en una determinada circunstancia. Ello involucra un conjunto de ámbitos diversos de observación: intereses, preocupaciones, discursos, estilos, prácticas, contextos, presiones, redes, estados de ánimo, entre otros.

“Aprender”: entendida como la capacidad para adquirir en forma eficaz y eficiente nuevas capacidades de acción. La capacidad de aprender está, por cierto, muy determinada por la capacidad de “escuchar”, declarar ignorancia, dar autoridad y ser riguroso en las prácticas.



DESTREZAS EN GESTION PARA LA INNOVACION Y EL EMPRENDIMIENTO (3)

“Seducir”: entendida como la capacidad para inducir en otros acciones no triviales deseadas, desde la configuración de una narrativa y una oferta que resulta atractiva a éstos.

“Especular”: entendida como la capacidad para generar, sostener y hacer converger conversaciones tentativas de diseño.

“Evaluar”: entendida como la capacidad para generar, sostener y hacer converger conversaciones de intercambio de juicios, positivos y negativos, especialmente referidos a acciones y competencias humanas.



DESTREZAS EN GESTION PARA LA INNOVACION Y EL EMPRENDIMIENTO (4)

“Delegar”: entendida como la capacidad de administrar eficaz y eficientemente los compromisos de un equipo, a través de la utilización de las capacidades e intereses de los miembros del equipo que se dirige.

“Declinar”: entendida como la capacidad para denegar, en forma adecuada y rápida, peticiones a las cuales se tiene que declinar o se desea declinar.

“Reclamar”: entendida como la capacidad para garantizar el cumplimiento de compromisos obtenidos de otros y/o hacer pagar los costos del incumplimiento de compromisos, cuando las condiciones lo hacen necesario.



RED MATRIZ



RED MATRIZ

RedMatriz Consultores SRL

Para mayor información & consultas...

Sitio Web:

<http://www.redmatriz.com>

Correo Electrónico:

consultas@redmatriz.com



RED MATRIZ