

→ TREND → MANAGEMENT

EN ESTA EDICIÓN

Intraweb

INTRAWEB: La Nueva "Lógica" para los Negocios Exitosos

Resalta las diferencias entre "tecnología y máquinas", tal como no es igual el "lenguaje y el idioma", "el estado y el gobierno" o "la mente y el cerebro".

Por los profesores: Sergio Melnick, Ph.D. UCLA y José Miguel Barraza, MBA UAI, de la Universidad Adolfo Ibáñez.

Gobierno Corporativo

Gobierno Corporativo: Estrategia para la Creación de Valor.

Expone cómo maximizar el valor a largo plazo de las empresas, a través de implementar un adecuado gobierno corporativo.

Por los profesores: Teodoro Wigodski S. y Franco Zúñiga G., de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile.

Management

Impacto de las Buenas Prácticas de Gestión de Empresas en una Escuela Municipalizada:

La Experiencia de la Corporación Municipal de Melipilla

Analiza un caso real, en que el resultado de la descentralización y privatización de una escuela rural, mejora considerablemente al aplicar técnicas de gestión moderna en su administración.

Por los profesores: Rafael Águila, Mladen Koljatic y Mónica Silva, de la Pontificia Universidad Católica de Chile.



Universidades Chilenas presentan sus mejores "Papers" en Management

**Management
made in Chile**

Desencadenando la Innovación en la Empresa del Tercer Milenio

“La innovación requiere de una armónica relación entre razón y emoción. Escuchar y hacer participar a los clientes – los externos y los internos- es el camino más seguro a la innovación de rápida rentabilidad. La generación de estados de ánimo de apertura, motivación, confianza y aceptación es la piedra angular para generar culturas de innovación”.

Por el profesor Carlos Vignolo, de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile.

Innovación: Imposición de la Globalización “La innovación se ha transformado en la religión industrial de los años finales del Siglo XX” señala, en su primera frase, un inusualmente extenso e incisivo reportaje de la influyente revista *The Economist*, publicado en febrero de 1999¹.

El tenor de este reportaje ante el fenómeno de la innovación empresarial se agudiza en el artículo del 4 de diciembre del mismo año, titulado: “Miedo de lo desconocido”. “Las grandes compañías americanas temen que la innovación sea el secreto del éxito, y que ellas no puedan innovar”.

Que la innovación es el secreto del éxito es, hoy por hoy, materia de consenso entre los expertos del mundo de la empresa y los negocios. El estudio anual del Industrial Research Institute de Estados Unidos correspondiente al año 1998 establece que: “Hacer pasar la innovación saltó del lugar 4° o 5°, en los años previos, a ser el claro primer problema de la industria en ese año”². Un trabajo de dos investigadores americanos del año 1999 establece que: “Las empresas ubi-

casadas en el 20% superior de un ranking de innovación realizado por la revista *Fortune* duplicaban la rentabilidad de sus pares”³.

Pero, ¿cómo es eso de que las empresas americanas no pueden innovar, y que los gigantescos conglomerados que dominan sector tras sector de la economía mundial tienen temor a lo desconocido?

Efectivamente es así. La última gran crisis económica y, en particular, la ruptura de la “burbuja” de las empresas punto-com, así como la caída de gigantescos conglomerados empresariales, liderados por ENRON, ha dejado en evidencia que la profundidad, velocidad e impredecibilidad de los cambios que la globalización y digitalización del planeta conllevan, exigen también un cambio radical en la forma de entender la empresa, los negocios y, muy en particu-

1 “*Innovation in Industry*”, *The Economist*, February 20th, 1999.

2 “*Innovation in Industry*”, op.cit. pag. 15.

3 *The Economist*, December 4th, pag. 62.



ALEJANDRA GAUZEN



Carlos Vignolo, Académico,
Director del Programa de
Habilidades Directivas,
Departamento de Ingeniería
Industrial. Facultad de Ciencias
Físicas y Matemáticas,
Universidad de Chile.

Resumen Ejecutivo

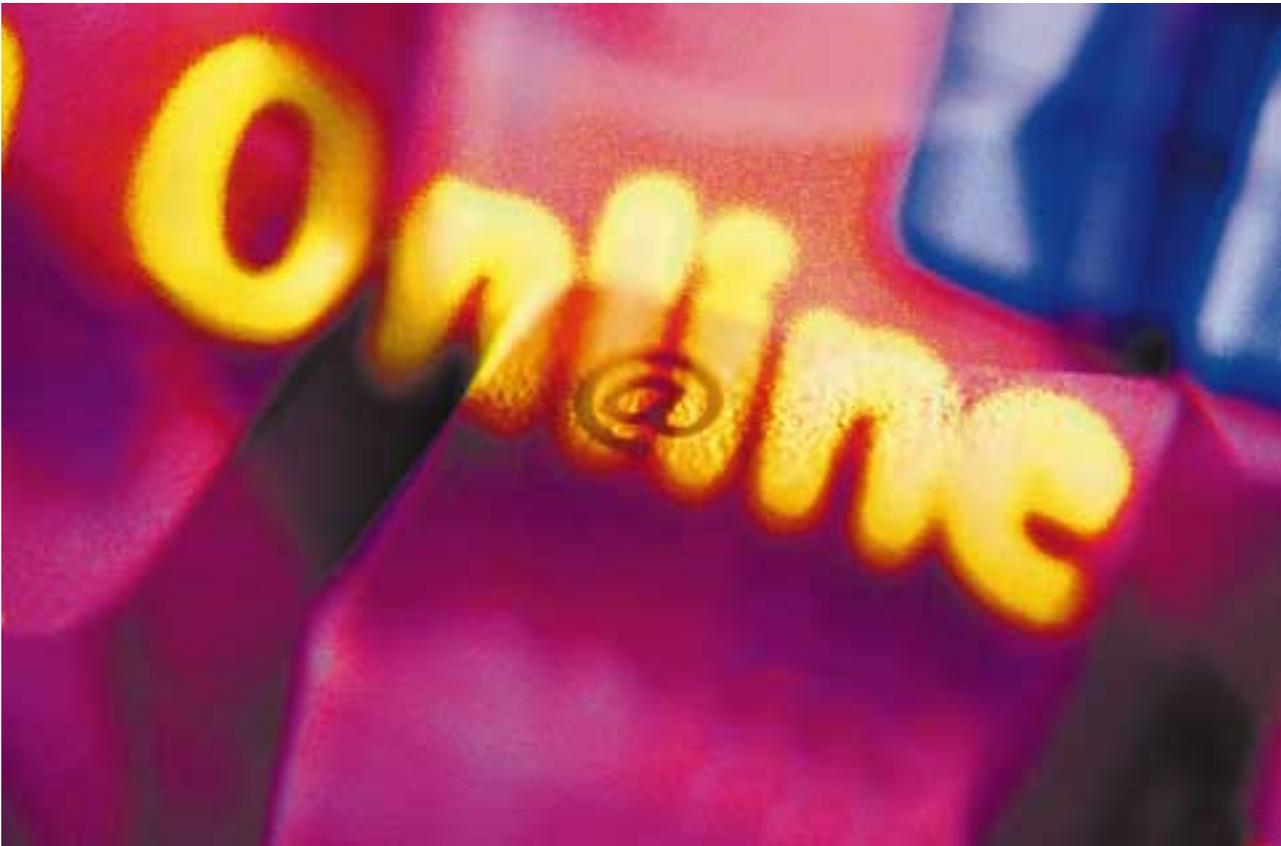
El artículo presenta las principales componentes conceptuales y directrices de acción de la propuesta desarrollada por el Programa de Habilidades Directivas del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile.

A partir de un investigación de terreno con 40 empresas innovadoras chilenas y varios proyectos de generación de culturas innovadoras en empresas y organizaciones chilenas, se proponen un conjunto de directrices para ayudar a empresarios y ejecutivos chilenos a diseñar y liderar proyectos destinados a generar culturas de innovación en las empresas que dirigen.

El énfasis es puesto, en esta particular aproximación al tema, en las componentes valóricas, actitudinales y emocionales de la innovación. Particular atención es prestada a la generación de estados de ánimo de aceptación del error y la diversidad.

Se relevan en el texto los factores culturales que inciden en la capacidad y disposición a innovar, proponiendo caminos para hacerse cargo de los principales encadenantes culturales a la innovación en Chile.

Una fuerte argumentación acerca del fundamental rol de la innovación en la sobrevivencia y rentabilidad empresarial en el actual contexto de globalización es también realizada.



lar, el fenómeno de la innovación. Vivimos aquello que, desde hace algún tiempo, se ha venido consignando como un “Cambio de Paradigma” en el mundo del *management*.

Hoy un “Management de Excelencia” es, por sobre todo, innovación. Y de innovación sabemos mucho menos de lo que creíamos saber. Esto es una gran amenaza para los creían tener la respuesta, y una gran oportunidad para aquellos que, por el contrario, asumían que la innovación era un privilegio de unas pocas grandes empresas del mundo desarrollado.

Un grupo de investigadores del Departamento de Ingeniería Industrial de la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas de la Universidad de Chile –liderados por el autor de este artículo- ha venido investigando y desarrollando, desde el año 1991, tecnologías para generar la innovación en las empresas chilenas, en el contexto de estas profundas y complejas transformaciones del entorno mundial y de las teorías que buscan darle sentido.

Esta línea de trabajo académico se inició con una investigación empírica, en colaboración con la Sociedad de Fomento Fabril, la Corporación de Fomento y el Ministerio de Economía, realizada entre 1991 y 1993, que permitió estudiar los factores determinantes del éxito en un conjunto seleccionado de empresas chilenas reconocidas, en aquellos años, como innovadoras.⁴

A partir de los resultados de esa investigación se han diseñado y llevado a cabo más de una decena de proyectos en un variado conjunto de empresas y organizaciones chilenas, orientados a incrementar la capacidad de innovar de estas y a estudiar los determinantes culturales de la innovación.

Este artículo presenta las principales conclusiones de este trabajo de investigación, con la finalidad de ayudar a empresarios y ejecutivos a cargo de la dirección y gestión de empresas chilenas, a diseñar y liderar procesos de generación de culturas innovadoras en sus empresas. Dado ello, más que en la fundamentación rigurosa y minuciosa de los argumentos, el énfasis es puesto en intentar motivar al lector a tomar acción en este crucial ámbito. Un cierto tono de provocación, a la Drucker, es por eso mismo adoptado. Por esta misma razón, no fue tanto la originalidad o novedad de los argumentos, sino la capacidad de estos de producir acciones viables y rentables, el factor determinante para discernir lo que el artículo incluye y lo que el artículo omite (que es inevitablemente mucho).

“Nada es más Práctico que una Buena Teoría”

Es probable que algunos lectores, fruto de las últimas frases del acápite anterior, hayan pensado que el artículo se restringiría a establecer las acciones que hay que realizar para generar innovación en la empresa, como un método a seguir.

Buscar la receta simple y fácil, renunciando a una reflexión de fondo sobre los fenómenos involucrados sería, sin embargo, un grave error, en tiempos como los que hoy vivimos. Ser empresario o gerente en las actuales circunstancias involucra necesariamente hacer reflexiones profundas sobre la empresa, la industria, los mercados y los clientes.

Esta es, sin duda, una de las tendencias más sorprendentes y fascinantes en la evolución de la teoría del «Management» en los últimos años, como se puede aquilatar con claridad en los contenidos del número especial de *Harvard Business Review (HBR)* de diciembre de 2001 –¡el primero en sus 79 años de existencia!– sugerentemente titulado “*Breakthrough Leadership... It’s Personal. Why Knowing Yourself Is The Best Strategy Today*”.

Una tecnología siempre es generada a partir de una teoría, esto es, un marco interpretativo de un cierto fenómeno o sistema sobre el cual se desea intervenir. Por ello, es siempre conveniente tomar conciencia del marco interpretativo desde el cual una tecnología específica es propuesta. Ello es particularmente relevante en tiempos de cambios acelerados, donde no sólo las tecnologías, sino también las teorías –incluidas la filosóficas– que las sustentan cambian abrupta, rápida e impredeciblemente.

En el editorial de este primer número especial de *HBR* que ha sido seguido por varios otros de similar tono– se dice:

“El término “breakthrough leadership”⁵, como nosotros lo definimos, es multivalente, apunta en varias direcciones al mismo tiempo. Ciertamente, involucra romper con los viejos hábitos de pensar para descubrir soluciones nuevas a los problemas perennes. También significa romper con las barreras interpersonales que todos erigimos para evitar el genuino contacto humano⁶”.

¿Es acaso que el *Harvard Business Review* se ha puesto “esotérico” y ha perdido de vista su interés fundamental en ayudar a las empresas del mundo a competir y sobrevivir? Nada de eso. Lo que ha ocurrido es que la gestión de empresas pasa cada vez más por la gestión de las personas y las relaciones entre ellas, todo lo cual exige de reflexiones cada vez más holísticas, dinámicas y complejas de parte de aquellos que tienen la responsabilidad de dirigir empresas.

Es por ello que el presente artículo, si bien tiene como único objetivo declarado ayudar a empresarios y ejecutivos a obtener directrices concretas, útiles y rentables para fomentar la innovación en sus empresas, en paralelo con proporcionar éstas, cursará invitaciones y provocará al lector a incrementar la actividad y autonomía reflexiva en estas materias.



Dicho de otra manera, una primera directriz a seguir para un empresario o ejecutivo que desea ser más innovador y promover la innovación en su empresa es reflexionar más – leer más, estudiar más, conversar más, incluso escribir más– sobre innovación, sobre *Management* y sobre la condición humana en los tiempos presentes.

“La Innovación es Adaptación ... En Función de la Conservación”

“Innovación es tradición transformada” era la frase más recurrentemente utilizada en el notable “show” multimedia del pabellón de Siemens en la ExpoSevilla de 1992.

Esta es una sentencia extraordinariamente importante y debe ser tomada en cuenta por los diseñadores y líderes de los procesos de innovación. La innovación no es un fin en sí, sino tan sólo un medio para la conservación, esto es, para la continuación de una tradición que desea ser conservada. El primer paso para abordar el tema de la innovación, y para que esta sea “sana” y produzca genuino bienestar, es identificar aquello que se desea conservar. La innovación por la innovación, aunque sea exitosa, no produce bienestar. La satisfacción radica en la conservación, no en la innovación. La innovación es una imposición que el entorno genera para los sistemas, pero es la conservación lo que da sentido a la innovación. Esto es algo que aún muchos hombres de empresa no han entendido debidamente, con desastrosas consecuencias para sus empresas y para sus vidas. Desastrosas, por supuesto, si buscamos vivir bien, en armonía con los demás y con nosotros mismos.

La innovación no es, en sentido estricto, nada más que el proceso de adaptación a través del cual un sistema mantiene la congruencia con su entorno. La innovación no es, por tanto, algo nuevo, característico sólo de estos tiempos. La

4 Para detalles de dicha investigación ver: Vignolo, Carlos y Wechsler, Guillermo (1992) «*La innovación tecnológica en Chile: Un estudio de caso con empresas manufactureras chilenas*». Revista Ingeniería de Sistemas, 1992, vol. IX, Número 2, Santiago de Chile y Vignolo, Carlos. «*Zen en el Arte de Innovar: Hacia un Nuevo Paradigma de la Innovación Empresarial*», Revista Estudios Públicos, Centro de Estudios Públicos, Santiago, Vol. N° 70, otoño 1998, pág. 173 a 200.

5 Se ha optado por no traducir la expresión “Breakthrough Leadership” en la convicción de que la forma en que la propia editorial comenta el término es la mejor forma de hacerlo.

6 Harvard Business Review, Special Issue, December 2001.



innovación es una ley sistémica, válida para todo tipo de sistemas, sean ellos productivos, sociales, políticos, biológicos o de cualquier otra naturaleza. Lo que es nuevo y característico del entorno en que nos toca vivir, es la brutal profundidad, velocidad e impredecibilidad de los cambios que éste experimenta.

Son estos cambios, externos a nuestro operar y generalmente no deseados, los que nos obligan a innovar en función de algo que queremos conservar. La pregunta central es entonces: ¿Qué es aquello que nos interesa conservar? ¿Con qué prioridad? ¿En función de qué necesitamos innovar? ¿Qué es aquello respecto de lo cual no estamos dispuestos a cambiar?

El tema de los valores, los ideales y los principios emerge aquí como una cuestión fundamental. ¿Es necesario innovar en el plano valórico si de sobrevivir se trata? ¿Justifica la sobrevivencia el ceder o transar en este plano?

Estudios recientes demuestran que no es efectivo, como algunos sostienen, que la única forma de sobrevivir y desarrollarse en el competitivo mundo actual es adoptando una actitud hiperpragmática, en la cual hasta los valores de la empresa deben adaptarse. Tanto en el estudio que dio origen al celebrado superventas “Built to Last”⁷ como en aquel en que se apoya el más reciente “Good to Great”⁸, la preservación de un conjunto de “valores centrales” aparece como el más importante factor de éxito en las grandes compañías americanas, aquellas que se mantienen por largos períodos de tiempo superando por varias veces la tasa de rentabilidad de sus competidores en la industria. Ese ha sido, según Jim Collins, el secreto de Hewlett Packard, de Wall Mart, Merck, Disney y otras.

Como lo plantea el mismo Collins en el segundo de estos libros:

“Las grandes compañías que duran preservan sus valores y propósitos centrales mientras sus estrategias y prácticas operacionales se adaptan sin cesar a un mundo cambiante. Esta es la combinación mágica de preservar lo central y estimular el progreso”⁹.

Sorprendentemente para aquellos menos adentrados en la cultura japonesa, precisamente en este ámbito se encuen-

tra uno de los pilares fundamentales de la capacidad de innovar de las empresas niponas. En el mejor libro sobre innovación publicado en los años 90, Nonaka y Takeuchi, usando una metáfora deportiva para explicar el éxito japonés en materias de innovación empresarial, señalan:

“La pelota, siendo pasada entre los miembros del equipo, contiene una comprensión compartida acerca de para qué la empresa existe, hacia dónde va, en qué tipo de mundo quiere vivir y cómo hacer ese mundo una realidad. “Insights” altamente subjetivos, intuiciones y premoniciones juegan también un rol central. Eso es lo que la pelota contiene, a saber, ideales, valores y emociones”¹⁰.

Las empresas innovadoras que perduran son aquellas que, conscientes y orgullosas de su historia, son adaptativas y flexibles en sus productos, en sus servicios, en sus procesos, en su organización, en sus métodos, pero sólidas e inflexibles en sus valores, principios e ideales. Ese parece haber sido uno de los secretos del éxito de Nokia, el gigante finlandés de las comunicaciones celulares, otrora empresa extractiva y manufacturera del área forestal.

Esta es, entonces, la segunda gran tarea del líder innovador de la empresa del tercer milenio: ser el gran defensor y promotor de una sólida estructura de valores e ideales, garante de la continuidad de un proyecto trascendente y con sentido de misión, más allá de la mera obtención de ganancia, poder y crecimiento, todo lo cual es, obviamente, también fundamental para sobrevivir.

¡No Confundir Innovación con Invención!

“Inventar es gastar dinero para generar nuevas ideas. Innovar es usar esas ideas para generar dinero” fue la irónica frase que Juan Rada –destacado ejecutivo chileno radicado en Europa– utilizó para iniciar una conferencia sobre innovación en Fundación Chile.

“La invención y la innovación tienen tanto en común como un “cleft stick” y Federal Express”, sostiene por su parte *The Economist* en el reportaje ya mencionado.

Un error frecuente es asociar la innovación a la creatividad y la originalidad, como si estas fueran las fuentes principales del éxito en este ámbito. Otro error, de raíz similar, es

asociar la innovación esencialmente a la labor de investigación científica y tecnológica. Estos errores provienen del paradigma racionalista, uno de los encadenantes de la innovación que es necesario liberar en el contexto de las nuevas realidades de la empresa. (Dicho sea de paso, no obstante la perseverancia de Henry Mintzberg y otros en denunciar el riesgo de este paradigma, la gran mayoría de las escuelas de negocios siguen siendo tributarias del mismo).¹¹ Sin duda, creatividad, ciencia y tecnología son todos elementos que ayudan a la innovación, pero no son, en ningún caso, los que más la explican, especialmente en países como Chile.

Si de conservar se trata –que es algo totalmente distinto de generar cosas originales como objetivo en sí– entonces el meollo de la innovación está simplemente en descubrir los mecanismos adaptativos que permitan lograr ese fin. Hay mucho más que ganar aprendiendo de otros que generando soluciones enteramente nuevas, especialmente en un país pequeño y en vías de desarrollo como Chile, excepto en ciertos nichos específicos, donde el país puede y debe tomar un liderazgo. (El tratamiento de este tema escapa, sin embargo, al objetivo de este artículo).

La clave de la innovación está en el impacto concreto – en un sentido amplio– del esfuerzo innovador, no en su originalidad.

Para cumplir con este objetivo práctico, aprender de otros más que inventar una solución propia es, la gran mayoría de las veces, más seguro y más rentable. El “benchmarking” sí es innovación. La copia inteligente sí es innovación. La transferencia inteligente sí es innovación. El mejoramiento continuo, la pequeña modificación de un producto o un servicio –el “kaizen” de los japoneses– sí es innovación, en la medida en que sea rentable.

De acuerdo al estudio realizado por nuestro equipo en empresas innovadoras chilenas, la importancia de aprender de otros –y evitar “reinventar la pólvora” o dejarse llevar por ideas brillantes que han sido ya exploradas y desechadas– queda claramente reflejada en el valor que los innovadores chilenos asignan a la variable “Participación en ferias tecnológicas y comerciales” (8.6 en escala 1 a 10, la más alta valoración de todas) y “Reconocimiento de las innovaciones en otros mercados” (8.4).

La conclusión es clara. Incrementar la innovación en la empresa implica generar, por sobre todo, una cultura de aprendizaje de los demás, a través de viajes, lectura y “benchmarking” permanente. Ello implica aumentar la dis-



posición de todos los miembros de la organización a aprender y a cambiar sus formas de ver y pensar, así como a aumentar la eficacia y eficiencia de los procesos de aprendizaje. Volveremos sobre este fundamental tema en el último acápite de este artículo.

Clave Fundamental de la Innovación es “Escuchar” a los Clientes

La fuente más segura, rápida y rentable para innovar es la observación permanente, rigurosa y minuciosa de los clientes. Los procesos, las transformaciones organizacionales y los productos generados desde la observación de los Intereses, Quiebres y Preocupaciones (IQP’s) de los clientes no corren ningún riesgo de terminar siendo buenas ideas sin futuro en el mercado. Ello queda en evidencia también en el estudio con empresas innovadoras chilenas, donde la variable “Mantener una apertura permanente para conocer la evaluación de los clientes de los productos y servicios” obtiene una calificación de 8.4 (en la escala de 1 a 10).

A conclusiones similares llega Collins en su artículo “Turning Goals Into Results: The Power of Cathalitic Mechanism”. La entrega de poder concreto y fácil de administrar a los clientes para evaluar la calidad de los productos y servicios aparece como el factor fundamental de éxito de Granite Rock¹² y otros de los casos estudiados por éste.

Establecer una frontera impermeable entre la empresa y los clientes produce un gran derroche de valor que las empresas deberán a futuro capitalizar. No se trata tan sólo de tener evaluaciones muy bien fundamentadas y “online” de

7 James C. Collins and Jerry I. Porras, *Built to Last* (New York : Harper-Collins, 1997).

8 James C. Collins, *Good to Great* (New York : Harper-Collins, 2001).

9 Collins, op. cit. pág. 195.

10 Nonaka, Ikujiro, Takeuchi, Hirotaka (1995) “The Knowledge-Creating Company”. Oxford University Press, N.Y.

11 Ver al respecto: Mintzberg, Henry (1989) “*Mintzberg on Management*”. The Free Press, N.Y., especialmente el seminal artículo “*The Managers Job*”.

12 Jim Collins, “Turning Goals into results: The Power of Ctalytic Mechanism”, Harvard Business Review, July-August 1999.



la satisfacción de los clientes, sino de hacer participar activamente a éstos en el diseño de los productos y servicios que reciben, en una perspectiva de evolución conjunta. En un sentido estricto, no hay ninguna razón para no considerar a los clientes como parte integrante de la empresa.

Para los empresarios y ejecutivos la lección es clara: gaste la mayor parte de su tiempo conversando obsesivamente con sus clientes –los actuales y los potenciales– y asegúrese que todos en la empresa desarrollen esta misma obsesión. Ello implica revisar las capacidades de conversar y escuchar de los miembros de la organización, muy en particular de sus líderes.

La Participación de Todos es el Camino más Rápido y Seguro a la Innovación

Para generar innovaciones rentables, tan importante como la activa participación de los clientes externos lo es la de los “clientes internos”, las personas que conforman en forma estable la empresa. Es en este ámbito en el cual el paradigma racionalista genera el mayor derroche de valor económico, especialmente en culturas como la chilena, donde esta interpretación de la condición humana ha tenido una manifestación particularmente extrema.

El paradigma racionalista lleva a creer que la innovación es responsabilidad de unos pocos, los más desarrollados intelectualmente, esto es, los ejecutivos de la empresa. La evidencia empírica de las compañías más innovadoras del mundo muestra que ello no es así. No sólo en Japón son todos los trabajadores de la empresa los responsables de la innovación. Es así en Nokia, en 3M, en Apple. Y es así también las empresas chilenas que destacan por innovadoras.

Razones de espacio impiden fundamentar en mayor profundidad acerca de este tema, pero ello tampoco parece necesario. La evidencia al respecto es avasalladora y, por tanto, si un empresario o ejecutivo no camina en esta dirección estará tirando por la borda enormes posibilidades de mejoramiento de la productividad, la calidad, la rentabilidad y la capacidad de generar nuevos productos y servicios.

En su seminal “Strategy as Revolution”, Gary Hamel sostiene que, incluso en la generación de la estrategia la participa-

ción de todos los trabajadores es altamente productiva.¹³

Pasión y Aceptación: Dos Claves Emocionales de la Innovación

La inteligencia emocional llegó finalmente al “management”, lo cual es una excelente noticia para quienes desean desencadenar la innovación en los negocios. En efecto –todos los estudiosos coinciden en ello– innovar requiere de emociones propicias para florecer.

La innovación requiere, en primer lugar, de pasión y de sentido de misión, lo cual está estrechamente relacionado con la existencia y estabilidad en el tiempo de un conjunto de valores e ideales.

La innovación requiere también de paciencia y perseverancia.

Pero, por sobre todo, la innovación requiere de esa fundamental emoción que es la aceptación. Aceptación del error, de lo inesperado, de lo incomprensible, de lo aparentemente incoherente o insensato y, muy especialmente, de la diversidad.

Las empresas innovadoras aceptan el error y promueven la toma de riesgos inteligente. Tomas Watson de IBM dijo en una ocasión: “El camino más rápido al éxito es doblar la tasa de fracasos”.

Sin aceptación del error las personas no experimentan nuevas formas de hacer las cosas y prefieren seguir por el camino más seguro: seguir haciéndolas de la misma manera que lo han hecho siempre. Y sin experimentación no hay innovación.

Un peligroso error –frecuente en Chile– es creer que la innovación se nutre de un ambiente “presionado”. Estudios recientes muestran que ello no es así.¹⁴ Es la sensación de “espacios de libertad”, más que la “necesidad de producir resultados”, lo que genera innovaciones.

Sin aceptación de lo diverso, de lo diferente, de lo incomprensible, de lo contradictorio, de lo que se aparta de lo conocido y normalmente aceptado, las personas se mantendrán en el territorio de los paradigmas establecidos. Y sin apertura a la diversidad no hay innovación.

Una misión central para los líderes de las empresas es,

por todo lo anterior, generar las emociones requeridas por la innovación. Para ello, el líder debe ser capaz de apasionarse por la misión común. Y debe ser capaz de aceptar los errores propios y los ajenos.

Educación para la Co-Inspiración y la Transpiración... ¡ En Equipo!

Como ya ha sido dicho muchas veces, el éxito es normalmente más el resultado de mucha transpiración que de genial inspiración. Esto también es válido, aunque sorprenda a algunos, en relación a la innovación. La gran mayoría de las innovaciones –especialmente las más trascendentes– son el resultado de una búsqueda rigurosa, disciplinada, paciente y perseverante, pero muy frecuentemente... ¡de algo muy distinto de lo finalmente encontrado! Es por esto que la aceptación es una emoción tan fundamental para la innovación. La innovación no resulta, en lo esencial, de insistir en conseguir un resultado planeado, sino más bien, como lo señala metafóricamente un autor, “de estar atento a los desvíos en el camino inicialmente trazado”. Es por ello que, como este mismo autor concluye, “ Tal vez uno de los mayores riesgos en la innovación es mantenerse demasiado estrictamente apegado a los planes”¹⁵

La innovación requiere, entonces, de transpiración e inspiración, en un contexto anímico caracterizado por la pasión y la aceptación. Pero, además, requiere de trabajo en equipo. La innovación no es el resultado de ideas geniales de parte de individuos brillantes. “Promover el trabajo en equipo como unidad básica para innovar” obtuvo una valoración 8.6 en el estudio con empresas innovadoras chilenas y es consignado como factor fundamental en todas las investigaciones sobre el tema. Incluso en relación al éxito del notable Tiger Wood en el golf, un investigador del tema sugiere el trabajo en equipo como un factor explicativo importante.¹⁶

Lograr llevar adelante las acciones en este artículo propuestas no es, sin embargo, una mera cuestión de voluntad de hacerlo. Si así fuera tendríamos mucha más innovación en Chile que la que tenemos, pues nuestros empresarios y ejecutivos sí son inteligentes y emprendedores, y saben bastante –por aprendizaje formal o por “sentido común”– acerca de los caminos de la innovación.

Lo que ocurre es que todo lo anterior debe ser llevado adelante en un contexto cultural que es, en lo medular, todo lo contrario de lo que se ha sostenido en este texto. Es por ello que los líderes de la innovación deben tomar conciencia de estos factores y diseñar estrategias que permitan neutralizarlos. Y la clave para ello es la educación y formación de todos los miembros de la organización. Mas precisamente, dados los factores culturales señalados, deberíamos hablar de re-educación y re- formación, pues ha sido nuestro

sistema educacional y los paradigmas que lo soportan los principales responsables de generar visiones de mundo, prácticas sociales y estados de ánimo opuestos a la innovación.

La parte más difícil de la tarea de los líderes de la innovación es precisamente esa, luchar contra las endemias culturales chilenas: luchar contra la desconfianza, el “chaqueteo chilensis”, la intolerancia, la soberbia, la incapacidad para “escuchar”, el individualismo, el conformismo, la resignación, el negativismo, la dificultad para dialogar en la diversidad y otras patologías sociales chilenas.

Para que ello sea posible los líderes tienen que interiorizarse de estos complejos temas y comprometerse, en primer lugar, con un proceso personal de aprendizaje y transformación en este ámbito.

Una frase de Nonaka y Takeuchi es útil para aportar claridad sobre este tema:

“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 personal¹⁷”.

Ello exige de los líderes de la innovación una significativa expansión de conciencia –intelectual y emocional– acerca de los profundos cambios que están ocurriendo en el mundo, en lo fáctico y en lo filosófico, y una férrea disposición a involucrarse y comprometerse a ser líder, en primer lugar, en el proceso de renovación personal. Una postura de apertura, humildad y disposición a reconocer los propios errores y aprender será clave en los líderes de la empresa innovadora del tercer milenio, que será, por lo demás, la única que sobrevivirá. •



- 13 Hamel, Gary. “Strategy As Revolution”. Harvard Business Review, July-August, 1996.
- 14 Teresa Amabile, Constance Hadley y Steven Kramer, “Creativity Under the Gun”, Harvard Business Review, Special Issue, “The Innovative Enterprise”, Vol. 80 N° 8, August 2002.
- 15 Dany Hillis, “Stumbling into Brilliance”, HBR. Op.cit. pag. 152.
- 16 Tom Kelley, “The Art of Innovation”, (New York, Random House, 2001, pag.5)
- 17 Nonaka, Ikujiro, Takeuchi, Hirotaka (1995) “The Knowledge-Creating Company”. Oxford University Press, N.Y.



Sumario ejecutivo

CRM

- 174** **Cómo Integrar, Evaluar y Alinear con la Estrategia de Clientes su Información de Mercado: El Caso de un Banco Comercial**
Propone mecanismo para transformar los antecedentes de la base de clientes en información útil para la operación.

Por los profesores: Máximo Bosch P. y Juan Pablo Carvajal, de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile.

e-Business

- 38** **Estrategias para el Comercio Electrónico en Chile: Modelo para Medir Niveles de Desarrollo en las Páginas Web**
Internet, más que una moda o canal, visto como la imagen de la empresa y un modelo de negocio.
Por el profesor: Jorge Jarpa Vrandecic, de la Escuela de Administración de la Universidad Mayor.

Estrategia

- 28** **Economía del Conocimiento con Pastel de Choclo**
Desafíos implícitos en la Economía del Conocimiento y la Gestión del talento de las personas... ¿Estamos Preparados?
Por el profesor: Juan Sebastián Montes P., de la Escuela de Negocios Universidad Adolfo Ibáñez.



Evaluación de Proyectos

- 86** **Una Nueva Metodología para la Evaluación de Proyectos de Inversión: Las Opciones Reales**
Propone como alternativa de evaluación de proyectos el mecanismo denominado "opciones reales" para proyectos con flexibilidad operacional.
Por los profesores: Viviana Fernández y Eduardo Contreras, de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile.

Gestión

- 144** **El Control Profundo: Base de un Nuevo Concepto de Gestión**
El control propuesto, más que la capacidad de influir el resultado en un sentido dado, o función, es una condición.
Por los profesores: Jorge Díaz Castro y Fredy Riadí Amar, de la Universidad Austral de Chile.

Globalización

- 66** **Desafíos en la Internalización de Retailing: Errores de Empresas Internacionales en Chile**
Conozca 4 intentos fallidos de internalización, sufridos por compañías multinacionales al ingresar al mercado chileno.
Por los profesores: Constanza Bianchi, Ph.D. y Enrique Ostalé, MSc. de la Universidad Adolfo Ibáñez.

Gobierno Corporativo

- 78** **Estructura de Propiedad y Control de las Empresas Latinoamericanas**
Presenta varios ejemplos en la estructura de propiedad de las principales empresas de diversos países en nuestro continente.
Por el profesor: Fernando Lefort, Ph.D. Economía en Harvard, de la Pontificia Universidad Católica de Chile.
- 130** **Gobierno Corporativo: Estrategia para la Creación de Valor.**
Expone cómo maximizar el valor a largo plazo de las empresas, a través de implementar un adecuado gobierno corporativo.
Por los profesores: Teodoro Wigodski S. y Franco Zúñiga, de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile.



Sumario ejecutivo (continuación)

Innovación

8 **Desencadenando la Innovación en la Empresa del Tercer Milenio**

El artículo propone componentes conceptuales y directrices de acción desarrolladas por el departamento de ing. industrial de la universidad de Chile.

Por el profesor Carlos Vignolo, de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile.

Intraweb

118 **INTRAWEBs: La Nueva "Lógica" para los Negocios Exitosos**

Resalta las diferencias entre "tecnología y máquinas", tal como no es igual el "lenguaje y el idioma", "el estado y el gobierno" o "la mente y el cerebro".

Por los profesores: Sergio Melnick, Ph.D. UCLA y José Miguel Barraza, MBA UAI, de la Universidad Adolfo Ibáñez.

Logística

20 **La Fiebre del Oro de la Logística**

Se dice que durante la "fiebre del oro" los únicos que ganaron eran aquellos que vendían palas y picotas.

Por los profesores: Marcos Singer y Patricio Donoso, de la Pontificia Universidad Católica de Chile.

154 **Cadena de Suministro: ¿Qué necesitarán mis Clientes Mañana?**

Una óptima gestión de la cadena de suministros afecta tanto al nivel de los precios de los bienes distribuidos, como a su disponibilidad.

Por los profesores: Luis Aburto y Richard Weber, de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile.

Management

138 **Impacto de las Buenas Prácticas de Gestión de Empresas en una Escuela Municipalizada: La Experiencia de la Corporación Municipal de Melipilla**

Analiza un caso real, en que el resultado de la descentralización y privatización de una escuela rural, mejora considerablemente al aplicar técnicas de

gestión moderna en su administración.

Por los profesores: Rafael Águila, Mladen Koljatic y Mónica Silva, de la Pontificia Universidad Católica de Chile.

Marketing

164 **El Precio de los Vinos: Un Análisis de Regresión en el Mercado Estadounidense**

Estudia la variabilidad de los precios del vino en el mercado estadounidense, dependiendo del país de origen de los mostos.

Por el profesor: Leopoldo Árias, de la Universidad Adolfo Ibáñez.

Recursos Humanos

54 **Gestión de Recursos Humanos: Un Modelo de Análisis de Coherencia Estratégica**

Se interioriza en el complejidad organizacional y el cómo afecta el "comportamiento humano", en la toma de decisiones empresariales.

Por los profesores: Ester Fecci Pérez y Horacio Sanhueza Burgos, de la Universidad Austral de Chile.

186 **Valoración de Atributos de los Ingenieros Comerciales en Chile**

Estudia el explosivo aumento en la "oferta" de ingenieros comerciales en Chile, y cómo ésta afecta su proceso de selección.

Por los Profesores: Jessica Coria y Pablo Marshall, de la Pontificia Universidad Católica de Chile



**NUESTROS AVISADORES
 EN ESTA EDICIÓN SON!**

FILE

**Management
 made in Chile**



98 Culmina Concurso Académico Organizado por Trend Management

José Miguel Barraza (MBA UAI) y Sergio Melnick (Ph.D. UCLA), ambos profesores de la Escuela de Negocios de la Universidad Adolfo Ibáñez, obtuvieron el primer premio del concurso "Management en la Universidad" al que convocó nuestra revista a 12 universidades chilenas.

El segundo lugar lo ganaron Teodoro Wigodski y Franco Zúñiga, profesores de de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile.

El tercer lugar lo obtuvieron Rafael Águila; Mladen Koljatic y Mónica Silva, profesores de la Escuela de Administración de la Facultad de Economía de la Pontificia Universidad Católica de Santiago

104 El Mercado de los MBA Chilenos

Quienes los diseñan tienen la suerte de observar los pasos que van dando programas similares en Estados Unidos, cuna de este tipo de estudios. Así aplican rápidamente las mejoras, como por ejemplo, el que la experiencia laboral sea un prerrequisito. Al mismo tiempo, luchan contra algunas complicaciones propias de una industria nueva: la sobreoferta y la carencia de acreditación.

112 Lazos atados en el Exterior

Las universidades de Chicago y Harvard y el MIT son los planteles norteamericanos que cuentan con las redes de contacto más extensas en nuestro país. Por esa razón, el paso por dichas aulas no sólo se recuerda como una experiencia marcadora, sino porque devino en la conformación de networks que perduran en el tiempo.

Por *María Eugenia de la Jara y María Paz Vicuña*



SIEMPRE CONTIGO

