

Innovación organizacional

Rodolfo Faloh Bejerano

Empresa de Gestión del Conocimiento y la Tecnología, Ministerio de
Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente

Resumen

Se expone la paradoja de que la innovación invade la realidad y aún no llega a ser adecuadamente comprendida y se menciona el debate al respecto en la Unión Europea. Se utiliza la distinción *innovación no tecnológica* con el objetivo de incluir en el debate la hipótesis de que hay demasiado énfasis en lo tecnológico y seguidamente se reflexiona sobre la importancia de que el contexto latinoamericano participe del debate actual. Se introduce un análisis sintético de los cambios que se están produciendo en las categorías trabajo, conocimiento y organizaciones, en relación con las personas y a continuación se fundamenta la necesidad de ampliar la perspectiva de la gestión de la innovación, valorizar la innovación organizacional y con ella elevar el desempeño y la sostenibilidad de las empresas.

Palabras claves: *innovación, cambio tecnológico, innovación organizacional, gestión de innovación*

Abstract

Innovation is not still attuned to general understanding, no matter that it has overflowed reality. This paradox and the debate on this issue within the European Community is dealt with in the present paper. The term non-technological innovation is used as a hypothesis to be included in the existing debate, based on the excessive emphasis put into technology; moreover, the importance of Latin America participation in the debate is pondered. A brief discussion on the current changes happening in labor, knowledge, and organizations categories in relation to people is introduced, and arguments dealing with the need of widening up the perspective of innovation management as a way to encourage enterprise role and sustainability are supported.

Key words: *technological changes, organizational innovation, innovation management*

Introducción

La *innovación* es muy importante para la sociedad en su conjunto, para la economía de los países, para el desempeño de cualquier organización y para la vida de las personas. Muchos especialistas han dado suficientes razones para que esta frase sea bien considerada en los círculos académicos y fuera de estos; la vida misma está llena de evidencias al respecto.

¿A quién le falta un buen ejemplo sobre nuevos y mejorados productos que nos hacen nuestras vidas más fáciles y placenteras? ¿Quién no conoce de algún programa estratégico que apuesta decididamente a la innovación para alcanzar un nuevo estado deseado?

Al iniciarse el nuevo milenio (sirva de ejemplo) ese pujante bloque económico mundial que es la Unión Europea ha declarado que considera a la innovación como el elemento clave para lograr los objetivos de convertirse en la economía del

conocimiento más competitiva y más dinámica del mundo, de aquí a finales de esta década.¹

Todo lo anterior es cierto y hay más: la palabra innovación se va convirtiendo en un término cotidiano. Sus efectos llenan nuestra realidad, llegamos a percibirla como llave maestra para abrir muchas puertas del futuro, pero a su vez sigue siendo un concepto que inspira respeto.

Es de gran importancia profundizar sobre el tema de la innovación para ir más allá de sus encantos como símbolo del cambio y la modernidad. Hace falta prestarle cuidadosa atención porque al intentar correlacionarla con mayores y mejores indicadores de desempeño surgen algunos misterios.

En el ejemplo de la Unión Europea que mencionamos, el tratamiento del tema ganó gran relevancia y fue considerado con mucha atención en los dos primeros años del nuevo milenio. No obstante, hubo bastante *insatisfacción con lo alcanzado*. El debate de los resultados logró mayor consenso acerca de que la investigación es uno de los factores que deben contribuir a la innovación, en consecuencia en 2002 la UE adoptó el acuerdo de Barcelona (COM UE, 2002).

Una nueva comunicación de la UE ya en 2003 (COM UE, 2003) resume que *el resultado sigue siendo la insatisfacción* cuando expresa que, aunque las tendencias que revelan los indicadores son positivas, no lo son lo bastante como para confiar en que los objetivos de Lisboa se lograrán en los plazos previstos. Destaca además que la investigación es una importante fuente de invenciones, pero la innovación es mucho más que la aplicación exitosa de los resultados de la investigación. Añade que se debe entender mejor la evolución del concepto de innovación y la existencia de muchas otras formas de la misma.

Desarrollo

La innovación no tecnológica

Según *El manual de Oslo* (OCDE, 2000:180) la *innovación no tecnológica* “expresada en su forma más sencilla, [...] abarca todas las actividades de innovación que están excluidas de la innovación tecnológica. Esto significa que incluye a todas las actividades de innovación de las empresas que no están relacionadas con la introducción de un producto o servicio tecnológicamente nuevo o muy modificado o con el uso de un proceso tecnológicamente nuevo o muy modificado”.

Lamentablemente la distinción innovación no tecnológica llama la atención principalmente sobre la *tecnología* y no tanto sobre *la innovación*. Incluso pudiera sugerir la existencia de un tipo de innovación de segunda importancia, reservando el primer lugar para aquella que sí es tecnológica

Al comentario anterior pudiera agregársele que en la introducción del propio texto se deja ver cierto desconcierto al evaluar los impactos del cambio tecnológico:

Hoy en día es aceptado que el desarrollo y la difusión de las nuevas tecnologías representan un elemento central para el crecimiento de la producción y la productividad. Sin embargo, nuestra comprensión del proceso de la innovación y su efecto económico es aún deficiente. Por ejemplo, evidentemente nos encontramos en los umbrales de una importante revolución tecnológica, con una economía mundial en proceso de transformación como resultado de las nuevas tecnologías y de un cambio fundamental en campos como la biotecnología y la ciencia de

¹ La Estrategia de Lisboa, puesta en marcha por el Consejo Europeo en marzo de 2000.

materiales. No obstante, estos cambios tecnológicos radicales no se están reflejando ni en mejoras en la productividad total de factores ni en índices de crecimiento de la población (OCDE, 2000: 19).

Las observaciones anteriores en nada contradicen la enorme importancia que se le atribuye en el marco de la OCDE y la UE a la tecnología y especialmente a la innovación tecnológica, definidas en *El manual...* de la siguiente forma: “Las Innovaciones tecnológicas de productos y de procesos (TPP) comprenden a los productos y procesos tecnológicamente nuevos e implantados y a las mejoras tecnológicas significativas en los productos y los procesos. Una innovación TPP es la que ha sido aplicada en el mercado (innovación de producto) o ha sido utilizada dentro de un proceso de producción (innovación de proceso)” (OCDE, 2000: 73-74).

No obstante, la importancia de lo tecnológico no es argumento suficiente para dejar en un segundo plano la importancia y por tanto la investigación de “lo no tecnológico”. En primer lugar, porque el cambio tecnológico requiere y proviene del cambio institucional y de organización.

En el manual citado anteriormente, cuando se describe el contexto en el que los países deben medir el efecto del cambio, de manera particular el cambio tecnológico, también se reconoce la importancia de la innovación no tecnológica (es decir, la innovación organizacional y administrativa) para el desempeño económico de las empresas.

Otro elemento es el propio contenido de lo que se pone en juego cuando se identifica el contenido de las innovaciones no tecnológicas. En dicho texto se expone que, con base en la experiencia adquirida a partir de la encuesta realizada en 1994 por el Departamento Australiano de Estadística (ABS, por sus siglas en inglés), los principales tipos de innovación organizacional y administrativa considerados son:

La implementación de técnicas de administración avanzadas (por ejemplo, administración de la calidad total, soluciones de calidad total).

La introducción de estructuras organizacionales significativamente modificadas.

La aplicación de orientaciones estratégicas corporativas nuevas o muy mejoradas.

En *El manual de Oslo* también se cita que en una encuesta reciente de las empresas australianas, éstas informaron haber realizado más innovaciones organizacionales que innovaciones TPP, un 15 contra un 13 %.

Todos estos puntos dejan bien claro la verdadera importancia y el lugar que le corresponde a “lo no tecnológico” en el campo de la gestión de la innovación como única estrategia válida para mejorar el desempeño y la competitividad de las empresas.

Reflexión

Para el contexto latinoamericano es pertinente participar en el debate actual sobre la gestión de la innovación y profundizar en ideas tales como:

No se crea valor si no actúan las personas y sus organizaciones, las empresas. Si bien la investigación desempeña un papel importante en la innovación, las empresas pueden innovar utilizando los conocimientos ya existentes.

La innovación organizativa cubre la innovación en los modelos de empresa.

La innovación organizativa puede maximizar la creación de valor en la empresa y es la base para lograr mayor efectividad en el uso y mejora de los recursos tecnológicos disponibles.

A excepción de algunos tipos de empresas orientadas hacia tecnologías nuevas y el corto plazo, no se apunta tanto hacia los aspectos técnicos del desarrollo de nuevos productos como hacia vías innovadoras que permitan lograr mayor consistencia interna para reforzar una posición sostenible ante sus mercados.

¿Qué está pasando con el trabajo, el conocimiento, las organizaciones en su relación con las personas?

La problemática que se presenta con el fenómeno de la innovación y las organizaciones está relacionada con varios aspectos que ya han sido mencionados:

Hipótesis del cambio de época y su génesis.

Diferentes visiones del mundo y su influencia para el desarrollo y sostenibilidad de las organizaciones.

Gestación de un nuevo paradigma para la gestión y el debate sobre cuáles son sus elementos sustantivos.

Si consideramos que ya se ha respondido a la pregunta: ¿Cuáles son esos elementos sustantivos del nuevo paradigma de gestión?, e insistimos en conocer mejor el fenómeno de la innovación, incluso en la posibilidad de participar en el proceso de innovación social que significa un cambio de paradigma, sería bueno agregar algo sobre lo está sucediendo al interior de sus elementos medulares: el trabajo, el conocimiento, las organizaciones en su relación con las personas.

El trabajo. Cambios en la naturaleza del trabajo: Menor cantidad de esfuerzo físico y participación humana directa en la mayoría de las actividades y puestos de trabajo; pero mayor cantidad de conocimiento necesario. *Cambios en los sistemas de regulación del trabajo:* Mayor espacio de autoridad responsable para la ejecución de la tarea individual. *Cambios en la valorización de los diferentes tipos de trabajo:* Mayor relevancia del trabajo de coordinación en relación con la tarea individual.

El conocimiento. Nuevas y favorables relaciones entre conocido/desconocido, conocido/aplicado, así como la tendencia a la aceleración en los cambios de esas relaciones.

Las organizaciones. Mejores organizaciones para generar valor con el trabajo, innovación permanente, enfoque sistémico, de procesos, y de mejora continua y desarrollo de competencias organizacionales. Combinación de la dirección por instrucciones (Dpl), por objetivos (DpO), por competencias (DpC) y por valores (DpV). Virtualidad en aumento, en un contexto dominado crecientemente por redes del conocimiento al nivel internacional, de países, local y de las organizaciones.

El lenguaje ha sido la base del intercambio de conocimiento entre las personas y del surgimiento de las primeras redes de contactos. La escritura y el desarrollo de las tecnologías de comunicación y de información no sólo han permitido incrementar exponencialmente este intercambio, sino también han posibilitado organizarlo de nuevas formas; las redes primitivas se han transformado en potentes formas organizativas a favor del trabajo, el conocimiento, el desarrollo y bienestar del hombre.

Las personas. Los cambios que se están sucediendo en el trabajo, el conocimiento y las organizaciones son la mejor evidencia de cambios de las personas en su integridad síquica, biológica y social. No es objetivo de este material profundizar en este aspecto, más bien lo que interesa es discutir algunas de las interrelaciones posibles entre las personas, su conocimiento y su trabajo en el contexto de la organización

Nos interesa replantear el papel de las personas, de su trabajo y su conocimiento en el proceso de la innovación en la empresa y por ese camino rebasar los límites de lo estrictamente tecnológico del mismo. Demasiado énfasis en lo instrumental y colocar siempre el adjetivo tecnológico a la innovación conduce a que se trasmita una visión mecánica del fenómeno, y a que se reduzca el contenido y la perspectiva de lo que se debe hacer en la función de la gestión de la innovación para elevar el desempeño.

Una mayor perspectiva de la gestión de la innovación

El desarrollo de las nuevas tecnologías y la globalización de los mercados podría ser una explicación de la primacía que se le ha dado a la innovación de producto y de procesos en las últimas décadas, pero no justifican negarle su papel estratégico a la innovación relacionada con lo organizacional.

Haremos referencia en los párrafos que siguen, a los binomios: personas y organización, trabajo y organización, conocimiento y organización, porque desde una perspectiva ampliada de la gestión de la innovación, estas interacciones representan áreas de oportunidades muy importantes e insuficientemente trabajadas.

Las personas y la organización. En la práctica, para los integrantes de las organizaciones empresariales y especialmente para los ejecutivos y beneficiarios del resultado que éstas obtengan, son muy importantes las *motivaciones* y las *competencias* de las personas de la organización y aún más importante es que se logre la mayor correspondencia posible entre:

Objetivos y metas de la empresa, con las motivaciones de las personas que la integran.

Competencias actuales y prospectivas de la organización, con las competencias actuales y los planes de carrera de las personas que la integran, búsqueda de un círculo virtuoso donde la meta alcanzada es un nuevo punto de partida.

Los ejecutivos de cualquier empresa tienen generalmente claros los objetivos tácticos y estratégicos de su organización y también posiblemente los puntos fuertes en su mercado, tecnologías, procedimientos y otras características de la organización que les permitirán irlos alcanzando. Sin embargo, el conocimiento y tratamiento realista de las motivaciones y desarrollo de las competencias de las personas en la organización resulta un asunto bastante enigmático para una gran parte de los ejecutivos empresariales y por tanto un área privilegiada para la mejora organizacional.

En el libro *Gestión por competencias*, el profesor Armando Cuesta (2001:93) nos recuerda algunos aspectos que ilustran por donde se podría comenzar:

"La gente no es por naturaleza pasiva ni refractaria de las necesidades de la organización, en todo caso se ha vuelto así como resultado de su experiencia en las organizaciones".

"La motivación, el potencial de desarrollo, la capacidad para asumir responsabilidades, la disposición para dirigir el comportamiento hacia metas de la organización, todo eso está latente en la gente".

"La tarea esencial de la administración es adecuar las condiciones de la organización y los métodos de operación de suerte que la gente pueda alcanzar sus propias metas de la mejor manera, dirigiendo sus propios esfuerzos hacia los objetivos de la organización".

El trabajo y la organización. Ya hemos dicho que el trabajo no sólo garantiza el sustento y bienestar del hombre, sino que además creó al propio hombre y le sirve para su realización como ser social. Sin embargo la categoría trabajo está insuficientemente tratada cuando se aborda la gestión de la innovación. Con ello se deja ver poco sus enormes potencialidades para elevar el desempeño de la organización y mejorar la productividad y autorrealización de las personas que la integran.

Algunos de los cambios que están ocurriendo en el elemento trabajo al interior de las organizaciones pueden servir de razones para fundamentar lo anterior e ilustrar cómo comenzar. Veamos:

Cambios en la naturaleza del trabajo. Ello representa un cambio fundamental al interior de la organización. No olvidemos que la empresa tradicional se construye como una forma de responder a las exigencias de productividad del trabajo manual que usaba muchas más personas para ejecutar cualquier proceso y con muchas menores exigencias de conocimientos. Esa empresa tradicional ha comenzado a desaparecer y el trabajador del conocimiento se hace presente en prácticamente cualquier tipo de negocio.

Cambios del mecanismo de regulación del trabajo. Muchas veces nos encontramos con el hecho de que nadie en la empresa sabe mejor que un buen especialista, lo que éste podría hacer en el ámbito de su trabajo y cómo debería hacerlo. Mal puede dejarse en las formas tradicionales del mando y control tratar de aprovechar los rendimientos potenciales de estos trabajadores, cuyo objeto de trabajo es el propio conocimiento.

Cambios en la valorización de las diferentes dimensiones del trabajo. A la hora de potenciar la capacidad del trabajo de producir valor hay que tener en cuenta sus diferentes dimensiones en la organización. Estas dimensiones son: la tarea individual, las actividades de coordinación y el trabajo reflexivo de aprendizaje.

La tarea individual es la dimensión más tratada y conocida. El trabajo que se le asigna a cada individuo y sobre el que le cabe una responsabilidad personal directa y exclusiva es el que en la mayoría de las empresas se considera más importante. Pero el trabajo en la empresa no es la simple suma de los trabajos individuales; los procesos se logran no por la cantidad y tipos de tareas individuales, sino por su articulación. Entonces, la eficacia de un proceso no solo depende de la eficacia de las tareas individuales que este integra, sino, de manera no menos importante, de las *actividades de coordinación* que las articulan y las dirigen, en su conjunto, hacia el logro de objetivos comunes previamente determinados.

“Individuos altamente eficaces en sus tareas individuales pueden generar procesos altamente ineficaces si resultan incompetentes para coordinarse adecuadamente entre sí. La productividad del trabajo, por lo tanto, no solo depende de cómo resolvamos los problemas de productividad asociados a las tareas individuales. Ella también resulta de la manera como resolvemos los problemas de productividad de las actividades de coordinación”, afirma Echeverría (2000: 66-68), y agrega:

Las tareas individuales y las actividades de coordinación aseguran la productividad presente de los procesos de trabajo. Sin embargo, en un entorno cambiante, en el que todos los días surgen nuevos productos y sustitutos, nuevos procesos y tecnologías, la productividad no solo se conjuga en tiempo presente. Es importante invertir tiempo hoy para asegurarnos de que seguiremos siendo productivos en el futuro.

Pero no basta con tener acceso a las informaciones sobre lo que pasa. Es también conveniente que genere sus propios espacios para el desarrollo de alternativas de mejoramiento futuro. El trabajo que hacemos sobre el trabajo presente, en la perspectiva de mejorarlo en el futuro, es lo que llamamos el *trabajo reflexivo de aprendizaje*. Se trata de un trabajo sobre el trabajo. En la actualidad el trabajo reflexivo de aprendizaje es una dimensión crucial del trabajo de una empresa. No podemos, por lo tanto, restringir el problema de la productividad a la tarea individual. El problema requiere abarcar cada una de las dimensiones del trabajo: la tarea individual, las actividades de coordinación y el trabajo reflexivo de aprendizaje. Todos ellos inciden en la productividad de la empresa.

La gestión de la innovación para ser efectiva ha de considerar el trabajo con lo cual amplía su espectro hacia el campo de la innovación organizacional.

Los trabajadores del conocimiento hacen diferentes tipos de trabajo que tienen incidencia en la productividad y el tipo de estructura organizativa en que se realiza. Es de naturaleza sustancialmente diferente, por ejemplo, el trabajo de un empleado que se limita a recibir órdenes de compra y efectuar los correspondientes registros, del que realiza uno que está diseñando una nueva campaña de publicidad.

Pero sobre todo se trata de trabajos que requieren mecanismos de supervisión muy diferentes. Mientras que puede ser necesario supervisar diariamente el trabajo rutinario del cajero en el banco, el tipo de supervisión del trabajo no rutinario que realiza el diseñador necesita ser diferente, ya que este para ser efectivo requiere de un espacio de autonomía mucho mayor.

Otra diferencia de ambos tipos de trabajo es la posibilidad de ser sustituido por tecnología. Así el trabajo rutinario puede ser sustituido por programas informáticos capaces de efectuar buena parte de los procedimientos estándares que lo contienen. Mucho más difícil es el trabajo creativo del diseñador.

Quizás la diferencia más importante está en la capacidad de generación de valor de cada uno de estos trabajos. El trabajo creativo ha ido ganando progresivamente una mayor influencia en la capacidad de generación de valor.

Desde la perspectiva de Echeverría, hay dos tipos de trabajadores creativos: a) aquéllos que están fundamentalmente a cargo del manejo de contingencias, y b) aquéllos cuya labor es la innovación. El trabajador que opera con contingencias, es el caso, por ejemplo, de la función del gerente cuando esta se hace dentro de espacios de posibilidades ya definidos. Su responsabilidad es mantener ese espacio de posibilidad y manejar las contingencias que pueden ocurrir. Al interior de una organización este tipo de trabajador puede estar en diferentes lugares. El trabajador innovador está, a diferencia del anterior, en la búsqueda de nuevas posibilidades. Puede estar en muy distintos lugares de la empresa, en muchos casos su responsabilidad es generar nuevas oportunidades.

Estos tres perfiles de trabajadores no manuales (rutinario, creativo e innovador) no suelen encarnarse en forma pura en distintas personas. Un trabajador del conocimiento suele combinar, en proporciones diversas, tareas rutinarias, contingentes e innovadoras. Podrá predominar una y otra en su desempeño normal, pero difícilmente encontraremos trabajadores no manuales cuyo trabajo se restringe exclusivamente a tareas rutinarias que requieran la aplicación mecánica de procedimientos estándares preestablecidos.

El conocimiento y la organización. La necesidad de elevar el nivel de vida, propia de la especie humana, promueve constantemente la búsqueda de nuevos conocimientos, la mejora de los factores de naturaleza tecnológica y de las formas de generar valor en las organizaciones.

La evolución de las formas de producir, de generar valor ha dependido en última instancia de la relación que existe entre: lo conocido/lo desconocido y lo conocido/lo aplicado.

Tanto en términos de tendencia como de resultados que presentan en la actualidad estas relaciones, el hombre demuestra su capacidad de imponerse ante lo desconocido y elevar sus posibilidades transformadoras.

En términos de tendencia lo principal a considerar es la velocidad. Debido a las tecnologías de información y comunicaciones, al incremento de la formación media de la población y a la mayor demanda para los puestos de trabajo, los conocimientos en circulación son más numerosos que nunca. El ritmo de los cambios es mucho

mayor y se crea un ambiente donde el cambio mismo genera más cambios. Así, por ejemplo, la mayor velocidad en la aplicación de los nuevos conocimientos genera tecnologías que permiten acceder con mayor rapidez a nuevos conocimientos, los que a su vez permiten nuevas aplicaciones aun más potentes para continuar indagando el amplio mundo de lo desconocido.

Al ocurrir lo anterior, en campos concretos del conocimiento y actuación de las empresas, se producen eventos sucesivos en una relación causa-efecto dinámica, que actúa como un acelerador de acontecimientos muy difíciles de seguir en tiempo real y menos aun de predecir. Es entonces cuando se hace verdadera la hipótesis de que "cualquier cosa puede suceder"; las diferencias entre realidad y ciencia-ficción se pierden, y donde las organizaciones flexibles e innovadoras son las únicas ganadoras posibles.

Como ejemplo del crecimiento exponencial de las fuentes del conocimiento podemos citar lo siguiente (Jericó, 2000: 57):

En el siglo xvii aparecieron las dos primeras revistas científicas;² a mediados del siglo xviii habían 10; sobre 1800, unas 100; cincuenta años después la cifra ascendió a 1 000; en 1973 se barajaban datos de entre 30 000 a 100 000 revistas y en la actualidad el número puede superar el millón y medio. Se calcula que en los últimos 10 años el conocimiento ha avanzado tanto como en toda la historia de la humanidad.

La amenaza relacionada con el incremento de los ritmos de los cambios, más preocupante para las empresas y países está relacionada con la rapidez de los procesos de obsolescencia. Se hacen obsoletos con relativa rapidez: tecnologías, procesos, productos, sectores productivos, y también profesiones.

En término de resultados se ha producido un enorme incremento del conocimiento; las bases del conocimiento humano son enormes y también son elevadas las aplicaciones originales del nuevo conocimiento, lo que ha convertido a las técnicas primitivas —basadas en intuición y el conocimiento empírico—, en potentes tecnologías, en la cual se introduce además, en alto grado, el conocimiento científico.

Ello explica el surgimiento de las denominaciones: era de la información, sociedad del conocimiento, la aparición de la disciplina *Gestión del Conocimiento*, bajo cuyo enfoque operan hoy en día muchas organizaciones.

La gestión del conocimiento, nuevo enfoque gerencial surgido como consecuencia del incremento de lo conocido, implica adquirir, utilizar y mejorar los conocimientos necesarios para la organización, creando un ambiente que permita compartirlos y transferirlos entre los trabajadores para que los utilicen en vez de volver a descubrirlos (Van Buren, 2000: 70-77).

La gestión del conocimiento y un conjunto de categorías asociadas al resultado del incremento de lo conocido y a su aplicación en la práctica social, no siempre son adecuadamente comprendidas. De estas debemos al menos mencionar algunas (Fig. 1) que por su interrelación conforman una unidad:

Fig. 1. Categorías de la gestión del conocimiento

Datos ⇒ Información ⇒ **Conocimiento** ⇒ Tecnología ⇒ Innovación

I

II

III

IV

Fuente: Elaboración propia.

² Journal des Sçavans en Francia y Philosophical Transactions of the Royal Society of London en Inglaterra. (N. del E.).

Dato, es una medición objetiva de algo, según una métrica conocida. Los datos se interpretan —análisis, tendencias, síntesis, correlaciones—, para generar información.

Información, es un conjunto de datos relacionados e interpretados en un contexto específico. La información se procesa —base teórica, ecuaciones de interrelación, relaciones empíricas causa-efecto—, para obtener conocimiento.

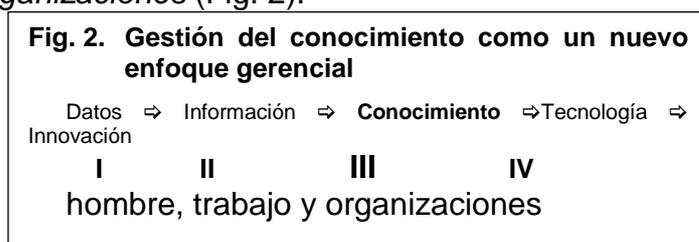
Conocimiento, es un conjunto de información desarrollada en el contexto de una experiencia y transformada a su vez en otra experiencia para la acción. El conocimiento nos permite percibir escenarios nuevos, de cambio y tomar decisiones.

Tecnología, es el conocimiento estructurado como método que se aplica para obtener resultados.

Va quedando claro que la innovación depende de la tecnología; pero antes, del conocimiento, que a su vez tiene a los datos e información como precursores. Ya esta unidad sí clasifica como muy importante para la innovación, pero es aun insuficiente para explicarla, menos aun para emularla o para halarla

Habría que considerar a las personas con sus necesidades y su capacidad de trabajo y con seguridad a las organizaciones que es dónde y cómo se coordinan para actuar.

Por lo tanto la gestión del conocimiento como un nuevo enfoque gerencial podría explicar mejor y ser la fuerza motriz para la innovación permanente de la innovación al considerar una unidad mayor compuesta por el *hombre*, el *trabajo* y las *organizaciones* (Fig. 2).



Sin entender esta unidad mayor es poco probable comprender la gestión del conocimiento y una perspectiva ampliada para la gestión de la innovación.

Innovación organizacional para elevar el desempeño y la sostenibilidad

Una ampliación de los campos identificados para la innovación (Montero *et al.*, 1999; Zarifian, 1999: 175-195) puede verse a continuación:

Campos para la innovación organizacional

- a) Innovaciones en la gestión de la empresa
 - Reducción de los niveles jerárquicos
 - Cambios del organigrama para integración horizontal
 - Formalización del sistema de calidad
 - Programas de capacitación
 - Cambios en la estructura de cargos y salario
 - Programas de participación en los resultados
- b) Innovaciones en la organización del trabajo
 - Polivalencia en los puestos de trabajo
 - Trabajo en grupo
 - Transferencia de actividades de calidad al personal de la producción
 - Transferencia de actividades de manutención al personal de la producción
- c) Innovación en la gestión de la producción
 - Mini fabricas y/o celularización de la producción
 - Utilización de equipos flexibles

- JIT³ interno
 - JIT externo
- d) Innovaciones en la relación interempresas
- Programas de evaluación y desarrollo y calificación de proveedores
 - Externalización de actividades productivas y auxiliares

La relación anterior evidencia cambios en las concepciones gerenciales. Esto es un fenómeno que se ha ido sucediendo al modificarse la actitud y los conocimientos en cuanto a cómo dirigir organizaciones; estas concepciones son diferenciables unas de otras en el tiempo y por sus elementos más importantes y han dado lugar a que se produzca lo que estamos denominando innovación organizacional, que es el efecto práctico de cambiar la actitud y aptitud en la actividad de dirección de las organizaciones.

Las transformaciones de las concepciones gerenciales tienen su base en:

El desarrollo del *hombre* como ser social,
el nivel de *conocimiento* que éste ha ido acumulando y en
las diferentes formas que utiliza para crear valor con su *trabajo*.

Estas son las verdaderas causas de la innovación organizacional, como lo son también para la innovación de productos y de procesos.

¿Qué es lo que se entiende por el efecto práctico de cambiar la actitud y aptitud en la actividad de dirección de las organizaciones? Que logremos las cualidades de la empresa que estamos necesitando: simple, funcional, flexible y competente para su misión.

Es que, como paradoja a las complejidades de los tiempos que vivimos, nos están haciendo falta organizaciones en general y empresas en particular, que logren la virtud de lo simple y funcional. Es un ideal que surge como respuesta al hecho de que no es soportable el aumento, sin límite, de la complejidad en algo que tiene tan amplia presencia en la sociedad y una obligada participación del trabajo humano.

Tampoco podrá ser tan simple una organización destinada a la producción de riquezas, que se desarrolle bajo la impronta de aprovechar todas las oportunidades del rico y cambiante mundo actual y futuro. Necesitamos una organización donde quepa justamente y justo a tiempo lo nuevo y útil del conocimiento humano para agregar el máximo de valor con un mínimo de procesos.

Necesitamos organizaciones con una elevada consistencia interna, altamente eficientes pero que además conformen un ambiente que genere la autorrealización y el crecimiento psíquico social, profesional y cultural de las personas que la conforman. Pero aun más, necesitamos que sean efectivas y con una alta consistencia externa por su interacción y la relevancia de sus aportes a su contexto pertinente.

Entonces el modelo ideal de organización que exigen los nuevos tiempos aun no existe cabalmente, pero ya se está desarrollando. Se podría decir que está en formación y algunos de los rasgos deseados se manifiestan ya como resultado de la innovación organizacional que cada vez gana terreno y contribuye decididamente a dar una nueva perspectiva al concepto de innovación.

¿Qué debe ocurrir para aceptar que se produce innovación organizacional?

Alguna pista inicial nos la da *El manual de Oslo*, con su propuesta para recabar datos acerca de la innovación no tecnológica que mida su alcance y su importancia para las empresas.

³ JIT, sigla del inglés *just in time*. Método de dirección industrial implantado en los 70's por la firma Toyota. Consiste en producir las unidades necesarias, en las cantidades necesarias en el momento necesario con la calidad requerida, reduciendo o eliminando el total de pérdidas. (N. del E).

En esa propuesta se considera que el conjunto de datos mínimo que necesitaría recabarse sería:

El tipo de innovación no tecnológica.

Las ganancias económicas que fluyen a partir de la actividad de innovación no tecnológica.

El gasto en la actividad de innovación no tecnológica.

El objetivo de la actividad de innovación no tecnológica.

La fuente de ideas e información para la actividad de innovación no tecnológica.

La propuesta espera que los datos resultantes permitan a los elaboradores de políticas obtener un mejor conocimiento del proceso de la innovación no tecnológica y su interrelación con la innovación tecnológica.

Se aclara que estas preguntas no medirán el efecto que la innovación no tecnológica tiene en el desempeño de la empresa; pero se invita a vincular los datos acerca del desempeño de la empresa con los datos de innovación no tecnológica.

La recomendación es muy pertinente, se puede ir incluso más lejos: ¿Qué sentido tendría hacer esas innovaciones si la meta no es elevar el desempeño integral de las organizaciones?

Lograr el alto desempeño en una organización es un proceso que sigue la dialéctica de los cambios cuantitativos hacia los cambios cualitativos, es acumulativo y sistémico. Por lo tanto elevar el desempeño de las empresas como de cualquier otra organización exige entenderlas en su desarrollo y tratarlas integralmente.

Una referencia al respecto es la explicación que brindan Giral *et al.* (2000: 68-70) del Centro Mexicano de Gestión Empresarial, CEMGEM, al exponer diferentes estadios y tipos de acciones que tipifican un ciclo de desarrollo de la empresa como organización:

Incipiente, en la cual no se ha definido con claridad el rumbo y el mayor esfuerzo se centra en la supervivencia y en una acumulación del conocimiento que permita definir mejor ese rumbo.

Crecimiento, en la cual el esfuerzo mayor se dedica a la generación de recursos que permitan continuar y acelerar este crecimiento, afianzando la posición de la empresa en el mercado y capitalizando la coyuntura, muchas veces aleatoria, que le ha permitido abocarse a dicho crecimiento.

Madurez, se busca consolidar la posición lograda y optimizar los márgenes de utilidad para maximizar los rendimientos, que suelen alcanzar su pico en este período.

El camino de la innovación para elevar el desempeño de las organizaciones nos conduce hacia las organizaciones sostenibles y al proceso de cómo construir esa sostenibilidad

El proceso de construir la sostenibilidad organizacional parece ser un planteamiento con una visión más holística, que supera y se contrapone a la visión mecánica o económica que se ha estado imponiendo en paradigmas que ya van quedando obsoletos. Esta visión incluso nos puede llevar al concepto de innovación institucional, al distinguir entre las dimensiones organizacional e institucional de una organización (De Souza *et al.*, 2001).

En el marco de esta comprensión, el *cambio institucional* implica cambios en el conjunto de las “reglas del juego”; la *innovación institucional* implica cambios innovadores en las “reglas del juego”; la *capacidad institucional* está asociada a la habilidad conceptual, metodológica y cultural de una organización para crear, perfeccionar, adaptar y cambiar sus “reglas del juego”; y la *sostenibilidad institucional* se refiere a la vigencia —legitimidad, credibilidad y pertinencia— del

conjunto de las “reglas del juego” de una organización en el tiempo, y no a su simple existencia física.

Aunque no existan evidencias estadísticas confiables, debido a lo aleatorio de los elementos que determinan el desarrollo de las organizaciones, todo parece indicar que es posible y útil construir modelos y sistemas de evaluación para lograr organizaciones de alto desempeño, que debieran ser, por naturaleza, sostenibles.

Sostenible en el sentido ya visto de mejoras organizacionales y también de la dimensión institucional. Con sus “reglas (del juego) del desarrollo”, estas organizaciones impactarían en la percepción, las decisiones y las acciones de los que las integran y de los actores sociales del contexto donde actúan.

Conclusiones

El mejor entendimiento de la innovación y de su papel para elevar el desempeño de nuestras organizaciones debe llegar hasta la actualización del concepto de innovación y de su carácter pluridimensional. Particularmente se considera importante valorizar la innovación organizativa ligada a los nuevos conceptos empresariales que ha sido incluida dentro de la innovación no tecnológica, al decir de *El manual de Oslo*.⁴

La innovación organizativa es de gran relevancia para mejorar los indicadores de desempeño y la sostenibilidad de las organizaciones porque aborda el lado humano de estas y genera mucho más que competencias tecnológicas. Ella tiene que ver con las personas, su trabajo y sus conocimientos en el contexto de las organizaciones.

Ante el nuevo paradigma de la gestión del conocimiento, para las empresas no es suficiente gestionar la innovación TPP, tal y como se ha diferenciado por cuestiones de orden práctico en *El manual de Oslo*. Quizás las innovaciones “no tecnológicas” serían la columna principal de la innovación para lograr balance dinámico en el tiempo entre coherencia (consistencia interna) y correspondencia (consistencia externa) en la gestión de la innovación institucional que sería el mejor indicador del alto desempeño y la sostenibilidad organizacional.

Referencias

COM. U. E: Política de la innovación: actualizar el enfoque de la Unión en el contexto de la estrategia de Lisboa, com. 112 final, Bruselas, 2003.

COM. U. E: Más investigación para Europa. Objetivo: un 3 % del PIB, com. 499, 2002.

CUESTA SANTOS, A.: *Gestión de competencias*, Ed. Academia, La Habana, 2001.

DAY, G. y P. SCHOEMAKER: *Gerencia de tecnologías emergentes*, Ed. Vergara, Barcelona, 2001.

DE SOUZA SILVA, J.; J. CHEAZ y J. CALDERÓN: “La cuestión Institucional: De la vulnerabilidad a la sostenibilidad institucional en el contexto de cambio de época”, Proyecto ISNAR “Nuevo Paradigma”, San José de Costa Rica, 2001.

ECHVERRIA, R.: *La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación*, Ed. Granica, Buenos Aires–Barcelona–México–Santiago–Montevideo, 2000.

⁴ Abarca todas las actividades de innovación que están excluidas de la innovación tecnológica. Esto significa que incluye a todas las actividades de innovación de las empresas que no están relacionadas con la introducción de un producto o servicio tecnológicamente nuevo o muy modificado o con el uso de un proceso tecnológicamente nuevo o muy modificado (OCDE, 2000: 180).

- GIRAL, J. et. al.: *Su empresa, ¿de clase mundial?*, Ed. Panorama, México, 2000.
- JERICÓ, Pilar: *Gestión del talento. del profesional con talento al talento organizativo*, Ed. Prentice Hall, Madrid, 2000.
- MONTERO, C.; M. ALBURQUERQUE y J. ENSIGNIA: *Trabajo y empresa entre dos siglos*, Ed. Nueva Sociedad, Caracas, 1999.
- OCDE: *El manual de Oslo*, Ed. IPN/CIECAS, México, 2000.
- VAN BUREN, M.: "Midiendo la gestión del conocimiento", en *Training & Development Digest*, N°. 22, edición española de mayo de 2000.
- ZARIFIAN, P.: "Productividad, mutaciones del trabajo y lógica del servicio", en C. Montero, M. Alburquerque y J. Ensignia: *Trabajo y empresa entre dos siglos*, Ed. Nueva Sociedad, Caracas, 1999.

Bibliografía

- FALOH, R.: *Gestión de la innovación para desarrollar empresa de alto desempeño*, texto para el curso homónimo en la Maestría Gestión de la Innovación del INSTEC-GECYT, Cuba, 2000.
- KAPLAN, R. y NORTON, D.: *Cuadro de mando integral*, Ed. Gestión 2000, Barcelona, 1997.
- MARX, C.: *El Capital*, Lib.", en M. Rosental y P. Iudin: *Diccionario filosófico abreviado*, Ed. Política, La Habana, 1964.