

Bases de la Gestión de la Innovación en las Organizaciones

Basis of Management of Innovation in Organizations

Artículo Recibido: 04 de Abril de 2011.
Artículo Aprobado: 11 de Julio de 2011.

Autor: MBA, David Orellana Daube
Consultor Experto INNOVO USACH
david.orellana@innovo.usach.cl



Tanto los países en crecimiento como los desarrollados potencian cada vez más sus políticas públicas para profundizar, en sus diferentes áreas de acción, la incorporación del proceso de innovación, con la esperanza que permee al tejido social. En este contexto, las organizaciones son las instancias con mayor potencial de progreso, siempre y cuando, los directivos superiores entiendan y patrocinen este proceso. Ahí comienza el verdadero y complejo cambio, que se analiza, proyecta estratégicamente e implementa mediante la gestión de la innovación. Para ello, hay distintos procedimientos desde la aplicación, por parte de los expertos en gestión empresarial, del sentido común hasta elaborados procedimientos operativos creados por expertos en

programación y control de la producción. Ambos extremos llevan al fracaso. De hecho, la penetración de la gestión de la innovación en las empresas chilenas es muy baja, y es por ello, que el aporte de Innova Chile – CORFO, es relevante.

Palabras Claves: Gestión, Innovación, Organizaciones, Complejidad.

ABSTRACT

Both type of countries, developed and developing ones, increasingly enhance their public policies to deepen in their different areas of action so to incorporate the innovation process. They hope that it permeates socially. In this context, the organizations are instances with

mayor potential of development, if senior managers understand and sponsor this process. Here begins the real and complex change, discussion, strategic planning and implementation by means of the management of the innovation. For it, there are different procedures, from using the common sense by business management experts, to elaborate operating procedures established by experts in programming and controlling the production. Both extremes lead to failure. In fact, the penetration of the management of the innovation in Chilean companies is very low, and therefore that the contribution of Innova Chile - CORFO is relevant.

Keywords: Management, Innovation, Organizations, Complexity.

1.- INTRODUCCIÓN

Actualmente Chile se enfrenta a un gran desafío para lograr ser un país desarrollado. Durante los últimos 20 años ha mantenido una trayectoria de desarrollo con tendencia de crecimiento económico sólido y sostenido, pero eso no ha sido suficiente. El mundo evoluciona aceleradamente y nuestro país debe estar en esa línea si quiere llegar a fines de la segunda década de este siglo, transitando hacia el desarrollo por una vía de mayor progreso y equidad. Las economías modernas se construyen con ideas y conocimientos y no sólo con capital y trabajo. Es por ello indispensable para las organizaciones, implantar las tecnologías más modernas, mejorar sus modelos de gestión y comercialización y, vender en forma global bienes y servicios nuevos con valor agregado. Puesto así y desde la perspectiva de la Dirección Estratégica de las organizaciones, el capital intelectual en ellas se transforma en una poderosa ventaja competitiva.

La incorporación de la innovación con una apropiada y estratégica gestión de la misma implica un importante salto a la sociedad del conocimiento ya que implica un cambio importante como los profesionales de la empresa enfrentan el proceso de conocimiento, que

son las evidencias acumulables. Existen áreas en las que profesionales y empresarios chilenos tienen el mismo nivel de progreso de naciones desarrolladas del mundo. Lamentablemente hay otras áreas en las que Chile está más atrasado. El manejo macroeconómico o el desarrollo institucional, son importantes fortalezas en los índices de competitividad global (WEF e Índice de Competitividad, IMD) (1). Pero las mayores debilidades están en aquellos aspectos que son fundamentales para el éxito en la nueva economía mundial como son la educación (básica, media y terciaria); la innovación y la generación de valor agregado en los negocios; protección social y salud. La OCDE señala que la creación, disseminación y aplicación del conocimiento seguirá siendo el principal motor del crecimiento de la economía mundial por muchos años más (2).

Para seguir este camino, las políticas públicas chilenas, deben apuntar a desarrollar un Sistema Nacional de Innovación para la Competitividad que permita extraer lo mejor de sus potencialidades, donde el aporte de Innova Chile-CORFO es fundamental ya que se presenta como el organismo líder.

Puesto así, parece tan claro pero, ¿cuál es el desafío? La dificultad para avanzar por esta vía radica en lo siguiente:

1º la innovación es un fenómeno complejo, sistémico, que depende de la afluencia de muchos factores y protagonistas y, especialmente, de las relaciones entre los distintos actores del sistema y su capacidad de interrelación. Es tal el poder y complejidad de la innovación, que no se puede analizar de manera lineal, siendo mucho más que la suma de las partes componentes.

2º para llevar adelante la innovación con éxito, se requiere una sólida relación y cooperación público-privada. Existen insumos imprescindibles del proceso innovador, donde el sector privado no tiene los incentivos suficientes

para generarlos ni el nivel adecuado de ellos, que el país requiere.

La innovación es un fenómeno complejo, sistémico, que depende de la afluencia de muchos factores y protagonistas y, especialmente, de las relaciones entre los distintos actores del sistema y su capacidad de interrelación.

En este sentido, la acción pública se enfrenta, al menos, a dos grandes riesgos:

1º por el carácter sistémico de la innovación, quienes diseñan e implementan las políticas públicas orientadas a su fomento, son ministerios u organizaciones que tienden naturalmente a ver sólo una parte del problema, acarreando consigo importantes dificultades de coordinación que pueden producirse, tanto a nivel del gobierno central como en la relación de éste con las regiones.

2º los beneficios de la acción pública para la innovación pueden ser absorbidos por grupos de presión, lo que impone un desafío adicional al desarrollo institucional. El rol más relevante del sector público para la innovación, es la generación de fuentes de financiamiento de las políticas públicas, diseñadas y controladas desde el aparato público pero, aplicado al sector privado. Esta es una posición más concreta y concordante con los requerimientos del país, de lo que el Consejo Nacional de Innovación para la Competitividad (constituido en noviembre, 2005) señala para una asociación público-privada de la innovación. En marzo 2010, Consejo

Nacional de Innovación para la Competitividad, elabora una agenda de Innovación y Competitividad 2010-2020, donde se resalta que:

1.- el protagonismo está en la empresa, ya que es ahí donde se transforma el conocimiento y tecnología en valor agregado de mercado y negocios. Por lo tanto, los trabajadores, ejecutivos y empresarios son los actores principales del proceso de creación de valor a través de la innovación.

2.- la experiencia internacional demuestra que la innovación puede y debe gestionarse en forma sistemática dentro de las empresas.

3.- fortalecer la innovación en Chile para el mediano y largo plazo, requiere de un ecosistema que permita la innovación y crear nuevas empresas innovadoras con alto potencial de crecimiento, fomentando la innovación en las organizaciones existentes. Así se pueden reconocer nuevas actividades económicas con ventajas para el país. Actualmente, la fuerza de incentivos para la aplicación de la gestión de la innovación en las organizaciones, la lidera Innova Chile, CORFO, suministrando varios tipos de instrumentos de fomento que atañen a la innovación, algunas con bases concursables. Las dividen en 4 tipos:

1.- Innovar en la Empresa: Apoyo para Proyectos de Innovación de Rápida Implementación; Innovación Empresarial Individual.

2.- Emprender un Negocio Innovador: Capital Semilla; Empaquetamiento Tecnológico para Nuevos Negocios; Subsidio Semilla de Asignación Flexible (SSAF); Capital de Riesgo CORFO para Empresas Innovadoras; Redes de Capitalistas Ángeles; Operación de Incubadoras de Negocios.

3.- Mejorar el Entorno para la Innovación: Programa de Apoyo al Entorno Emprendedor; Bienes Públicos para la Competitividad; Preinversión para Investigación y Desarrollo Asociativa Internacional; Programa de

Difusión Tecnológica.

4.- Concursos de Promoción de la Gestión de la Innovación en Empresas Chilenas.

La experiencia internacional demuestra que la innovación puede y debe gestionarse en forma sistemática dentro de las empresas.

2.- DESARROLLO

A.- Teóricos y Discusión Teórica

a) Autores y Teóricos

Los teóricos modernos de la innovación, centran su análisis en la construcción de futuro y la sostenibilidad económica y financiera de las organizaciones. Siguiendo esta línea y para entender los fundamentos de éste fenómeno, se realizará una breve exposición de los principales argumentos y una discusión teórica basada en algunos autores relevantes.

1.- Según Day (2004), la sostenibilidad se obtiene primero identificando la propuesta de valor de la organización y luego creando una estrategia congruente, para que el crecimiento sea una consecuencia natural, siendo la innovación el centro de la discusión. Desde esta postura, nacen dos corrientes complementarias, según el autor: a) quienes sustentan la innovación en la creación de valor relacional, identificando las necesidades de los segmentos de mercado; b) quienes la sustentan en el valor del desempeño, aprovechando las discontinuidades tecnológicas.

2.- Para la primera corriente indicada por Day (2004), son interesantes las teorías y desarrollos de W.Chan y



Mauborgne (2003), donde señalan que la competencia y la innovación no se basan en disputar y quitarse los clientes, sino en crear nuevos grupos de clientes. La innovación no se concentra en ciencia o tecnología, busca potenciar y aumentar el valor que reciben los clientes. Esto es compartido por empresarios quienes sostienen que hay que innovar en la propuesta de valor para el consumidor. W.Chan y Mauborgne (2006) identifican tipos de organizaciones: a) las que navegan en océanos rojos ó mercados altamente competidos caracterizados por expectativas de rendimiento y crecimiento bajos, donde prevalece el benchmarking; b) las que navegan en océanos azules, donde la demanda se crea y no se disputa en los mercados desaprovechados. Según los autores, la innovación propia para los océanos azules no permite que los costos fijen el precio, sino el mercado. Esto se debe generar como resultado debido a que el producto, servicio, procedimientos y otros sean difíciles de imitar.

3.- Hamel y Getz (2006) ven en el proceso de la innovación el único camino hacia la generación de riqueza. La innovación en la gestión de las organizaciones, a diferencia de la innovación operativa donde se transforman los factores productivos, desarrolla creativas y nuevas formas de procedimiento en el área de I&D para

identificar necesidades reales de los mercados y sus clientes, redefiniendo principios y procesos de la gestión directiva superior tendientes a un desarrollo sustentable en el tiempo.

4.- Prahalad y Ramaswamy (2004), basados en la forma de analizar y proyectar la innovación realizadas hasta ese momento, proponen un cambio de perspectiva del concepto de la innovación. Traslada el foco desde el producto/servicio hacia las experiencias de la creación de un valor único para los clientes.

5.- Moore (2004), profundiza lo planteado por Prahalad y Ramaswamy, señalando que la incapacidad de innovar equivale a la incapacidad de diferenciarse. Postula que la innovación también puede ser de tipo disruptivo, si: a) se originan en falta de actualización o en discontinuidades tecnológicas o de aplicaciones; b) se toman tecnologías actuales y se las lleva a nuevos mercados para nuevos propósitos. La innovación se puede aplicar, siendo de: a) producto, si toman productos establecidos en mercados actuales y lo llevan a un segundo nivel; b) procesos, si se busca eficacia y eficiencia en procesos que producen bienes en mercados actuales; c) experiencial, si se hacen modificaciones superficiales que mejoran la percepción de los clientes hacia productos ya establecidos; d) marketing, si mejoran el proceso de comunicación con el cliente; e) modelo de negocios, si replantea la propuesta de valor hacia el cliente y lo posiciona como la cadena de valor de la organización; f) estructural, si es capaz de modificar las reglas de un sector. Lo interesante de su teoría no es la clasificación en sí, sino la interrelación entre la innovación disruptiva con los ciclos de vida del mercado de la organización, para generar ventajas competitivas.

6.- Schumpeter, es el primero y más reconocido de los teóricos por su trabajo del ciclo de los negocios, emprendimiento e innovación. A partir de su obra fundamental, de 1912, y en las obras subsiguientes de 1939 y 1942, establece su teoría de los ciclos con

base en las innovaciones. Su obra *Business Cycles*, es un análisis histórico y estadístico donde fundamenta y detalla su tesis. Posteriormente en 1942, aporta la teoría de la destrucción creativa de la competencia, la lucha por la sobrevivencia y la adaptación de las empresas. Su definición de innovación es a través de la función producción, señalando que las cantidades de productos varían si los factores de producción también cambian. Señala en general que si variamos la forma de la función producción, en vez de variar los factores, tenemos una innovación. Es así que sugiere definir la innovación como el establecimiento de una nueva función de producción. En su primera elaboración de la teoría del ciclo económico, en 1912, consideró a la innovación como el factor económico más importante en los cambios del capitalismo. Suponía que el modo en que aparecen las innovaciones y la manera en que son absorbidas por el sistema económico era suficiente para explicar las continuas revoluciones económicas que son la característica principal de la historia económica. La visión de Schumpeter sobre el conjunto formado por innovación - nuevas empresas - nuevos productos - las fases del ciclo del mercado, es una forma de explicar las fluctuaciones por las nuevas olas de negocios.

7.- La idea central de la publicación de Clayton Christensen, *-El Dilema del Innovador: Cuando las Nuevas Tecnologías Hacen Fallar a las Grandes Empresas (The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail)*, 1997, HBR-, es que las empresas deben vigilar sus innovaciones para no superar las expectativas de sus clientes. Postula que las empresas (se refiere a los directivos de las organizaciones) no son culpables, hacen lo que les fue enseñado. Según Christensen, es posible identificar señales de que los consumidores están más que satisfechos (*overshot customers*), en algunos mercados, lo que obliga a escalar en forma innovativa. Desde su postura teórica, Clayton Christensen, señala que las innovaciones del tercer grupo -las radicales o rupturistas- son las más difíciles de identificar y, por su poder transformador, tampoco tienen precedentes.

Las innovaciones de ruptura o rupturistas en nuevos mercados (new-market disruption), se caracterizan por ser más simples de utilizar, no requerir expertos y ser más económicas. Su postura es que no se requiere tecnología de última generación para identificar estas innovaciones de ruptura en nuevos mercados.

8.- Peter Drucker en *Managing in the Next Society* (2002), lanzaba la idea de que las empresas competían ya no con productos sino con modelos empresariales. Dichos modelos nacían de la innovación y eran más competitivos cuanto más intensa fuera la esta. De la idea surgen posiciones sobre la innovación basadas en el análisis de la cadena de valor sectorial. Es decir, la innovación puede recaer sobre aquellas partes de la cadena que aporten más valor al sector y a las empresas del mismo. Por eso, se hace necesario conocer el sector, su cadena

de valor para entender qué tipo de innovación es más interesante ahí.

Por otro lado, en el ambiente chileno, el aporte de CORFO al proceso de innovación, es cada vez más importante. Por ello, es necesario reconocer los argumentos teóricos que sustentan su postura y la de los concursos bajo este concepto. Es interesante resaltar que en las Bases Concurso Promoción de la Innovación en Empresas Chilenas 2010, resolución exenta del 2/11/2010, se destacan elementos que apuntan a la fundamentación y los requisitos para incorporar la gestión de la innovación en empresas.

b) Discusión teórica

Luego de estas presentaciones, existen suficientes argumentos para realizar una breve discusión teórico-



práctica respecto de lo enunciado por los autores y la postura de CORFO. En esta discusión se plasman las posturas particulares del autor. Para emprender o generar emprendimientos, basado en lo que presentan sobre innovación los autores W. Chan y Mauborgne, es necesario resolver dos temas relevantes: 1°. El problema de cómo reducir los costos; 2°. Cómo crear un mayor valor y cómo expandir la demanda. Los autores señalados utilizan con mucha soltura el concepto “crear nueva demanda” o señalan, donde “la demanda se crea y no se disputa en los mercados desaprovechados”. Para el caso de ampliar o aumentar las ventas para potencia el aumento de consumo en el mismo mercado, utilizan conceptos como diferenciación, posicionamiento de marca, innovación, creatividad y marketing lateral.

Prahalad y Ramaswamy, generan un cambio de foco, tanto desde lo conceptual como lo práctico, al reconocen la importancia del desarrollo de la oferta productiva y de servicios, frente a la reacción de los mercados y consumidores que cada vez están más preparados y exigentes. O sea, señalan que el foco está en el mercado. A pesar de que Ramaswamy se considera experto en comercialización, no plasma con la fuerza necesaria el cambio de foco, acertado, por cierto.

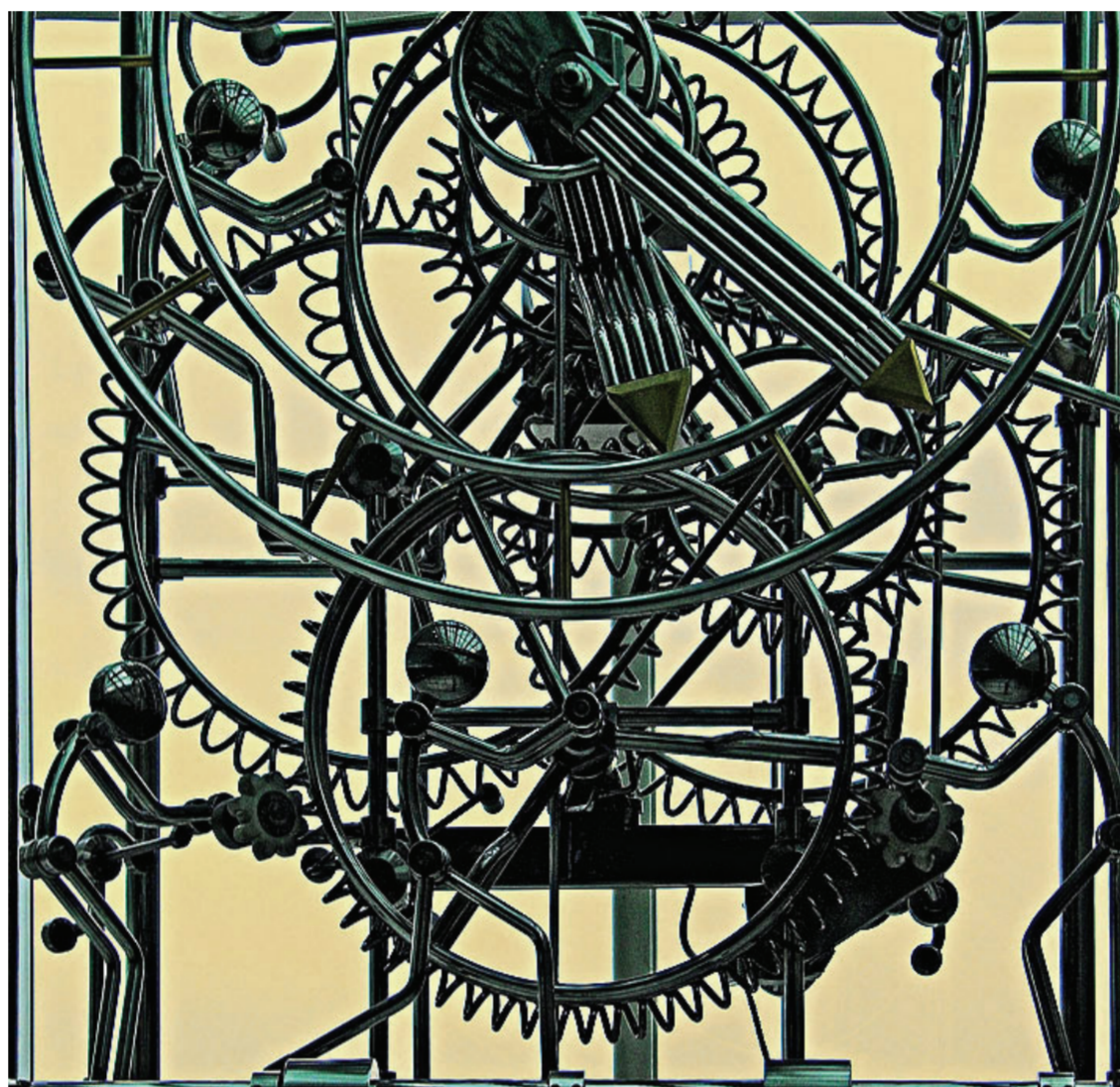
Lo interesante de la teoría Moore (2004) no es tanto la clasificación de innovación disruptiva en sí, sino la correlación entre este tipo de innovación con los ciclos de vida de desarrollo de los mercados. Con ello, es

posible responder a la pregunta, ¿cuál de estos tipos de innovación implementar para que impulse –o atraiga– las preferencias de compra? Es posible interpretar esto asegurando que la incapacidad de innovar equivale a la incapacidad de diferenciarse. Es un hecho que la innovación disruptiva crea mucha riqueza, debido a que deja fuera de competencia a numerosos participantes en el mercado, lo que ha sido corroborado por los acontecimientos. La innovación disruptiva no solo se

basa en lo expuesto por Moore como fundamento, también la encontramos en procesos de aplicación muy creativos, al gestionar tecnologías actuales pero en nuevos mercados donde no es utilizada, para potenciar nuevos proyectos comerciales.

Mi observación general es que la mayoría de los teóricos estudiados, no consideran el impacto de la innovación en lo experiencial tanto para los que la aplican en los procesos de gestión y productivos, como para el mercado y los clientes. Debido a ello, es posible advertir la falta de sistematización

de los procesos y aplicaciones de innovación en las organizaciones productivas, de servicios y educativas. Se explica fácilmente al considerar que si se hacen modificaciones superficiales a productos y servicios que mejoran la percepción de los clientes frente a los productos/servicios ya establecidos en el mercado, esto genera una acumulación de conocimiento en el oferente, que debería sistematizarla y disponer de ella como un conocimiento ya adquirido en su organización. Respecto de Schumpeter, entendía las innovaciones



como variaciones importantes y no como variaciones infinitesimales en el margen del sistema económico.

A mi juicio en las presentaciones de Clayton Christensen, no queda expresada con suficiente profundidad una situación que me parece relevante y que afectó a las economías con gran intensidad de utilización de maquinaria y capital. Para estas organizaciones, las tecnologías y procesos (actuales) no representaban, por sí mismas, una amenaza, ya que estas organizaciones habían realizado grandes inversiones en tecnología, maquinaria, equipamiento y recursos humanos para mantenerse en la cima de la competencia. Además, sus directivos superiores no reconocieron en las nuevas tecnologías emergentes –incipientes inicialmente- aplicadas en sus sectores industriales, una posible fuente de ingresos relevante, dado su rígido modelo de negocios vigente.

Sobre el lineamiento de Innova Chile de CORFO, el hecho de centrarse en la gestión de la innovación en las empresas, focaliza lo esperado por la institución, siendo esto una guía importante para los postulantes. El punto discutible es su insistencia en que la innovación debe generar valor para la empresa. En general, la empresa debe realizar normalmente (es parte de su gestión estratégica) inversiones que permitan obtener rendimientos por sobre el costo de capital para crear valor, si no es así, está destruyendo valor. Por lo tanto, la inversión en gestión de la innovación en el corto y parte del mediano plazo que realice una empresa, es muy probable que no refleje la creación de valor para ella. Esto es medular, ya que el tiempo empleado para potenciar la gestión de la innovación, está directamente relacionado con los tiempos necesarios para implementar e incorporar, al normal funcionamiento de la organización, otras actividades y elementos que son soportantes. Señalo algunos, sólo como ejemplo:

a) ¿Cuánto tiempo requiere la organización para producir un cambio en la cultura y el clima organizacional, propicio para la gestión de la innovación? b) ¿Cuánto tiempo

requiere generar competencias e implementación de las tecnologías blandas ya mencionadas? c) ¿Cuánto requiere al área de Recursos Humanos de la empresa para modificar su estrategia e implementar los nuevos objetivos y estrategias? Estamos claro, entonces, que la implementación exitosa y sustentable de la gestión de la innovación en las organizaciones, es una ardua labor que verá sus frutos solo en el mediano y largo plazo.

Estamos claro, entonces, que la implementación exitosa y sustentable de la gestión de la innovación en las organizaciones, es una ardua labor que verá sus frutos solo en el mediano y largo plazo.

B.- Elementos Básicos de la Gestión de la Innovación

Para iniciar conceptualmente con una base común, he elaborado una definición extendida del concepto innovación, que señala que es el proceso que, partiendo de una idea, invención o reconocimiento de una necesidad, se desarrolla, produce y vende como un producto, técnica o servicio. Puesto de otra forma, innovar es el proceso de desarrollar algo nuevo o que no sea conocido por un mercado, a partir del estudio de una necesidad u oportunidad, que genere valor agregado para el cliente y la organización. En ese sentido, la innovación debe sorprender y al mismo tiempo, hacer que el modelo de negocio de la organización funcione.

Una vez establecido este contexto, ¿qué es la gestión de la innovación? Son las etapas y estrategias requeridas para llegar a obtener un resultado sorprendente para la organización, que nace del proceso de la innovación. La innovación es un proceso fundamental para que la

organización pueda competir con ventajas distintivas y defendibles en los diferentes mercados de llegada. Pero, la innovación por sí sola no asegura una posición competitiva defendible. La estructura, estrategias, recurso humano, inversión, I&D y el proceso de gestión son fundamentales en este caso, para evaluar los riesgos que la innovación introduce y delinear los cambios en el recurso humano y cultura organizacional necesarios para el éxito. Además, genera cambios en la gestión directiva de las organizaciones al concebir nuevas experiencias, aprendizajes y procesos sistematizados comprobables, evaluables y que cumplan con los resultados e hitos determinados.

El objetivo estratégico de las organizaciones que incursionan en el proceso de la innovación, es implementar un sistema de gestión de la innovación que potencie su empresa para llegar a niveles nunca pensados hasta ese momento. Para ello, desde la perspectiva teórica, se deben cumplir cuatro elementos básicos para la construcción de indicadores de la gestión y desempeño de los procesos de innovación: a) que exista una métrica,

un patrón convenido; b) que el indicador sea importante para el foco de atención de la empresa; c) que la empresa cuente con un instrumento adecuado a las necesidades de medición; d) desarrollar una metodología claramente definida para garantizar la consistencia de la medición, del control y del mejoramiento. Es de alta relevancia señalar que la gestión estratégica del proceso de innovación, dependen en gran medida de: a) los mejoramientos continuos o radicales que sean desarrollados e implementados y b) por la capacidad de los directivos superiores de gestionar la innovación de tal forma de involucrar a todo el personal de la organización.

Una de las situaciones más complejas es la construcción de indicadores de gestión de la innovación y es ahí donde se generan los grandes errores de los estrategas de la innovación. Suele ocurrir, en muchas organizaciones, que los estrategas y/o gestores de los procesos de innovación diseñan un sin número de indicadores que nunca usarán o, son inapropiados para las especiales características de la gestión de la innovación, especialmente considerando que ésta requiere inicialmente un período mayor de



adaptación que un proyecto de otra índole. Los gestores deben crear indicadores de gestión de innovación enfocados hacia donde estén sus preocupaciones. Los indicadores son una señal clara para la organización que éstos y no otros, son los focos de atención de la empresa y del área de innovación. Ahí nacen también, las pautas con las que se medirán los resultados del personal involucrado en el proceso. Luego, la definición de los instrumentos de medición y la metodología para ello se transforman en un elemento crucial. Una inquietud frecuente de los gestores de la innovación es saber cuáles serían indicadores apropiados, y que no se confundan con los propios de la gestión de la organización. Lo primero es enfocarse, en las preocupaciones principales u objetivos del gestor de la innovación. Estos se modificarán dependiendo de la etapa que se encuentren. Pero, lo más básico y para la etapa inicial, es definir cuáles son las preocupaciones mayores del gestor. Generalmente están asociadas a la obtención de ideas creativas y novedosas y, proyectos creativos y novedosos.

La Gestión de la Innovación basada en el Talento Gestor de la Innovación, es la organización y dirección de los recursos humanos, financieros, de conocimiento y tecnológicos para generar nuevos conocimientos, ideas y técnicas que logren nuevos productos, servicios, procesos o mejorar a los existentes, transfiriendo las ideas al proceso productivo y comercial de la organización. En este sentido defino que la Gestión de la Innovación es un articulador estratégico, destinada a la alta dirección de la organización, fundamental para tomar decisiones que contribuyan al éxito y sustentabilidad futura de la organización. Las innovaciones generan un esfuerzo continuo de las organizaciones por lograrlas. Al ser respaldadas por una gestión estratégica del proceso de la innovación, obtienen mayores posibilidades de ser exitosas. Es probable que lo más importante a destacar, no sea la innovación en sí, sino la ventaja que logra la organización con la innovación al no tener competidores en un período de tiempo –definido estratégicamente por el área de innovación- y al mismo tiempo, mediante

estrategias diseñadas, propiciar la creación de barreras al ingreso al mercado. Por eso, requiere de una especial atención basada en el proceso de gestión de la innovación en las organizaciones, debido al impacto que tiene en los negocios, donde el entorno competitivo global se hace cada vez más complejo, caótico, competitivo, agresivo y que exige a las organizaciones un alto nivel de profesionalización.

3.- CONCLUSIONES

La conclusión general y más importante es que el desarrollo y crecimiento de los países están, de una u otra forma, ligados a la innovación y como las instituciones y organizaciones la aprehendan, gestionen, utilicen y se proyecten en los mercados globales. Todo esto con el incentivo y apoyo de apropiadas políticas públicas.

Si el hecho de no innovar es “caro” por las graves consecuencias en una empresa, otorgar una recompensa para hacerlo, es un elemento básico de las políticas públicas que buscan el fomento y desarrollo territorial de las comunas del país. Por lo tanto, en el actual contexto en que se desenvuelven las empresas y organizaciones, de las reglas y leyes, del marco regulatorio y tributario existentes, es posible señalar que éstos no apoyan al empresario o emprendedor innovador.

Gestión de la Innovación es uno de los procesos más complejos, impredecibles y difíciles de realizar en las organizaciones ya que requiere compromiso; cambios; modificación cultural y mental de las personas; talentos apropiados en los momentos oportunos y, la buena disposición, voluntad, alegría y creatividad de las personas que integran la organización.

FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

Revistas:

1. HBR, 1997, Clayton Christensen, “El Dilema del Innovador: Cuando las Nuevas Tecnologías Hacen Fallar a las Grandes Empresas” (The Innovator’s Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail).

2. HBR, Febrero 2006, Hamel, G., & Getz, G., "The Why, What and How of Management Innovation".
3. InnovaChile, CORFO, "Bases Técnicas y Administrativas del Concurso Promoción de la Gestión de Innovación de las Empresas Chilenas, 2010", Resolución Exenta 1267 del 12-11-2010.
4. Revista Wharton University, USA, Octubre, 2010, Cómo la startup chilena Axon Axis sedujo a la multinacional Equifax, v 3827, 1986, páginas 1-18.
5. Revista Sistema Madrid (Revista de Investigación en gestión de innovación y tecnológica), (2003, Agosto, 18), "Conocimiento para innovar". Fernández, C.
6. Revista Sistema Madrid. Revista de Investigación en gestión de innovación y tecnológica), (2004, Mayo, 23), "Sobre creatividad e innovación". Rodríguez P., J.
7. Trend Management, V. 13N.1, Diciembre 2010-Enero 2011, "El desafío de la innovación es uno de los pilares de la empresa", pág 106-108

Libros:


1. Allison, K. (2005) "Secrets from the Innovation Room: How to Create High-Voltage Ideas That Make Money, Win Business, and Outwit the Competition". USA: McGraw - Hill
2. Drucker, P.F., (2002), "Managing in the Next Society", USA: Truman Talley Books, ISBN-10 0312289774,
3. Drucker, P. F. (2002, Agosto), "The Discipline of Innovation". Harvard Business School Publishing.
4. Drucker P. (2006). "Drucker para todos los días", Grupo Editorial Norma, Bogotá, Colombia.
5. Escorsa Castells, P. (1997) "Tecnología e innovación en la empresa. Dirección y gestión". España, Editorial UPC.
6. Fred R. David (2008). "Conceptos de Administración Estratégica", Décima Primera Edición, Editorial Pearson Educación, Ciudad de México, México.
7. Ivancevich, J. M., Lorenzi, P., Skinner, S. J. y Crosby P. B. (1997). "Gestión. Calidad y Competitividad". Primera Edición. España: McGraw – Hill Interamericana.
8. Prahalad, C.K., & Ramaswamy, V., (2004) "Co-Creation Experiences: The next practice of Value Creation", USA: Wiley Periodicals, Inc.
9. Schumpeter, J.A., (1997), "Teoría del Desarrollo Económico" (The Theory of Economic Development: An inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle), Mexico D.F. Fondo de Cultura Económica, (Original

en alemán del año 1912)

Páginas Web (visitadas entre el 15 de febrero y el 15 de marzo del 2011)

- www.getec.etsit.upm.es/docencia/ginnovacion/gestion/gestion.htm
- <http://www.madrimasd.org/revista/revista18/tribuna/tribuna1.asp>
- <http://www.madrimasd.org/revista/revista23/lmasDred/red.asp>
- <http://www.madrimasd.org/revista/editorial18/editorial.asp>

(1) WEF: World Economic Forum; IMD: Institute of Management and Development, Lucerne, Suiza.

(2) Documento de Trabajo publicado por CNIC –Consejo Nacional de la Innovación y Competitividad- el 24 de marzo del 2009. 

PROGRAMA VESPERTINO TRABAJADORES

TECNOLOGO EN ADMINISTRACION DE PERSONAL

Ingreso
Segundo Semestre
de 2011

*Tu primer título,
tu primer grado*

www.tap.usach.cl

Fono contacto: 7180533

