

PERSONAS: ENSAYO

¿Cómo ser una Empresa Innovadora a partir de la Cultura Organizacional?

¿How to be an Innovative Company from Organizational Culture?

Edición Nº 23 – Agosto de 2015

Artículo Recibido: Julio 22 de 2015

Aprobado: Agosto 31 de 2015

AUTOR

Víctor Cortez Bravo
Tecnólogo en Administración de Personal
Ureus Tecnología en Informática Ltda.
Santiago, Chile.
Correo electrónico: victor.cortez.b@gmail.com

Resumen

Hoy en día son cada vez más las exigencias que tienen las empresas por parte del medio en el que están insertas. Proveedores, Aliados, Clientes y hasta el Estado, necesitan más y mejores condiciones, productos y servicios.

Es por ello que para lograr permanecer en el mercado, las entidades comerciales deben estar constantemente revisando sus procesos y ajustándose a estas nuevas exigencias.

No es ajeno que el hecho de generar cambios en la organización (cualesquiera sea la índole de estos) no es un proceso fácil, pero por lo mismo y con la creciente competencia que existe en el mercado, si no logramos generar cambios y reestructuraciones, ofrecer nuevas propuestas de valor y en definitiva, si no somos capaces de innovar, el escenario que se podría avecinar no será para nada favorable.

Es necesario realizar entonces un cambio en nuestra Cultura Organizacional, debemos dejar de ser la empresa que se ajusta a destiempo a los nuevos lineamientos del mercado, que percibe las oportunidades cuando otros ya las han aprovechado y sobre todo, debemos arriesgarnos a enfrentar nuevos desafíos, potenciar la búsqueda de nuevas soluciones, ser creativos, debemos tener una Cultura Innovadora.

Palabras Claves: Cultura Organizacional, Innovación, Liderazgo, Cultura Innovadora.

Abstract

For this reason, to achieve stay in business, commercial entities must be periodically reviewing their processes, adjusting to the new requirements.

The fact to generate changes in the organization isn't indifferent (whatever the nature of this) isn't a easy process, but at the same, and with increasing competition exist in the market, if don't achieve generate changes and restructuring, offer new value propositions and definitely, if we are not able to innovate, next stage may not being beneficial.

Then, is necessary to perform a change in out 'organizational culture', we must stop being the Company that is positioned later in the market, perceiving the opportunities when others already have taken advantage and specially risk new challenges and enhance the search for more and new solutions. We must be creative; we must have a 'Innovative Culture'.

Key Words: Organizational culture, Innovation, Leadership, Innovative Culture.

I. INTRODUCCIÓN

Hoy en día, son cada vez mayores las exigencias que tienen las empresas por parte de sus Clientes, Proveedores y Aliados, así como también por el Estado y el Medio Global en general.

Existe una concientización de cómo son cubiertas las necesidades de los consumidores, es decir, a las personas ya no les basta con que los bienes y servicios cubran sus necesidades y sean de calidad, sino que también les importa la forma en que estos son

creados, como son distribuidos, el compromiso de las empresas luego de la adquisición, las políticas de Responsabilidad Social Empresarial y una serie de otros factores por los cuales están dispuestos a pagar y los que finalmente les son determinantes a la hora de decidir donde adquirir o no un bien o servicio. Lo anterior, sumado a la Globalización y al constante desarrollo de la tecnología obliga a las empresas a estar constantemente revisando sus procesos y ofertas para los clientes, los obliga a innovar, porque ¿qué pasaría si una empresa no se ajusta a estas mayores y nuevas exigencias?, es justamente esa respuesta la que nos da motivos suficientes para instaurar una Cultura Organizacional Innovadora.

Para innovar (como lo revisaremos en el desarrollo de este artículo) es necesario contar con una serie de condiciones básicas, entre las cuales la principal y la que define finalmente el camino hacia la Innovación, es la Cultura Organizacional.

II. DESARROLLO

Antes de entrar en detalles de cómo establecer una Cultura Organizacional Innovadora debemos entender dos conceptos básicos. Estos son la Cultura Organizacional y la Innovación.

CULTURA ORGANIZACIONAL

Mateo (1978) señala que la Cultura es un sistema complejo conformado tanto por el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, las leyes y costumbres, así como también por las aptitudes y los hábitos de cada miembro que vive en sociedad. Por su parte Agudelo, Castro & Echeverría (2011, p.6) señalan que CO “es el sistema de acciones, valores y creencias compartidos que se desarrollan dentro de una organización y orienta al comportamiento de sus miembros”.

INNOVACIÓN

Rothwell (1992) describe la innovación como un proceso de saber cómo hacer las cosas al mismo tiempo que se adquiere un aprendizaje. Atribuye gran importancia a la

información y la manera de relacionarse que tiene una empresa tanto con sus áreas internas como externas (proveedores, distribuidores, clientes, etc.)

Innovar puede significar la creación de algo “novedoso” y su aplicación, como también la mejora de algo que ya ha sido creado, ajustándolo a las nuevas necesidades de los clientes. Jansa (2010, p.2) realizó un Resumen del manual de OSLO sobre Innovación, en el cual indica desde una perspectiva más actual el concepto de innovación como “la concepción e implantación de cambios significativos en el producto, el proceso, el marketing o la organización de la empresa con el propósito de mejorar los resultados”. Estableciendo además, que para generar cambios innovadores es necesario instaurar tanto nuevos conocimientos como tecnologías, de forma interna o externa, implicando lo anterior la necesidad de asesoramiento para los colaboradores.

El concepto de innovación es aplicable tanto a bienes como servicios en sus distintas dimensiones (radical, incremental o adaptativa) y en sus diversos tipos (tecnológico, de gestión o de innovación social). Como podemos ver no es fácil instaurar una Cultura Organizacional Innovadora, ya que al hacerlo estaríamos generando un cambio, para lo cual es necesario ajustarnos a ciertos procedimientos.

EL PROCESO DE TRANSICIÓN

Antes de adentrarnos en la generación de este cambio Cultural debemos tener en claro quiénes son los responsables de liderar el proceso. Villa (2012) establece que los responsables de generar cambio en la CO son los directivos de la compañía.

Es aquí donde se presenta una de las principales dificultades para llevar a cabo esta implementación, ya que los directivos suelen centrar su atención en las urgencias del día a día, desplazando en prioridad a la inminente necesidad de innovar para las organizaciones. Por consiguiente, si queremos generar una cultura pro innovación es primordial que dentro de la estrategia organizacional este como una de las prioridades la innovación, más allá de que se le considere como una ventaja competitiva, sino que por la serie de beneficios que esta puede traer para la organización, sus colaboradas, sus clientes y la sociedad en general.

¿CÓMO GENERAR UNA CULTURA ORGANIZACIONAL INNOVADORA?

Villa (2012), establece una serie de pasos para realizar esta transición hacia una Cultura Organizacional Innovadora.

Paso 1: Traducir la innovación en un compromiso conjunto.

Quiere decir que es necesario generar una cultura innovadora en la que todos los colaboradores puedan realizar sus aportes. La dirección entonces debe involucrarles, pero estos deben implicarse para lograr el objetivo. Para lograr lo anterior, plantea que la dirección puede promover una cultura favorable a la innovación cambiando su forma de dirección, al mismo tiempo que capacita a sus colaboradores.

El principal factor que encontramos en este primer paso propuesto por Villa es la motivación. Si logramos motivar y crear conciencia de la importancia y el por qué ocurre este y otro tipo de cambios en la organización, podemos alcanzar el entendimiento y compromiso de nuestros colaboradores.

Paso 2: Fuente de inspiración.

La innovación, debiese ser el anhelo de perseguir un sueño. Si este reto es tangible y suficientemente atractivo, también servirá para ilusionar y lograr el compromiso de los colaboradores. En la medida que la dirección logre hacer que sus colaboradores se sientan parte del proceso, les será más fácil alcanzar los objetivos propuestos.

Paso 3: El marco adecuado.

Otro aspecto común en la dirección de empresas altamente innovadoras es que comparten valores que favorecen la experimentación y el aprendizaje.

En definitiva si los colaboradores perciben preocupación y responsabilidad en el quehacer de la dirección, ellos también querrán transmitir lo mismo a sus clientes internos y externos.

Paso 4: Fidelidad a una idea.

En las empresas líderes en innovación, la expresión “no es posible” se sustituye por “no lo sabemos hacer”. El lema de Ikea (“Nunca digas nunca”) se resume en una orientación constantemente positiva, en perseverancia y determinación para alcanzar metas y al no darse por vencidos.

¿Qué pasaría si la dirección opta por dejar de lado su propuesta de cambio o sus ideas innovadoras? La dirección debe permanecer perseverante frente a las complicaciones que pudiesen presentarse en su quehacer, ser fieles a su propuesta y buscar soluciones en vez de cambiar de estrategia cada vez que se presenta una dificultad. Si los colaboradores notan el interés de sus directivos por mantenerse firme en sus convicciones, será más fácil para ellos mantener su propio compromiso.

Paso 5: Confianza compartida.

En las compañías altamente innovadoras, los directivos no solo tienen una gran confianza en sí mismos, también dan muestras evidentes de que confían en el trabajo de los emprendedores.

Si bien no existe una fórmula que asegure que una innovación tendrá buenos resultados, si estamos dispuestos a innovar debemos ser responsables de ello, es decir, confiar tanto en las propuestas de la organización como en la de sus colaboradores. Las personas son fundamentales en cualquier tipo de organización, sobre todo al momento de generar cambios, ya que son estos los principales actores y a los que más le afectan los resultados de este tipo de decisiones. Si logramos generar un vínculo de confianza podremos aceptar ideas, sugerencias e incluso rescatar y potenciar talentos ocultos que pudiesen ser claves a la hora de emprender el camino hacia una cultura innovadora.

Innovatividad.net (2015) indica que una organización cuya cultura estimula la innovación está llena de creatividad, lo cual motiva a las personas con la posibilidad de construir nuevas soluciones. Adicionalmente, establecen que se requiere de personas creativas y cultura de la innovación para que una organización pueda considerarse a su vez como innovadora. Es aquí donde podríamos preguntarnos...

¿CÓMO SABEMOS SI SOMOS UNA ORGANIZACIÓN INNOVADORA?

Lo anterior, podemos responderlo desde la mirada contraria, es decir indicando como son las organizaciones NO innovadoras. Para lo cual contamos con los siguientes supuestos:

En las Culturas NO Innovadoras:

1. Las personas sienten que la organización no está interesada en cambiar la forma como se hacen las cosas.
2. Se valora el pensamiento crítico más que el pensamiento creativo.
3. Se castigan los errores y se desperdicia la oportunidad de aprender de los experimentos fallidos.
4. Las personas sienten que los cambios pueden afectar negativamente su nivel dentro de la organización y por lo tanto prefieren mantener el actual estado de las cosas.
5. Se requieren innumerables permisos y aprobaciones para probar una nueva idea.
6. Las personas sienten que si comentan una idea, esta les puede ser robada.
7. Las personas sienten que para progresar dentro de la organización es mejor hacer estrictamente lo que se espera de ellas.

Como es posible apreciar, se vuelve fundamental crear un ambiente de confianza, respeto, oportunidad, opinión y accesibilidad dentro de la organización para crear un ambiente propicio a la innovación. Si no damos la oportunidad y la seguridad para que los colaboradores entreguen sus ideas y puntos de vista es difícil esperar que ellos lo hagan por su cuenta, ya que la burocracia y los procesos poco flexibles truncan la creatividad.

MEDIDAS PARA FOMENTAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL INNOVADORA:

Innovatividad.net (2015) además establece una serie de medidas que nos servirán para fomentar el cambio hacia una Cultura Organizacional Innovadora.

1. **Gran abundancia creativa:** Se refiere básicamente a propiciar espacios en donde las personas puedan exponer sus ideas, recibir apoyo y retroalimentación de sus propuestas.
2. **Fallamos, ¡Qué bueno!:** No se trata de justificar el fracaso, sino de verlo como una oportunidad de aprendizaje para evitar volver a cometerlo en el futuro. Si queremos innovar debemos ser flexibles y aceptar las fallas para alcanzar la excelencia.
3. **Gestión del cambio:** Como lo señalamos anteriormente, instaurar una Cultura Innovadora es realizar un cambio, por lo cual se requiere realizar cambios de comportamientos y nuevas formas de pensar, reaccionar e incluso instaurar nuevas prácticas que fomenten la creatividad en la organización. Aludiendo siempre a que si somos creativos podemos ser innovadores.
4. **Medir la capacidad de cambio de la organización:** Otro aspecto importante es tener en cuenta que tanto podemos cambiar, la disposición de las personas para hacerlo y evaluar previamente las condiciones de la organización. Entender el cambio como la implantaciones de nuevas ideas nos incita a responder las siguientes interrogantes planteadas por Innovatividad.cl:

- a) ¿Qué tantos cambios ocurren en nuestra organización en un periodo año?
- b) ¿Cuál es la actitud de las personas frente a los cambios?
- c) ¿Se requieren excesivas aprobaciones para sacar adelante un cambio?
- d) ¿Es más fácil bloquear una idea de cambio que sacarla adelante?
- e) ¿Se requiere demasiado tiempo para diseñar el plan de implantación de un cambio?

Por su parte **Zelingst.com** (2013) indica que la innovación es entendida como “la búsqueda de una evolución constante, disruptiva o no, de una organización ha demostrado ser uno de los pilares del éxito empresarial”. Estableciendo además, que para que el esfuerzo innovador sea realmente efectivo se requiere este cambio en la cultura de la empresa frente a lo que propone:

BASES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA CULTURA INNOVADORA:

En un documento sobre “Cultura Innovadora” **Innovatividad.net** plantea que para la implantación de una cultura pro innovación es necesario cumplir con los siguientes requisitos:

- a) **Intención desde la dirección:** Si bien puede existir la intención desde un nivel operacional por realizar innovaciones, es fundamental contar con el apoyo de la dirección para poder llevar a cabo este tipo de gestiones. Es la dirección quien tiene la facultad para realizar el requerimiento a los colaboradores y quien finalmente decide en su estrategia qué quiere hacer y determinar el cómo lo llevará a cabo.
- b) **Liderazgo visionario:** La dirección de la compañía debería ser capaz de transmitir a toda la organización el impulso hacia la mejora y búsqueda de la superación del estado actual y donde seríamos capaces de llegar y que tanto superar a la competencia.
- c) **Una gerencia que valora:** Si la dirección valora y además apoya positivamente las actitudes innovadoras de sus colaboradores estos se motivan para trabajar para con el propósito.
- d) **Gestión de la colaboración:** Es necesario la colaboración y canalización de los aportes que realizan todos los miembros de la organización, así se logra un espacio para potenciales mejoras que surjan de forma espontánea.

Es necesario que la organización fomente la creatividad, el intercambio de ideas y la innovación. Además, es fundamental que se cree una estructura organizativa que se ajuste a una empresa innovadora, que sea flexible para la asignación de los recursos y que además flexibilice con las funciones preestablecidas en la empresa, que permita la adopción de otras estructuras y formas de trabajo que permitan el desarrollo innovador y la participación de los colaboradores en esta transición, estableciendo vínculos de comunicación con los mismos para aprovechar al máximo el talento existente dentro de la empresa y que de cierta forma está dormido a la espera de ser descubierto y potenciado.

10 PRÁCTICAS PARA IMPLEMENTAR UNA CULTURA INNOVADORA:

Innovación.cl (2015) explica en detalle la participación de más de 30 empresas en la discusión acerca de cómo implementar una Cultura Innovadora al interior de las compañías. A continuación, presentamos el resultado del este taller el cual propone que para implementar una cultura innovadora...

1. Debe haber conocimiento y convencimiento de un propósito, desde la alta dirección y en el ADN de todos los trabajadores. Este propósito debe conectar con una dimensión humana más que con los resultados.
2. Hay que brindar espacios para celebrar tanto los logros como los fracasos. Entender los errores como aprendizaje y no castigarlos.
3. Es necesario definir un sistema de incentivos y reconocimientos asociados al logro y al orgullo, más que los incentivos monetarios.
4. Pilotear antes de escalar.
5. Crear equipos Multi-disciplinarios y multi-jerárquicos.
6. Generar espacios y tiempos para el dialogo y la colaboración, fuera del día a día y con personas diversas.
7. Tener una visión de procesos y no por áreas, de tal manera de compartir los objetivos en la cadena de valor.
8. Detectar y formar a los líderes formales e informales.
9. La innovación debe ser un pilar estratégico de la empresa, deben patrocinar desde la Gerencia General hacia abajo.
10. Realizar reuniones efectivas donde se den los espacios de confianza.

Como podemos ver estos diez supuestos resumen de cierta manera lo que hemos revisado a lo largo de este artículo, en donde podemos dimensionar la importancia que tiene el gestionar una Cultura Innovadora y lo crítico que puede ser la definición de una estrategia para hacerlo, es decir, desde el punto de la intención, el liderazgo, las retribuciones y la motivación que se requieren para este proceso.

III. CONCLUSIONES

Si se tiene la intención de crear una cultura innovadora en la organización, es necesario propiciar las condiciones necesarias para alcanzar dicho objetivo, además de un compromiso real por parte de la dirección para lograrlo.

Es fundamental que la gerencia esté consciente de todo lo que significa e implica lograr una Cultura Innovadora, debe utilizarse un estilo de liderazgo adecuado y que genere el involucramiento de los colaboradores y fomente su compromiso con la organización y el cambio cultural, además de brindarle espacios adecuados a los colaboradores para el desarrollo innovador, canales de opinión, condiciones de flexibilidad real, retribuciones y determinar el contexto y la importancia del cambio cultural que se pretende llevar a cabo, para que estos entiendan el por qué se buscan estas nuevas soluciones y la importancia de que la organización se ajuste a las nuevas necesidades de los consumidores y el medio.

Es fundamental generar un cambio cultural para poder innovar. Podemos innovar en nuestros procesos productivos como también en la gestión de personas, los beneficios para los colaboradores, metodologías de trabajo, relación con nuestros proveedores y clientes, en el diseño de nuestras instalaciones al mismo tiempo que buscamos soluciones a problemáticas sociales y reforzamos tanto nuestra vinculación con el medio como nuestra Responsabilidad Social empresarial. Como podemos ver, el logro de una Cultura Organizacional innovadora trae consigo una serie de beneficios, los cuales son innumerables ya que al innovar podemos lograr grandes cosas, alcanzar objetivos impensados y ver cosas que antes no veíamos, todo dependerá de nuestra creatividad y de las condiciones que entreguemos para el desarrollo innovador tanto de nuestros colaboradores como de la propia gerencia de la organización.

IV. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Agudelo, Castro & Echeverría. 2011. Cultura y clima organizacional. Corporación Unificada Nacional de Educación Superior, Santa Marta. Colombia.
2. Villa. 2012. La cultura innovadora empieza por la dirección. Revista Management Society. Edición Nº31, febrero – marzo de 2012. Chile.
3. Managementsociety. 2012. La cultura innovadora comienza por la dirección. Fuente: <http://managementsociety.net/innovacion/98-la-cultura-innovadora-comienza-por-la-direccion.html> (Consultado el 12-07-2015).
4. Innovatividad.net. 2015. Cultura de innovación. Fuente: http://www.innovatividad.net/documentos/Cultura_de_Innovacion.pdf (Consultado el 12-07-2015).
5. Zelig Strategy. 2013. Cultura innovadora en la empresa. Fuente: <http://www.zeligst.com/news/cultura-innovadora-en-la-empresa> (Consultado el 12-07-2015).
6. Innovacion.cl. 2015. 10 Prácticas para tener una cultura innovadora. Fuente: <http://www.innovacion.cl/2015/01/10-practicas-para-tener-una-cultura-innovadora/d> (Consultado el 12-07-2015).
7. Jansa. 2010. Resumen del manual de OSLO sobre Innovación. España. Fuente: http://portal.uned.es/pls/portal/docs/PAGE/UNED_MAIN/LAUNIVERSIDAD/VICERRECTORADOS/INVESTIGACION/O.T.R.I/DEDUCCIONES%20FISCALES%20POR%20INNOVACION/RESUMEN%20MANUAL%20DE%20OSLO/RESUMEN%20DEL%20MANUAL%20DE%20OSLO%20SOBRE%20INNOVACION%20C3%93N4.PDF (Consultado el 12-07-2015).