UNIVERSIDAD ACADEMIA DE HUMANISMO CRISTIANO

Carrera de Sociología

CULTURA ORGANIZACIONAL E INNOVACION

Nombre profesor guía: Justino Gómez

Nombre alumno: Gregorio Pérez Arrau

Tesis para optar al grado de Licenciado en Sociología

Tesis para optar al título de Sociólogo

Santiago, 1996

DECEMBER, 1996

La tesis no es sólo el cumplimiento de un requisito universitario; sino que es un hito en la vida, cargado de significación y que marca el paso de una etapa a otra. Por eso, quiero aprovechar la oportunidad y dedicar el esfuerzo de este trabajo a mi madre, por todo lo que me ha dado y lo que seguramente me seguirá dando.

Agradecimientos

Al finalizar este largo y agotador proceso de titulación tan importante para mi vida profesional quisiera agradecer a todas aquellas personas que me ayudaron a realizarlo, tanto en el ámbito profesional académico como en el no menos importante apoyo emocional.

En primer lugar quisiera agradecer a mi padre por fomentarme la visión original y distinta de ver el trabajo en las empresas, lo que me llevó a elegir en algún momento de mi vida de estudiante la temática de las organizaciones como especialización profesional. Así también el apoyo y la crítica constructiva a este estudio.

También quisiera agradecer de manera muy especial a aquellos profesionales y acádemicos del tema sin los cuales este trabajo jamás hubiera sido posible. Con cada uno de ellos me liga una relación que va más allá de lo profesional académico y que trasciende al ámbito de la amistad, la cual valoro de manera muy especial. Me refiero al profesor Justino Gómez, especialista en organizaciones; al profesor Carlos Gómez especialista en cultura organizacional y a Alejandro Travisany, especialista en innovación. A cada uno de ellos les agradezco sinceramente el tiempo entregado a esta tesis; el aporte crítico y el permanente consejo de amigo.

No puedo olvidar en esta ocasión dar las gracias a todos aquellos que me concedieron una entrevista, pero principalmente a quienes me otorgaron dicha ayuda de buena gana y con el debido respeto de mi tiempo.

Finalmente quiero agradecer muy especialmente a Maria José Paredes, pues su apoyo en los momentos de crisis y la confianza permanente en mi proyecto fueron requisitos indispensables para llegar hasta el final. Además debo a ella la corrección final del texto en el momento en que ya no fui capaz de leerlo nuevamente.

A todas las personas nombradas anteriormente y aquellas que olvidé incluir reciban mi más sincero agradecimiento.

INDICE

I. **Planteamiento del Problema**.....**10**

1. Breve referencia acerca de la sociología de las organizaciones y de la empresa
2. Principales teorías desarrolladas
3. Principales elementos de la modernidad
4. Efectos en las organizaciones
5. El rol y la importancia de la innovación en el contexto actual
6. Relación entre la cultura y la innovación
7. La sociedad chilena, el empresariado y algunas conjeturas (hipótesis) acerca de la cultura innovadora de las empresas chilenas
8. Relevancia del estudio

II. **Objetivos**.....**31**

III. **MarcoTeórico**.....**33**

1). Cultura Organizacional

A.Desarrollo.....34

1. Antecedentes
2. Importancia del estudio de la Cultura Organizacional
3. Principales Escuelas
4. Algunos autores importantes en relación a la Cultura
5. Principales autores en relación a la Cultura Organizacional
6. Otros aportes al conocimiento de la Cultura

B. Elementos de la Cultura.....61

C. Síntesis y Conclusiones.....66

1. Antecedentes sociales para el estudio de la Cultura

2. Principales definiciones

3. Supuestos y tópicos compartidos

D. Concepto de "Cultura Organizacional": una propuesta.....71

2) Innovación

A. Desarrollo.....74

1. Reflexión

2. Introducción

3. Marco económico-social

4. Principales autores y definiciones

B. Síntesis y conclusiones acerca de la Innovación.....114

1. Antecedentes para el estudio de la Innovación

2. Antecedentes sociales

3. Conclusiones generales

4. Conclusiones

5. Principales definiciones del concepto Innovación

6. Elementos de una Organización Innovadora

7. Mitos en relación a la Innovación

8. Principales obstáculos para la Innovación

9. Beneficios de la Innovación

C. Concepto de Innovación: una propuesta.....123

3) Cultura Organizacional Innovadora.....125

IV. **Marco Metodológico.....132**

1. *Estado del arte* encontrado
2. Hipótesis
3. Definición de la unidad de análisis: la organización
4. Definición del fenómeno a estudiar
5. Definición del fenómeno y la observación
6. Instrumento a utilizar
7. Interpretación de los datos

V. **Las empresas.....140**

1. Entrevista N°1: Empresa del área financiera
2. Entrevista N°2: Empresa del área financiera
3. Entrevista N°3: Empresa del área financiera
4. Entrevista N°4: Empresa del área financiera
5. Entrevista N°5: Empresa del área financiera
6. Entrevista N°6: Empresa del área minera
7. Entrevista N°7: Empresa del área minera
8. Entrevista N°8: Empresa del área minera
9. Entrevista N°9: Empresa del área minera
10. Entrevista N°10: Empresa del área minera
11. Entrevista N°11: Empresa del área minera
12. Entrevista N°12: Empresa metal mecánica
13. Entrevista N°13: Empresa metalmecánica

VI. **Conclusiones de los datos encontrados en las empresas; conjeturas e hipótesis.....167**

1. Contacto con las empresas (organizaciones)

2. Dificultades para conseguir la entrevistas

3. Principales características de las entrevistas y de los entrevistados

4. Principales tendencias encontradas en el área financiera

5. Principales tendencias encontradas en el área minera

6. Principales tendencias encontradas en el área metalmecánica

7. Tendencias generales encontradas

8. Interpretación de los datos encontrados; conjeturas e hipótesis

9. Síntesis general de las conclusiones a partir de los datos encontrados

VII. **Síntesis y conclusiones generales.....181**

VIII. Bibliografía.....187

IX. Apéndice.....191

1. Entrevista semiestructurada

Planteamiento del Problema

PLANTEAMIENTO DEL TEMA DE INVESTIGACION

En este capítulo explicaré cual ha sido el razonamiento lógico del cual he derivado el problema de investigación; el contexto social en que se enmarca y las principales teorías desarrolladas al respecto.

1. Breve referencia acerca de la sociología de las organizaciones y de la empresa

Es un hecho irrevocable y unánimemente reconocido que nuestra sociedad actual es una sociedad altamente compleja, en la cual las organizaciones han invadido la mayor parte de los espacios del mundo de la vida. Más aún, puede afirmarse que no existe en la actualidad espacio alguno que no se encuentre relacionado directa o indirectamente con las organizaciones, desplazando paulatinamente el espacio que ocupaba anteriormente la familia.

Los alimentos, la salud, la entretención, la educación, el trabajo, la recreación y todos los bienes manufacturados que el ser humano moderno ya considera como parte de su cotidianeidad están relacionados con diversas organizaciones que las suministran. Desde el nacimiento hasta el momento de la muerte e incluso después, las personas forman parte o son usuarias de las más diversas organizaciones.

A pesar de que el Estado sigue siendo la organización suprema de cada nación, sus funciones han sido gradualmente desplazadas, con tendencia a convertirse solo en una instancia reguladora de la sociedad. Progresivamente, éste ha dado terreno a la empresa para asumir cada vez más roles y funciones en todos los ámbitos y, en consecuencia, la empresa ha sido considerada por muchos como la organización distintiva de nuestro tiempo.

Por otra parte, tal como señalan algunos autores[1], la aparición de las ciencias sociales es una de las características más sobresalientes de la sociedad moderna, la cual se ha transformado en la institución que permite a la sociedad conocerse y reflexionar desde una perspectiva científica acerca de ella misma.

Considerando la evidente importancia que revisten las organizaciones y especialmente la empresas en el mundo moderno, las distintas disciplinas que componen las llamadas ciencias sociales se han aproximado desde diversas perspectivas al fenómeno. Así tenemos toda una rama de la Economía y de la Ciencia Política destinada a la administración de las organizaciones. Así también diversos y extensos estudios provenientes de la Psicología Industrial que dan cuenta de los fenómenos psicológicos que ocurren en la organización.

En el caso de la sociología, el interés por las organizaciones ha tenido su principal exponente en Max Weber y sus estudios sobre la burocracia. Sin embargo, debemos reconocer un cierto desinterés de parte de los sociólogos posteriores por las organizaciones productivas o empresas, fruto

[1] Antonio Lucas Marín, pág 4

- a mi aprecer- de la fuerte influencia de las ideologías en la disciplina. A ello se debe agregar que hasta hace muy poco, había ausencia de espacios propios y legitimados para el estudio sociológico, ya que las empresas se dirgian únicamente bajo el paradigma de la "racionalidad", y en donde no cabía la sociología.
No obstante, los cambios ideológicos ocurridos a nivel de sociedad en el último tiempo y la creciente complejización han llevado a replantearse el rol de la sociología en el estudio de las organizaciones.

A nivel ideológico, el fin de las utopías socialistas, el fin de la polarización política mundial, la aceptación generalizada del mercado como ente regulador y la competencia como valor fundamental, han otorgado a la empresa y las organizaciones productivas un valor indiscutible como institución fundamental de la sociedad y, en ese sentido, se ha convertido en un inevitable y valorado objeto de estudio de la sociología. Puede decirse incluso que, el estudio de la sociedad y de la forma en que los individuos viven en ella pasa en gran medida por el estudio de las organizaciones y particularmente de las empresas.

Por otra parte, el progresivo aumento de la complejidad y del cambio social han tenido dos implicancias fundamentales en las organizaciones, transformando el escenario técnico-organizativo y el rol del individuo en él. La primera implicancia, es que nunca antes las empresas han sufrido cambios tan profundos y con tanta frecuencia como en la época actual[2], haciendo necesarias sofisticadas estrategias que permitan a las empresas estar integradas, ser flexibles y funcionales. El segundo factor relevante en el contexto del interés sociológico se refiere a la variación en el peso relativo del factor humano en el proceso de producción, ya sea de bienes o de servicios, fruto del advenimiento de la tercera revolución industrial[3] y las transformaciones socio laborales que conlleva. En ambos casos, la sociología tiene un espacio privilegiado en la explicación de estos fenómenos y de su repercusión en las organizaciones. De este modo nace un justificado interés de la disciplina por el estudio de la temática y, por otra parte, existe la necesidad real de directores y gerentes de contar con este enfoque.

A modo de síntesis, podemos afirmar que la sociología estudia el comportamiento de los seres humanos en sociedad[4] y la sociedad actual se caracteriza por estar mediatizada por gran cantidad y diversidad de organizaciones; en consecuencia, se infiere que el objeto de estudio de la sociología pasa inevitablemente por el estudio de las organizaciones.

2. **Principales teorías desarrolladas**

Tal como señala Rodríguez[5] , autores como Herbert, Spencer o Durkheim estuvieron dedicados al estudio de las formas de división del trabajo, lo que podría ser considerado como antecedentes del estudio de las organizaciones. Sin embargo, el acento de estos trabajos estuvo puesto en la sociedad y sus procesos globales y desde ahí las consecuencias para las formas de organización, descuidando la organización misma y sus procesos particulares como objeto de estudio.

---

2 Alvin Toffler: "La Empresa Flexible", pág 11

3 Antonio Lucas Marín: "Sociología de la Empresa" Pág 11

4 Ely Chinoy: "Introducción a la Sociología" pág 13

5 Darío Rodríguez: "Gestión Organizaconal" pág 15

Al respecto, los trabajos de Max Weber constituyen un hito en cuanto al estudio de las organizaciones:

"...En ninguna otra época, ni en ningún otro contexto que el de la Europa de comienzos del presente siglo, se podría mostrar a tal punto, cómo la existencia total completa, bajo todos sus aspectos, políticos, técnicos, económicos, dependen inevitablemente, totalmente de una organización de burócratas especializados y competentes"[6] .

Sus estudios acerca de la burocracia alrededor de los años veinte dieron cuenta de la forma organizacional por excelencia de la llamada sociedad industrial y de su relación con la tipología de acción social desarrollada por el mismo. Consideró a la burocracia como consecuencia de los cambios ocurridos en las formas de pensamiento y de acción, las cuales estaban dirigidas por la "racionalidad" hacia fines.

Lejos de la calificación de sentido común que la tildó de "lenta" y "tramitadora", dandole una connotación negativa, para Weber la burocracia es la forma de organización tecnicamente superior a todas las otras formas de administración y la consideró como el instrumento que ha dado forma a la política, la economía y la tecnología moderna.

Las características de la burocracia de Weber son[7] :

- **Separación entre función profesional y persona** (íntegra) que la cumple.

- La **selección del personal** se hace sobre la base de calificaciones técnicas, respaldado por algún tipo de documentación.

- Todo puesto de trabajo es ocupado sobre la base de una **relación contractual.**

- La burocracia está compuesta por funcionarios, **especialistas en sus funciones y cargos**, dedicados plenamente a ellos y con posibilidad de hacer carrera.

- Existencia de una **organización jerárquica clara** y bien definida.

- Funcionamiento según **sistema de reglas y normas** que garantizan deberes y derechos.

- Separación del funcionario de la propiedad de los medios de producción y **remuneración de acuerdo con un salario fijo** que varía según el nivel jerárquico.

- La administración se funda en **documentos escritos**.

- Aplicación de una disciplina y un **trato impersonal**.

---

6 Max Weber en apuntes de Justino Gómez:"Aportes para una Sociología del Trabajo y de las Organizaciones", pág 2. ILADES, 1996

7 Justino Gómez, pág 4 y 5

Finalmente, a pesar de que este autor describió una serie de ventajas de la burocracia por sobre otras formas de organización, gracias a la posibilidad de predecir el comportamiento, también visualizó como problema la despersonalización que trae consigo y la incapacidad de tratar casos individuales. Más aún si consideramos que para Weber la tendencia de la humanidad es a avanzar hacia formas cada vez más racionales. En el caso de la burocracia económica veía con preocupación que la única aspiración de los individuos (en el contexto burocrático) es a convertirse en un engranaje más grande de la máquina.

Paralelo a Weber, se desarrolló la Escuela Clásica de Administración Científica, la cual se centró básicamente en la búsqueda de formas más eficientes de productividad. A pesar de que su nombre hace referencia a la ciencia, esta teoría no obedece a lo que se podría denominar una investigación científica sistematizada, ya que fue desarrollada con la intención explícita de servir para mejorar la eficiencia de las empresas.Los principales exponentes de esta corriente son Frederick Taylor y Henri Fayol.

"Taylor sostenía que no había trabajo humano, por sencillo que pareciera, que no pudiera ser subdividido, simplificado y racionalizado"[8]. Los orígenes de sus ideas comenzaron cuando se desempeñó como ingeniero en jefe de la compañía Midvale Iron Works y fue en esa posición que descubrió que el modo tradicional de hacer las cosas era a menudo deficiente y que ello se traducía en la pérdida de ganancias para la empresa. Así también encontró que si bien las compañías podían prever la cantidad de trabajo que puede hacer una máquina, no había ningún tipo de conocimiento sobre el rendimiento de los trabajadores. La utilidad de conocer ese dato lo expresa Brown en el siguiente párrafo:

"Evidentemente, si fuese posible estimar cuánto trabajo puede producir un obrero realmente capaz, en una operación dada, trabajando "como se debe", el patrono tendría entonces un estándar, muy útil, por medio del cual podría estimar la eficiencia de otros empleados al ejecutar el mismo trabajo. Se abriría entonces el camino para incrementar la eficiencia y la producción de cada trabajador y la organización científica del trabajo permitiría lograrlo sin un incremento proporcional del gasto de energía"[9].

Con ese fin, Taylor determinó tres principios claves para mejorar la productividad a través de la "administración científica":

- Seleccionar los **mejores hombres** para el trabajo

- Instruirlos en los **métodos más eficientes** y los movimientos más económicos, que debían aplicar en sus trabajos.

- Concebir **incentivos** en forma de salarios más altos para los mejores trabajadores.

A continuación siguieron una serie de éxitos de Taylor en trabajos de consultoría en diversas empresas donde demostró que era posible maximizar el trabajo humano en base a mejoras ambientales e incremento salarial, aumentando también el ahorro de la compañía en base a la

8 Darío Rodríguez: "Gestión Organizacional" pág 19

9 J.A.C. Brown: "La Psicología Social en la Industrial" pág, 13.

disminución del personal necesario.

Hoy en día esos principios siguen vigentes y el tipo de estudios que antaño realizara Taylor, con un cronómetro y un block de apuntes como instrumentos, siguen realizándose bajo la denominación de "estudios del tiempo y de movimientos" . Sin embargo, obedecen a un tipo de producción mecánico o de tipo Fordista que, como veremos más adelante, tiende a ser reemplazado por sistemas de automatización.

También contemporáneo a Weber y Taylor, Fayol desarrolla la llamada "Teoría de la Organización Formal" y que, al igual que las visiones anteriores "considera la racionalidad del individuo como elemento dominante de la actividad humana y, por lo tanto, como elemento básico de la organización del trabajo, reduciendo en buena parte su concepción del hombre a la de un *homo economicus* en un sentido muy individualista de su acción"[10] .

La teoría de Henri Fayol es considerada por muchos como complemento a los postulados de Taylor, ya que éste último se interesó por racionalizar a nivel operativo el proceso de produción; mientras que Fayol colocó el acento en los niveles de dirección.

Fayol planteó que una empresa que quiera operar racionalmente debe considerar los siguientes grupos de elementos y prácticas[11] :

- **Técnicas**: operaciones tendientes a la elaboración del producto.

- **Comerciales**: compras, ventas y permutas.

- **Financieras**: búsqueda y administración de capitales.

- **Seguridad**: Protección de bienes y personas.

- **Contabilidad**: permite conocer la situación de la empresa y hacia donde se orienta.

- **Administrativas**: que formule y ponga en marcha el plan de acción de la empresa. A su vez, los elementos básicos de la administración son:

    * Previsión

    * Organización

    * Mando

    * Coordinación

    * Control

Finalmente, Fayol plantea los siguientes pirincipios como base para el buen funcionamiento de una compañía:

---

10 Lucas Marín: "Sociología de la Empresa" pág 21.

11 En Darío Rodríguez: "Gestión Organizacional" pág 20.

1. División del trabajo que permita la alta **especialización.**

2. **Autoridad y responsabilidad equivalentes** para un individuo determinado.

3. **Disciplina** en base a un liderazgo adecuado, así como de recompensas y castigos justos.

4. **Unidad de mando**, que se traduzca en que cada persona tenga un solo jefe.

5. **Unidad de dirección**, que se traduzca en que actividades con un mismo objetivo deben tener un solo administrador.

6. **Subordinación del interés individual al interés común**.

7. **Remuneración justa**.

8. **Centralización y descentralización en proporciones equilibradas**.

9. **Jerarquía**: cadena de autoridad.

10. **Orden**, que se traduzca en lugar y momentos correctos.

11. **Equidad** en el trato.

12. **Estabilidad** del personal.

13. Estímulo de la **iniciativa personal**.

14. Sentido y "**espíritu de cuerpo**".

Tanto Taylor como Fayol son parte de la llamada "administración científica" del trabajo, la cual -como hemos dicho-, es básicamente "racionalista" . La influencia de ésta escuela coincide con el nacimiento de la producción en cadena de los "Ford T" y, tanto por la influencia teórica como por los buenos resultados prácticos, nacieron miles de compañías en el mundo que basaron su producción en ese modelo de organización.

La aplicación del esquema teórico-práctico "racionalista" del trabajo fue extremo y generalizado en las compañias y, como respuesta, surgiría la llamada "Escuela de Relaciones Humanas" la cual encuentra su principal exponente en Elton Mayo y sus estudios en la fábrica Western Electric, ubicada en Hawthorne, Ilinois.

A diferencia de la escuela de "administración científica" que consideraba al ser humano en primer lugar como una unidad productora, luego como unidad fisiológica y finalmente como una unidad con "psiquis", la escuela de relaciones humanas pone el acénto en las relaciones grupales de los individuos.

E. Mayo descubrió - a partir de los llamados estudios Hawthorne - que "el trabajador no es una máquina aislada que produce resultados

dependientes solamente de su estado de salud física y de las condiciones buenas o malas que lo circundan"[12] , sino que también existe una fuerte determinación del grupo en el cual opera. En ese sentido, no sirve tener tener buenas condiciones de iluminación y adecuados sistemas de calefacción si es que existe elevado nivel de conflicto entre directores y trabajadores.

Con Mayo, Lewin, Roethlisberger, Dickson, Mc Gregor y Maslow, se dieron los primeros pasos para el nacimiento de la psicología industrial o psicología de las organizaciones. El énfasis de esta disciplina se desplazó del estudio de los individuos aislados y del medio ambiente a la consideración de los estados de ánimo y motivaciones.

Los principales postulados de esta Escuela son[13] :

- El reconocimiento de la influencia del grupo sobre el individuo.

- La capacidad de trabajo de una persona estará dada por su "capacidad social" y no por su capacidad física.

- Las recompensas no económicas son muy importanes en la motivación de los trabajadores.

- Los trabajadores reaccionan frente a sus situaciones de trabajo como grupo y no como individuos.

- El líder no es necesariamente la persona designada en un puesto de jefatura, ya que existe el liderazgo informal.

- La organización formalmente planificada es solo un aspecto de lo que ocurre en la organización.

- El supervisor más efectivo es el "centrado en los empleados", por sobre el que se centra en la tarea.

- La información y la participación en la toma de decisiones es una de las más importantes recompensas que pueden ofrecerse para obtener el compromiso y adhesión de los trabajadores.

- Los trabajadores tienen sus propios sistemas de control de trabajo

Básicamente fueron dos críticas las que se hicieron a esta perspectiva: por una parte, la posibilidad de utilizar las buenas relaciones como instrumento de explotación; por otra parte, así como la escuela de Administración Científica" descuidó los elementos relacionales del grupo, la "Escuela de Relaciones Humanas" descuidó los aspectos estructurales contenidos en las relaciones laborales.

Posterior a las teorías clásicas y las psicológicas surge, en la década de los sesenta, la Teoría Sistémica aplicada a las organizaciones a partir de la Teoría General de Sistemas desarrollada por Bertalanffy. Con ella se pretende ir más allá de la consideración del individuo como *homo economicus* , como *homo socialis* o como "hombre que se realiza", para

[12] Brown: "La Psicología Social en la Industria" pág 19.

[13] En Darío Rodríguez: "Gestión Organizacional" pág 25.

enfrentar al "**hombre complejo**" que actúa en una organización compleja.

"En términos generales, un sistema es un todo integrado por elementos que guardan entre sí una relación recíproca. La naturaleza especial de sus respectivos elementos, su modelo de ordenación y las relaciones entre ellos condicionan la peculiaridad concreta de un sistema. Dentro de un sistema, la variación de un elemento repercute sobre los demás elementos. Un sistema posee una cierta medida de integración y de hermeticidad. Tiene una frontera que lo separa del mundo circundante, pero está con este mundo en relaciones recíprocas"[14].

La organización es considerada como un sistema social y, por lo tanto, **es un todo formado por partes interrelacionadas en equilibrio dinámico**. Tal como señala Lucas Marín, "las redes de individuos coordinados espacial y temporalmente nos aparecen como sistemas sociales bien establecidos, comúnmente conocidos como organizaciones"[15].

Desde esta perspectiva hay que considerar tres aspectos importantes: el **dinamismo** de los sistemas, su **apertura** y la importancia de la **comunicación**. El dinamismo se refiere a que las organizaciones están en permanente cambio, en un proceso adaptativo constante que responde a cambios ocurridos en su ambiente. La apertura, por otra parte, se refiere a que los sistemas van a ser considerados como sistemas abiertos engastados en los ambientes en que operan. Finalmente la comunicación adquiere un carácter esencial en la organización e incluso puede decirse que la organización es una forma de entrelazamiento comunicativo[16].

Sin embargo, esta teoría tuvo poco impacto sobre las investigaciones empíricas en las ciencias sociales, pues en aquel entonces no se disponía de métodos de investigación necesarios para estudiar el comportamiento en el contexto de un sistema total[17].

De acuerdo a los planteamientos de la Teoria de Sistemas puede que los **componentes principales de los sistemas** (organizaciones) son[18]:

- Una función de input o **entrada**: incorporación de insumos para llevar a cabo el proceso de transformación.

- Una función de **proceso**: transformación de los insumos.

- Una función de output o **salida**: resultado del proceso o producto generado.

- Una función de **retroalimentación** (feedback): canal de información sobre los resultados del proceso, obtenido de acuerdo a las entradas proporcionadas y que opera como mecanismo de control.

---

14 Renate Mayntz: "Sociología de las Organizaciones" pág 53

15 Lucas Marín: "Sociología de la Empresa" pág 22.

16 Planteamiento de A.Lucas Marín en "Sociología de la Empresa" pág 23

17 Justino Gómez: "Aportes para una Sociología del Trabajo y de las Organizaciones" pág 25

18 En Justino Gómez: "Aportes para una Sociología del Trabajo y de las Organizaciones" pág 26

Asimismo, los **Axiomas** o **postulados de la Teoría de Sistemas** son:

- **Principio de integración**: eso hace referencia a que es un todo indisoluble, integrado por partes interrelacionadas e interdependientes y que ninguna parte puede ser afectada sin afectar a otras.

- **Principio de subordinación**: El todo es primario, y las partes es secundario. El papel de las partes depende del propósito para el cual existe el todo.

- **Principio de dependencia**: la función de la parte deriva y es regulada por la relación del todo a la parte.

- **Principio de unidad**: El todo se conduce como una unidad, sin importar los complejo que sea.

- **Principio de estabilidad**: la identidad del todo y de su unidad se preservan, pero las partes cambian.

- **Principio de jerarquía**: Los sistemas están relacionados en forma jerárquica. Cada subsistema puede tener subsistemas menores.

Hasta los años sesenta, las organizaciones eran analizadas únicamente como factores internos sin impacto del ambiente. Posteriormente, con el advenimiento de la Teoría de Sistemas habría un cambio en la comprensión, tal como se señala a continuación:

"Los sistemas sociales son sistemas francamente abiertos, porque el insumo de energías y la conversión de la producción en insumos energéticos adicionales están constituídos por transacciones entre la organización y el ambiente" [19].

A partir del estudio de las organizaciones desde la perspectiva sistémica , se reconocen como partes fundamentales del sistema organización[20] :

- **Los individuos**

- **La organización formal**

- **La organización informal**

- **El ambiente físico de la organización**

A partir de la concepción sistémica de las organizaciones se produjo un cambio sustantivo en cuanto al entendimiento del fenómeno. Sin embargo, a partir de los años setenta se vislumbra otro gran cambio en la Teoría de Sistemas, del cual Luhmann es el principal exponente. Éste propone pasar del estructural funcionalismo (de Parsons) y de la distinción todo partes a la distinción entre sistema y ambiente. "Este nuevo paradigma -considerado

19 Katz y Khan, en Justino Gómez: "Aportes para una Teoria del Trabajo y de las Organizaciones" pág.29

20 En Justino Gómez, idem. pág 29

en las teorías del equilibrio y de los sistemas abiertos, pero no en todas sus consecuencias- incorpora el antiguo"[21].

Sin embargo, tal como el propio Luhmann reconoce, su teoría adquirirá ribetes de cambio paradigmático tan sólo cuando incorpora los valiosos aportes provenientes de la biología del conocimiento de Humberto Maturana.

Para Maturana, los sistemas vivientes tienen como característica definitoria, que están constituídos por una red de producción de componentes que produce con su operar los componentes que la componen. A este concepto le llama **autopoiesis**.

Los sistemas autopoiéticos son sistemas cerrados que operan en **clausura operacional**, es decir, sólo es parte del sistema lo que es generado por al operación misma del sistema.

Maturana dirá que nada puede ocurrir en el sistema que no se encuentre determinado por su propia estructura, es decir, los sistemas son **determinados estructuralmente**.

Finalmente, los sistemas autopoiéticos están en una relación de **acoplamiento estructural** con su entorno y, por lo tanto, cambios en el entrono gatillan cambios en los sistemas y, a su vez, cambios en el sistema gatilla cambios en el entorno.

A partir de la adopción de los trabajos de Maturana a la Teoría de los Sistemas Sociales, Luhmann define a **las organizaciones como sistemas autopoiéticos, cuyos elementos son decisiones**. "Es decir, son sistemas que producen -en clausura operacional- las decisiones que lo forman. Este sistema organizacional autopoiético está acoplado estructuralmente a su entorno, de tal manera que **no hay organizaciones mal adaptadas**. Una organización mal adaptada desaparece. Estas organizaciones, además están determinadas estructuralmente. Es la misma estructura de la organización la que muestra las posibilidades de desarrollo y destrucción de la organización"[22].

3. Principales elementos de la modernidad

Hoy es frecuente referirse a la modernidad desde los elementos conceptuales que cualquier sujeto "tiene a la mano"; se menciona y se utiliza sin cuidado de su amplio significado. Tal como señala Chinoy- ..."El profano no advierte la necesidad de utilizar una terminología especial distintiva o de una cuidadosa definición de los términos que frecuentemente usa"[23].

Así también, en las empresas y organizaciones hay conciencia de que se está frente a severas transformaciones sociales con dramáticas consecuencias para la vida humana, sin embargo, ellas se limitan tan solo a las consecuencias directas y prácticas que les competen para su subsistencia. No existe un interés profundo sobre la temática, sino tan sólo, cuando ésta afecta de algún modo el funcionamiento de la organización.

---

21 Darío Rodríguez y Marcelo Arnold: "Sociedad y Teoría de sistemas" pág 83

22 Darío Rodríguez: "Gestión Organizacional" pág 40

23 Chinoy: ,"Introducción a la Sociología" pág 15

Pero para un estudio sociológico y, en especial para uno referido a organizaciones, es impensable hacer un planteamiento sin pasar por la temática, intentando -al menos- identificar los tópicos centrales que den cuenta de la sociedad actual y sus repercusiones.

Autores como Weber, Marx o Durkheim intentaron dar cuenta de una u otra manera del fenómeno de la modernidad. Para Weber, ésta aparece en estrecha relación con los procesos de racionalización y desencantamiento del mundo. Para Marx, en cambio, "la base de la modernidad es el surgimiento del capitalismo y de la burguesía revolucionaria, que llevan a una expresión sin precedentes de las fuerzas productivas y a la creación de un mercado mundial"[24] .Por último, para Durkheim lo central en la modernidad es el industrialismo acompañado de las nuevas fuerzas científicas.

En este planteamiento no intentaremos siquiera definir que *es* la modernidad, ni mucho menos entrar en el debate acerca de si esta época es parte del proyecto inconcluso de la modernidad o si estamos en el adveniemiento de la post-modernidad; no es la intención ni el fin de este estudio. En cambio y, a propósito de las organizaciones, intentaremos caracterizar la modernidad y el estilo de vida moderno a modo de marco de referencia para el planteamiento posterior.

Cada una de estas perspectivas pone el acento en una dimensión de la modernidad, dejando en evidencia que se trata de un fenómeno complejo y multidimensional. Para Larraín Ibáñez[25] , es preciso además agregar a éstas la dimensión referida a la autoconciencia; otra referida al modo de vida y de organización social; y ,por último una referida a la experiencia vital que conlleva.

El proceso de industrialización puede situarse en sus orígenes en algunos países europeos durante los siglos XVI y XVII, aunque aún podamos clasificar dichas sociedades como sociedades tradicionales o preindustriales. Tan sólo a finales de siglo XVIII - especialmente en Inglaterra- , encontramos una tendencia generalizada a utilizar máquinas e instalar fábricas en procesos productivos. Más tarde, con la extensión de este fenómeno al resto de las naciones ocurre la denominada comúnmente[26] "Revolución Industrial" que consiste -a grueso modo- en el paso de una sociedad de base agraria a una fundamentada en la producción fabril[27].

La sociedad pre-industrial, que es el origen del proceso, es algo más que escasez de bienes, pues conlleva manifestaciones sociales estancadas (escasez de innovaciones), dependencia de la agricultura, ausencia de especialización profesional y falta de integración geográfica.

La llamada primera revolución industrial trae con sigo un desorden

---

24 Larraín Ibañez: "Modernidad: Identidad y Razón en A.Latina". pág 17

25 Larraín Ibáñez: "Modernidad: Identidad y Razón en América Latina" pág 23

26 Ralph Dahrendorf advierte de que la llamada "Revolución Industrial" no es precisamente ni revolucionaria ni industrial en su esencia, ya que para algunos autores no existe una fecha precisa del cambio como para ser considerada una revolución. Tampoco sería industrial la esencia de este proceso, sino que más bien obedece transformaciones ideológicas.

27 A. Lucas Marín: "Sociología de la Empresa" pág 6

generalizado a todos los ámbitos de la vida[28] :

1) paso de una sociedad estamental o de castas a una de clases;

2) ruptura de las jerarquías tradicionales;

3) creación de situaciones de inadaptación y alienación para los trabajadores

4) situaciones de miseria social para los trabajadores;

5) valoración del obrero como relleno de la máquina;

6) aumento de la importancia del trabajo en la vida del hombre; y

7) la oposición creciente de las clases sociales.

En la segunda revolución industrial se institucionalizan los cambios; aumenta fuertemente la producción (a diferencia de la extensión de la etapa anterior) en base al incremento de la racionalización productiva; y existe un destacado desarrollo científico-técnico. En los aspectos organizativos, esta etapa se caracteriza por la "administración científica del trabajo" y en la experiencia acumulada del fordismo.

La madurez de la insdustrialización lograda en esta época se manifiesta en nuevas normas sociales:

- Institucionalización de la movilidad social

- Estratificación de trabajadores de acuerdo al modelo de producción.

- Surgen formas de vida industriales: las burocracias y los bancos, por ejemplo.

- Institucionalización de la seguridad social

- Institucionalización de la oposición de clases

- Separación entre tareas de pensameinto y ejecución del trabajo.

- Valoración definitiva del obrero como relleno del proceso de producción mecánico.

- Aparición de los grupos en el trabajo

- Se perfila el sistema de roles de la empresa industrial.

- Aparición de la sociedad de consumo.

---

[28] Dahrendorf en A.Lucas Marín: "Sociología de la Empresa", pág 9

Hoy día, en muchas partes del mundo se considera a la segunda revolución industrial como etapa superada y más bien se habla hoy en día de sociedades post-industriales, post-modernas, tecnológicas, técnico-científicas, post-capitalistas, etc. Sin importar demasiado el título con que se denomine esta etapa, lo importante es que estamos en presencia de un nuevo tipo de sociedad.

La sociedad actual -que podríamos identificar como tercera revolución industrial- es aún un "terreno" poco conocido tanto en su contenido como en sus consecuencias. No está claro si estamos en presencia del advenimiento o si sin darnos cuenta estamos ya inmersos en ella. Tampoco existe certeza frente al conocimiento que se tiene de esta sociedad, pues las teorías se barajan entre las extrapolaciones, conjeturas o previsiones y la prognosis.

En esta etapa se instituye la automatización y el uso de máquinas para controlar otras máquinas, el incremento de la productividad basado en existencia de grandes inversiones de capital; procesos productivos cada vez más largos y complejos; el afianzamiento de la economía de servicios; y la interacción creciente entre las decisiones económicas y sociales .

Las consecuencias sociales en el trabajo son[29]:

1) el trabajo es cada vez más una actividad simbólica y documental;

2) la tarea del obrero se aprecia como relleno de la automoción[30] ;

3) nuevas formas de separación entre pensamiento y ejecución de tareas (programadores, ejecutantes, mantenedores);

4) la pérdida definitiva del peso del trabajo manual;

5) la pérdida de la importancia del grupo obrero;

6) se desdibuja la lucha de clases;

7) Intentos de superación de la enajenación de los obreros en su medio;

8) disolución progresiva del régimen de salarios;

9) importancia creciente del no trabajo;

10) la red de trabajo sustituye cada vez más al grupo de trabajo

Tal como lo señalabamos anteriormente, a la descripción de la evolución industrial y económica anterior, es preciso -tal como plantea Larraín Ibáñez-

---

[29] Friedmann y Naville en A.Lucas Marín: "Sociología de la Empresa" pág 11

[30] Según Martin Alonso en "Diccionaro del Español Moderno" la palabra Automoción se refiere a "Economía y progreso comercial del transporte automático", por lo que nos parece que A.Lucas Marín usa esta palabra con el significado más asociado a "Automatización".

considerar algunas otras dimensiones.

La autoconciencia de la modernidad, entendida como un modo de vida y como una experiencia vital, se ve a sí misma (la sociedad) como "el reino de la razón y de la racionalidad, que han desplazado a la religión, a los prejuicios y supersticiones, a las costumbres tradicionales"[31] . Se tiene confianza a sí misma y a su futuro, y ve el pasado como formas de vida inmaduras, incompletas, subdesarrolladas o inferiores.

La autoconciencia de la modernidad también sufre una suerte de evolución paralela a la ocurrida en la dimensión técnico-industrial. Berman[32] ha distinguido tres fases al respecto:

> - En un primer período existe un nivel de conciencia bajo, que lucha por diferenciarse del discurso feudal y que lo encontramos en obras de Maquiavelo, Rousseau, Bacon o Descartes.
>
> - A finales del siglo XVIII se desarrolla una segunda etapa, en la cual se tiene conciencia de vivir en una época nueva y revolucionaria, y se destaca la idea de la ciencia, el progreso y la razón.
>
> - La tercera fase que se ubica propiamente en el siglo XX, "presencia la expansión de los procesos modernizadores a todo el mundo, con el consecuente desarrollo de la conciencia universal acerca de la modernidad"[33] .

Referente al modo de vida de los modernos, puede decirse que se vive en el industrialismo, la democracia, la educación generalizada, la cultura de masas, los mercados y las grandes organizaciones burocráticas. Así mismo, la experiencia vital es efímera y contingente.

Por otra parte, el discurso de la modernidad está influído fuertemente por las ideas de libertad y de subjetividad, lo que lleva a Hegel a decir que: "el principio del mundo moderno es la libertad de la subjetividad"[34] .La libertad es considerada como derecho básico e inalienable y tiene su expresión económica en el libre mercado; a nivel político se traduce en el derecho a participación política; y a nivel privado significa la autonomía ética y la posibilidad de autorrealización.

A modo de síntesis y en función de cumplir el objetivo planteado , es decir, la caracterización general, diremos que la sociedad moderna es[35] :

- Crecimiento de la población

- La urbanización

- La Industrialización

- El aumento de la movilidad física

---

31 Larraín Ibañez: "Modernidad: Identidad y Razón en A. Latina" pág 19

32 Berman (1982) en Larraín Ibañez: "Mdernidad: Identidad y Razón en A. Latina" pág 20

33 J. Larraín Ibáñez: "Modernidad: Identidad y Razón en A. Latina" pág 20

34 Hegel en Larraín Ibáñez: "Modernidad: Identidad y Razón en A. Latina" pág 24

35 A. Lucas Marín: "Sociología de la Empresa" págs 11-20.

- Aumento de la movilidad social

- La expansión de la movilidad psíquica

- La aceleración del cambio social

- El aumento de la importancia de la tecnología

- La racionalización creciente

- La aparición del espíritu capitalista

- La burocratización

- La expansión de la democracía

- La producción en masa

- La importancia del consumo

- La masificación de la sociedad

- La explicitación de las posibilidades de intervención social.

- La valoración del tiempo

- La estandarización

- La búsqueda de seguridad

- La extensión de la educación

A estas podemos agregar tres fuentes importantes de dinamismo[36] :

- Separación de tiempo y espacio: "la desconexión del espacio del lugar al promover las relaciones con otros ausentes, situados a gran distancia de cualquier interacción cara a cara"[37] .

- El desarrollo de mecanismos de desarticulación o desencajamiento de las relaciones sociales de los contextos locales de interacción de espacio-tiempo definidos. Por ejemplo: el dinero.

- La apropiación reflexiva del conocimiento: si bien toda acción humana es reflexiva, en la modernidad "las prácticas sociales son examinadas y reformadas de continuo a la luz de información nueva acerca de esas mismas prácticas , alterando así continuamente su carácter"[38] . Pensamiento y acción están siempre referidos el uno al otro y por lo tanto se van modificando de acuerdo a esa reflexión, sin mediatizar tradición alguna, lo que hace que la sociedad moderna no deje de cambiar.

---

36 Giddens en Larrín Ibáñez: "Modernidad: Razón e Identidad en A. Latina" pág 24

37 Larraín Ibáñez, *idem.* pág 25

38 A. Guiddens (1990) en Larraín Ibáñez pág 26

4. Efectos en las organizaciones

Si bien la organización no es una exclusividad de nuestra época, es justamente en ella en donde ha alcanzado sus mayores ribetes. "Han habido grandes culturas en las cuales solamente se han desarrollado organizaciones de una manera incipiente o en pocas esferas"[39] ; pero es en este tiempo en el cual ellas se han multiplicado, crecido e invadido - como nunca antes- todos lo ámbitos de la vida humana. No existe - prácticamente hablando- ningún espacio en la vida de las personas, sea directa o indirectamente, en que las organizaciones no se hallen presentes. Por eso, la época moderna puede denominarse sociedad industrial, sociedad democrática, sociedad de masas, sociedad capitalista avanzada o sociedad de previsión pero, para efectos de este estudio, podemos denominarla también "sociedad organizada" por "el número elevado de sus formaciones complejas, conscientes de sus fines y racionalmente constituidas"[40] que en ella existen.

Por su parte, la organización -como institución social- ha cambiado según las épocas y las sociedades. Particularmente en la modernidad, la empresa - forma de organización distintiva- ha sufrido una metamorfosis desde sus orígenes, a comienzos de la revolución industrial, hasta nuestros días. "La empresa moderna es esencialmente distinta a las pequeñas empresas familiares, artesanales o agrícolas, que predominaban anteriormente"[41] .Las formas de organización han cambiado y se han adaptado según los cambios ocurridos en la sociedad donde se encuentran.

Pero es también en nuestra sociedad y las organizaciones actuales, en donde la experiencia del cambio ha sido vivida en su dimensión más dramática. Al respecto, tal vez los relatos más difundidos en cuanto a los cambios en los modos de vida de las personas y de las organizaciones son los realizados por A. Toffler. En su libro "El schok del Fututo", publicado por primera vez en el año 1970, describía los profundos cambios que en ese momento sufría la sociedad norteamericana.

"Durante los últimos trescientos años, la sociedad occidental se ha visto azotada por la furiosa tormenta del cambio. Y esta tormenta, lejos de menguar parece estar adquiriendo nueva fuerza. El cambio barre los países altamente industrializados con olas de velocidad creciente y de fuerza nunca vista"[42] .

La sociedad y todas las organizaciones que en ella existen, sean empresariales o no, has sufrido el remezón del cambio al que se refiere Toffler y, a partir de aquél, algunas han logrado sobrevivir y muchas otras colapsaron. El cambio, a pesar de lo que se pueda pensar, es rechazado mucho más frecuentemente de lo que se cree debido principalmente a [43] :

- Necesidad de seguridad.

- Intereses particulares

- La falta de visión y claridad respecto a sus beneficios.

---

39 Renate Mayntz: "Sociología de la Organización" pág 13.

40 Renate Mayntz: "Sociología de las Organizaciones" pág 11

41 Renate Mayntz: "Sociología de las Organizaciones" pág 14

42 Alvin Toffler: "El Shock del Futuro" pág 17

43 Darío Rodríguez: "Gestión Organizacional" pág 126

- La inercia.

- Las interpretaciones contradictorias del cambio.

- La falta de recursos para sostenerlos.

- Envidias o malas disposiciones internas

En etapas de desarrollo industrial precendentes, los cambios organizacionales eran impuestos y rara vez hubo preocupación por la vivencia del cambio a partir de las personas. Los procesos de cambios eran menos frecuentes, pero así también mucho más brutales en cuanto a la violencia con que eran ejecutados. Con el tiempo, la complejización de la sociedad y el desarrollo tecnológico industrial, se fue incrementando la importancia relativa de los elementos humanos involucrados, como así también la determinación de estos en el éxito del dichos procesos. Nacen así tecnologías de cambio como el Desarrollo Organizacional (DO) o los procesos de mejoramiento continuo, los cuales son una forma de planificar el cambio. La importancia que se le atribuye hoy en día a las personas en el cambio organizacional esta reflejado en este párrafo escrito por Rodríguez:

" ...podemos decir que en este mundo cambiante en que todo se modifica no solo falta capacidad de innovación, sino que los escasos innovadores deben enfrentar la oposición de algunos y arrastrar la inercia de muchos, para conseguir introducir algún cambio significativo en sus organizaciones"[44].

5. El Rol y la importancia de la innovación en el contexto actual

Tal como se desprende del párrafo de Rodríguez, en el contexto de cambio actual, la innovación adquiere una relevancia única en la historia de las organizaciones: ésta se vuelve un elemento imprecindíble de la adaptabilidad de las organizaciones. Luhmann dice que "se necesita la capacidad de innovación no para que la organización cambie, sino porque la organización cambia"[45].

La sociedad y sus dimensiones, tales como el mercado, la política, la economía y la cultura están siempre cambiando. No hay nada que sea permanente en el tiempo sin que sufra cambios globales o mutaciones parciales; todo está irremediablemente destinado a cambiar.

Las organizaciones de cualquiera índole están simpre adaptadas a su entorno y acopladas estructuralmente, lo cual significa que cambios en su ambiente (sociedad) gatilla necesidades de cambio en su interior. Por ejemplo, el surgimiento reciente del SIDA ha gatillado una serie de necesidades de cambio en las políticas de salud, el los programas de Isapre, en las normas de uso médico y farmacológico, como así también en los programas de educación sexual en los colegios, por nombrar algunos. Un colegio que no incorpore la necesidad de educación sobre el tema queda automáticamente en una situación deficitaria con respecto a otras instituciones de educación. Así también una empresa que no incorpore

44 Darío Rodríguez: "Gestión Organizacional" pág 127.

45 Darío Rodríguez: "Gestión Organizacional" pág 130

normas de calidad generalmente aceptadas (por ejemplo, ISO 9000) en su producción queda imposibilitada de vender sus productos en determinados mercados. "La capacidad de innovación es fundamental en una organización, porque le permite orientar su cambio, dirigir su deriva"[46].

Hoy en día, en el contexto de aceleración de la dinámica social, los cambios son mucho más frecuentes y, por ende, la capacidad de innovación se ha hecho imprescidible en las organizaciones. Hoy en día las empresas están siempre cambiando y por lo tanto los requerimientos estructurales son cada vez de más flexibilidad, llegando incluso a plantearse la necesidad de gerentes no lineales y de "adhocracia"[47] como formas de organización. Sin importar si esta última propuesta es la más acertada, lo que hay que retener es que la empresa que no cambia y que no esta preparada para ser cambiante tenderá inevitablemente a fenecer; "La creatividad y la innovación han dejado de ser lujo"[48].

6. **Relación entre cultura e innovación**

Indagando un poco en el tema de la innovación nos damos cuenta de inmediato que se trata de un fenómeno que involucra muchos otros: recursos, personas, organización, tiempo, etc. Cada perspectiva -científica o no- puede enfatizar en su análisis un factor específico que determine la innovación. Así, unos puede considerar la innovación a partir de un *homo economicus*, otros desde la macroeconomía y otros desde el punto de vista de los procesos industriales.

Para la sociología- evidentemente- lo relevante son las personas y su comportamiento en sociedad y- por ende- nos interesará la innovación desde el punto de vista del comportamiento de los seres humanos en sociedad y, de ese modo, emerge la cultura como elemento fundamental de la innovación en las organizaciones

La cultura es el marco simbólico-interpretativo de la sociedad y como tal es la que da sentido a la realidad. A partir de la cultura nuestra cotidianeidad - expresada en cosas, actos o conversaciones adquiren sentido, aparecen como lógicas, ridículas, normales, extrañas, etc.

La innovación, en tanto un conjunto de acciones, tiene sentido en un marco cultural. Puede significar algo bueno o malo, algo necesario o innecesario, puede ser extraña o cercana, etc. Una persona innovadora será innovadora en tanto viva en un mundo de creencias y valores que le den a la innovación una connotación positiva. Por eso, decimos que la cultura y la innovación están estrechamente ligadas, siendo la cultura -en este caso- la determinante de la innovación.

---

46 Rodríguez: "Gestión Organizacional" pág 130

47 AlvinToffler: "La Empresa Flexible" pág 8

48 Jim McLean en las recomendaciones del libro de Gretz y Drozdeck: "Aproveche la Creatividad de sus Empleados".

7. La sociedad chilena, el empresariado y algunas conjeturas (hipótesis) acerca de la cultura innovadora de las empresas chilenas

Evidentemente las reacciones a los cambios en la sociedad y en las organizaciones no se han hecho esperar y entonces han surgido modelos y técnicas de organización tendientes a hacer frente a los nuevos desafíos. La "calidad total"; "el mejoramiento continuo", el mejoramiento del "clima", el fortalecimiento de la "cultura coorporativa" o "reingenieria", son típicos esfuerzos de las organizaciones por adaptarse a la complejidad y el cambio, mejorando al mismo tiempo su competitividad. Sin embargo, generalmente estas políticas adolecen de tres aspectos relevantes para el éxito:

1) **No se considera la cultura chilena como base de la aplicación de nuevos modelos de gestión**; ya que se cree que basta tan solo con copiar indiscriminadamente exitosos modelos foráneos y aplicarlos directamente en las empresas, por lo que generalmente fracasan o tienen exitos parciales. Al respecto Rodríguez dice: " El pobre resultado final de esta situación, en Chile, fue atribuido a muchas cosas: el subdesarrollo, la falta de educación, el haber sido colonizados por españoles y no por anglosajones, etc.; nunca se puso en duda el modelo, porque éste había demostrado ser útil y adecuado en todo el mundo desarrollado"[49].

2) **Un planteamiento teórico liviano**; que se refleja en la ausencia de fundamentos científicos en los postulados de los diversos autores que escriben sobre gestión, organización y empresas, los cuales se sustentan más bien en sus experiencias personales en consultorías o en un determinado negocio; y que son consecuencia de una moda temática más que de un estudio metódico y sistemático.

3) **Disociación entre el discurso y las prácticas**; hay una verdadera fiebre por aplicar conceptos de gestión importados, lo que se traduce en cursos y seminarios sobre el tema, así como también en un discurso empresarial que resalta ciertos valores y principios. Éstos generalmente han dirigido sus esfuezos a aumentar la competitividad por medio modelos que suponen la participación y el compromiso de los empleados, sin embargo, la ejecución de estos modelos es más bien unidireccional, enfatizando elernentos de productividad y olvidando factores de seguridad y retribuciónes. Tal como señala Montero:

" El conjunto de estudios está demostrando que lejos de implantarse el modelo de especialización flexible de los países desarrollados lo que se difunden son prácticas de precarización del empleo, condiciones de trabajo y salarios. Se trata más bien de mecanismos de una suerte de flexibilidad espúrea que no pasa por una nueva relación capital-trabajo y que, a largo plazo, puede ser más perversa que virtuosa en términos de la sustentabilidad del desarrollo"[50].

El cambio en el escenario técnico- organizativo a traído al tapete de los intereses temáticos a la innovación y la creatividad, como activos importantes a ser considerados por las empresas. Como consecuencia, ha

---

49 Darío Rodríguez: "Gestión Organizacional", pág 144.

50 Cecilia Montero en el libro "Dimensiones Actuales de la Sociología", capítulo: "Trabajo, Empresa y Sociedad" pág 74.

aparecido una variedada oferta educativa y se ha generado un discurso académico y empresarial que valoriza y resalta la innovación como elemento fundamental de la competitividad. Sin embargo, el repentino auge del tema suscita el problema del fundamento en el uso de los conceptos, tal como lo señala Chinoy: "...muchas palabras, principalmente "las grandes", son a menudo usadas por su valor emocional que por cualquier significado concreto que pueda tener"[51] . Así, la "innovación" actualmente pareciera ser más una declaración pública que prácticas organizaciones concretas; como si el rnero discurso fuera suficiente para que la empresa sea innnovadora.

A lo anterior podemos agregar las reflexiones de C.Vignolo, quien piensa que la innovación (distinta de la creatividad) pasa irremediablemente por la participación de gerentes y trabajadores, considerando al potencial humano como el principal capital de la empresa. Sin embargo, este autor consiera que "esto costará que se aplique en nuestro país, porque el ejecutivo chileno tiende a despreciar bastante la posibilidad de participar a los de abajo"[52] .

En síntesis, podemos decir que existe un *boom* por aplicar modelos de gestión importados, pero que en su aplicación carece de reflexión sobre la cuestión cultural . En el caso particular de la "innovación" reconocemos que es un tema en boga y sospechamos que tiende a ser más bien un *slogan* que prácticas concretas.

En el ámbito académico, las investigaciones sobre el tema han puesto el acento en la innovación principalmente a partir del estilo de liderazgo o como inversión formal en I+D. En el primer caso se pone el acento en las cualidades de gerentes o dueños de empresas como impulsores del cambio, es decir, en la persona innovadora. Por el otro, se pone el acento en las unidades especializadas en innovación. Sin embargo, tanto en èstos estudios como en el discursos en general sobre el tema comunmente se argumenta o se hace referencia a la existencia o no de una "cultura innovadora", concepto que a mi parecer es tratado con cierta ligereza, ya que la cultura innovadora es más que la capacidad del líder o los recursos asignados para la unidad de estudios.

A partir de entonces, surgen espontáneamente tres preguntas a ser consideradas desde la perspectiva de las ciencias sociales: **¿qué es la innovación?, ¿qué es una "cultura innovadora"?** y -finalmente- **¿existen rasgos de "cultura innovadora" en las empresas chilenas?**

8. Relevancia del estudio

a. En la actualidad muchos académicos, consultores y gerentes hacen estudios y aplican políticas concretas en base a conceptos como "cultura" o "innovación". Ambos conceptos son usados y aplicados sin tener- a mi parecer- un fundamento consistente. Por lo tanto, un primer elemento relevante es a nivel académico, y consiste en definir conceptualmente que es "cultura", que es "innovación" y que puede entenderse por "cultura innovadora". De ese modo se

---

51 Ely Chinoy: "Introducción a la Sociología", pág 18

52 Paulina Pizarro: "Desmitificando la Innovación". Artículo publicado en el El Mercurio del 27/10/96, cuerpo B, pág 8 .

estará **incrementando el conocimiento actual en la sociología de las organizaciones y de la empresa**.

b. Una segunda relevancia dice relación a la posibilidad de **establecer políticas generales** dirigidas a mejorar la capacidad de innovación de un sector (empresas finanacieras, metalmecánicas, mineras, etc) o a un tipo de organizaciones (pequeñas, medianas, grandes).

c. Una tercera, se refiere a **políticas particulares y planes de desarrollo hacia empresas específicas** a partir de un previo diagnóstico, de acuerdo a los tópicos relevantes considerados en este estudio. En ese sentido es importante explicitar la relación común entre empresas exitosas y empresas innovadoras.

d A nivel social, la relevancia la encontramos en el posible mejoramiento que se pueda hacer -a partir de este estudio y del derribamiento de ciertos mitos al respecto- a la calidad de los empleos y a los niveles de **satisfacción laboral** experimentados a partir de los niveles de participación (Maslow).

e. También es relevante que, el aumento de la capacidad de innovación en las empresas, puede traducirse en el **incremento del valor agregado de los productos**, con las correspondientes consecuencias económicas, sociales y ecológicas para un país.

f. Finalmente, tanto "cultura organizacional" como "innovación" son temas de mi especial interés y -por lo tanto- se han transformado en un tema relevante para mis pretenciones laborales y académicas futuras.

Objetivos

1. Objetivos Generales

a. Buscar, analizar y sintetizar los antecedentes teóricos sobre el tema.

b. Determinar si existen elementos de cultura organizacional innovadora en algunas empresas chilenas (organizaciones).

2. Objetivos Específicos

a. Describir el escenario social de las organizaciones.

A fin de contextualizar el estudio es importante describir el momento histórico en que las organizaciones se están desarrollando, sus características, las principales demandas del entorno, las principales enfoques que se han utilizado para su estudio, etc .

b. Describir las pricipales corrientes y definir Cultura Organizacional.

El origen del interés por el tema, los principales estudios realizados, sus autores y la relevancia que han tenido.

c. Describir las principales corrientes y definir Innovación.

¿Que es innovación?, ¿que factores involucra? Descripción de las principales teorias y desarrollo del concepto desde una perspectiva sociológica.

d. Definir el concepto: "Cultura Organizacional Innovadora" y describirlo en términos operacionales científicamente observables.

Una vez desarrollada una teoría sobre el tema es necesario operacionalizar el concepto de tal manera que permita realizar una aproximación empírica.

e. Detectar la presencia de estos elementos en una o más empresas (dependiendo de la capacidad de acceso).

Mediante un método claramente establecido, se intentará tener una primera aproximación al tema en algunas empresas chilenas.

Marco Teórico

CULTURA ORGANIZACIONAL

Existen muchas teorías y formas de ver el fenómeno cultural ; cada una apunta a distintos elementos y pone énfasis en alguno de sus niveles. A partir de ese reconocimiento es posible armar un modelo teórico-conceptual en el cual cada planteamiento tenga su espacio explicativo en relación con los otros.

1. antecedentes

Algunos autores sostienen que a partir de la segunda guerra mundial se le ha prestado muy poca atención al tema de la cultura, corriendo el riesgo incluso de ser abandonado como tema de estudio en el ámbito de las ciencias humanas . El tema ha sido -según ellos- dejado de lado poco menos que como subterfugio ideológico, relegándolo como un elemento marginal en la explicación de la sociedad[53].

El desinterés por conocer la temática no es en sí mismo un problema, sino que éste se transforma en tal al constatarse que la negación de la cultura ha sido difícil de sustentar en la práctica real y su ausencia no pasa inadvertida en los distintos enfoques y teorías.

A pesar del evidente desinterés mostrado en las ciencias sociales, encontramos antecedentes de estudio de cultura en la antropología. Sin embargo, en el caso del estudio de la Cultura Organizacional propiamente tal, descubrimos que sus antecedentes son relativamente más recientes y, por ello, considerablemente menos. Básicamente, encontramos escritos sobre el tema provenientes de experiencias particulares de gerentes y administradores que adolecen de método científico.

La posibilidad de incluir el conocimiento existente y la experiencia valiosa de gerentes y administradores que no se enmarcan estrictamente dentro de las ciencias sociales, es asociar sus estudios de manera arbitraria a las teorías antropológicas de la cultura, considerando los supuestos implícitos en cada uno de sus enfoques e interpretaciones y, de esa forma, considerarlas como antecedentes del tema, sin perder el valioso aporte que dichas experiencias pueden entregar.

Como hemos dicho, la Cultura Organizacional es un concepto relativamente nuevo que, sin embargo, cobra cada vez más importancia y con ello más adeptos e interesados. Hoy en día, es considerado por la mayoría, como un aspecto determinante en la organización.

El espectacular aumento de la complejidad de la sociedad y la permanente aceleración del cambio social hicieron indispensable una perspectiva más amplia de explicación, tanto para los científicos como para quienes se desenvuelven de en terreno práctico relacionado con las organizaciones. Dicha necesidad queda en evidencia en el eminente desarrollo de algunas naciones asiáticas, dejando entrever las carencias de un modelo que no era capaz de dar cuenta de las ventajas organizacionales de estos países.

---

53 R.Wuthnow y Otros, Análisis Cultural, 1988.

Asi tambien, agotadas las formas de obtener ventajas sustantivas en un contexto de competencia y globalización, los empresarios y expertos han puesto su mirada en el recurso humano y en el diseño organizacional como una nueva veta de productividad.

Desde la perspectiva sistémica, el estudio de la Cultura Organizacional apareció como relevante sólo cuando la teoría de sistemas pudo redefinirse en términos de sistema/entorno [54] , considerando a las organizaciones como sistemas autorreferentes y con ello la valorización de los determinantes de la construcción de la realidad organizacional. La autorreferencia quiere decir que siempre se refiere a lo otro desde sí mismo y, en la organización, ese "si mismo" es la cultura.

Así también, la perspectiva sistémica destruye la ilusión de que las organizaciones están compuestas por fuerzas separadas y desconectadas[55] , considerando al todo como más que la suma de las partes y, por lo tanto, otorgándole un valor sistémico a variables como el clima o la cultura organizacional.

El advenimiento de estas teorías no pasaron inadvertidas para directores y gerentes , los cuales progresivamente han asimilado nuevas formas de observar y explicar la organización. De esa manera, la metáfora mecanicista y organicista, que ponía el acento en el diseño de partes de la organización y en sus procesos, se ve superada por un modelo que considera el todo organizacional y, por ende, la importancia de cada una de sus partes para el sistema.

2. Importancia del estudio de la Cultura Organizacional

Primero que nada, la relevancia reside en conocer más a fondo un tema aún muy reciente en el mundo y casi desconocido en Chile. Todavía más, podemos agregar que en nuestro país no existen publicaciones empíricas de la realidad organizacional [56] y por lo tanto, resulta más relevante todo estudio que aporte a incrementar el conocimiento del tema.

Por otra parte, el desarrollo del estudio de la cultura se ha caracterizado - entre otras cosas- por mezclar en el cuerpo de conocimiento existente estudios provenientes de diversas disciplinas, como así también escritos de origen no científico, principalmente provenientes de experiencias particulares de directores y gerentes. Estos últimos no consideran antecedentes científicos de disciplinas como la antropología, la sociología o la psicología. Schein se refiere a la confusión de la que es objeto el estudio de la cultura organizacional diciendo: "Por desgracia, gran parte de los autores que escriben sobre cultura empresarial aplican definiciones distintas y métodos distintos para establecer lo que ellos entienden por cultura, y diferentes parámetros para evaluar la forma como la cultura afecta a las empresas" [57] .

Sobre lo mismo Denison agrega: "cada uno de estos trabajos, hasta cierto punto, tiene sus raíces en la disciplina académica del comportamiento organizacional y la teoria organizacional, aunque, estrictamente, la

---

54 Darío Rodríguez, Diagnóstico Organizacional, pág 123,1992

55 Peter M.Senge, La Quinta Disciplina,1993.

56 Carlos Gómez, 1996.

57 Edgar H. Schein, La Cultura Empresarial y El liderazgo,1988

investigación no podría llamarse académica. La evidencia, con mucha frecuencia consiste en histórias y anécdotas amenas, pero que no siempre convencen"[58].

A esto se debe agregar que la mayoría de los estudios en el mundo se han hecho en organizaciones exitosas y ejemplares y, por lo tanto, han dejado fuera estudios y relatos de una gran variedad de organizaciones importantes desde el punto de vista de la sociología.

Es un tema actual sobre el que se depositan grandes expectativas. Principalmente se considera que los avances en el conocimiento del comportamiento de las culturas puede entregar tópicos relevantes para la adaptación de las organizaciones a la complejidad y el dinamismo del mundo moderno. Al respecto Philippe D`iribarne expresa:

"Las ciencias sociales apenas están empezando a comprender la diversidad de costumbres que se manifiestan en la vida de las empresas y a crear instrumentos de gestión adaptados a los diversos contextos"[59].

La dinámica social existente, los cambios sociales y tecnológicos, han creado la necesidad de conocer el tema. Las estrategias empresariales, la fusiones, adquisiciones y diversificaciones de las empresas o la adopción de nuevas tecnologías, están íntimamente ligadas con la cultural. Más aún, la tan bullada "productividad", considerada generalmente como una variable "dura", es por excelencia un fenómeno cultural[60].

Esto ha significado que durante bastante tiempo se le llamara cultura organizacional a casi todo lo que escapaba al ámbito explicativo de la Teoría de la Organización y que tuviera algo que ver con el comportamiento colectivo[61]. Y, por supuesto, la ignorancia conlleva politícas erradas y resultados inesperados.

3. Principales escuelas

Tal como explican algunos autores, "hoy es corriente atribuir a las organizaciones características culturales, afirmar que ellas engendran valores, creencias y significados, que son creadoras de sagas, mitos, leyendas y que ellas se adornan con ritos, costumbres y ceremonias"[62]. Y sin embargo, estas afirmaciones rara vez están fundadas en estudios en el campo de la antropología cultural, la sociología o la psicología social.

Para empezar , es evidente que no existe un paralelo directo entre los escritos de Gerencia y Organización (GO) y la teoría antropológica, sin embargo, muchas de las ideas de GO. contienen elementos que suponen una determinada forma de concebir la cultura dentro de la organización. A partir de eso, se puede plantear un cierto paralelismo de dichos escritos con las teorias antropológicas.

El aporte que los distintos enfoques de la tradición antropológica pueden

58 Daniel R. Denison, Cultura Corporativa, pág 2

59 Revista *Mundo Científico*, Nª113. Versión en Castellano de *La Recherche*. Artículo "La Gestión de las Empresas: El Peso de las tradiciones nacionales". Mayo de 1991.

60 Edgar H. Schein, Cultura Organizacional y Liderazgo, 1988

61 Edgar H. Schein, Cultura Organizacional y Liderazgo, 1988

62 Abravanel y Otros, Cultura Organizacional, 1992

dar al estudio de las organizaciones es evidente, y por ello es importante comenzar por describir las principales corrientes de investigación cultural.

La primera distinción importante es entre los teóricos que consideran la cultura como parte integrante del sistema socioestructural y aquellos que la ven como un sistema independiente de formación de ideas. Para los primeros, existe un solo sistema socioestructural en el cual se integran el dominio de la cultura y el dominio de lo social. Para los segundos, entre los que se encuentran autores como Parsons y Kroeber, existe una distinción conceptual y analítica de estos conceptos:
"el sistema social trata las condiciones inherentes a las interacciones de individuos reales constituídos en colectividades concretas que les confieren la condición de miembros. Por el contrario, el sistema cultural se preocupa por los esquemas de importancia (por ejemplo, valores, normas, conocimientos y creencias formales, formas de expresión)"[63].

Esta primera distinción en cuanto a la forma de entender el fenómeno cultural no sólo tiene implicancias teóricas sino que su trascendencia se extiende al terreno de lo práctico. Esto significa que en uno u otro caso, la cultura incluye diferentes aspectos de la organización y -por ende- el objeto de nuestro estudio será necesariamente distinto.

Al considerar a las organizaciones como sistemas socioculturales consideramos que los aspectos sociales y estructurales están (deben estar) totalmente integrados, sincronizados y cohesionados con las dimensiones ideacionales y simbólicas de la organización. Los esquemas colectivos de significados y valores, los sistemas de creencias y conocimientos se funden y no se pueden disociar del componente estructural, formando así un todo integrado, según una concepción holística de la organización.

Luego, la escuela de los sistemas socioestructurales está dividida por dos grandes vertientes: las que privilegian el estudio en su dimensión sincrónica, tales como la escuela *funcionalista* y la escuela *funcionalista-estructuralista* y las que privilegian el estudio del fenómeno en su caracter diacrónico, tales como la escuela *histórico funcionalista* y la corriente *ecológico -adaptacionista.*

Malinowsky es el principal autor exponente de la idea funcionalista y su postulado más importante es que las instituciones sociales y las manifestaciones culturales tienden a desaparecer si no atienden a los intereses y necesidades de los individuos. En otras palabras, "la cultura debe ser entendida como un medio para un fin, es decir, instrumental o funcionalmente"[64], en donde se tiende a eliminar los elementos disfuncionales. En las organizaciones esto es, que las estructuras y funcionamiento deben estar al servicio de las necesidades de los individuos, y esto a través de la participación. Sólo así se asegura que los deseos de los miembros esten contenidos en la organización y, por lo tanto, ésta perdure.

Otro aporte venido de la corriente estructural-funcionalista plantea que "las organizaciones están profundamente infiltradas por los valores del sistema social ambiental y que este vínculo es muy estrecho y necesario para la organización, a fin de legitimar sus metas y actividades"[65] . A pesar de ello,

[63] Abravanel y Oros, Cultura organizacional, pag. 7, 1992

[64] Malinowsky: "Una Teoría Científica de la Cultura" pág 84

[65] Abravanel y Otro, Cultura Organizacional, pág 13

la organización es capaz de desarrollar sistemas de valores o ideologías propias. La organización tiene una especificidad cultural a pesar de su integración con el sistema de valores más general de la sociedad en que funciona. Esta perspectiva coloca el acento en la importancia de considerar el entorno organizacional en la determinación de la cultura interna, así como el reconocimiento de una cultura propia a pesar de que ésta está estrecharnente ligada a la cultura más general.

Otro aporte interesante es el de la escuela histórico difusionista el cual "trata de estudiar configuraciones culturales dinámicas y de comprender los procesos de aculturización y difusión"[66] . Este enfoque permite apreciar la dimensión histórica de la cultura organizacional y con ello aporta principalmente al entendimiento del *por qué* de las características que la conforman.

Por otra parte están los que consideran a la cultura como un sistema de ideación o formación de ideas: La escuela *cognoscitiva*; la *estructuralista;* la de *equivalencia mutua* y la escuela *simbólica.*

La cultura es entendida como la construcción de concepciones de mundo, cargada de símbolos, cogniciones funcionales o una estructura mental profunda y subconciente[67] . La cultura viene a ser algo así como lo que los informáticos llaman programa y que sirve para regir el comportamiento. Desde esta perspectiva, la cultura organizacional puede no estar conforme ni sincronizada con las estructuras y procedimientos organizacionales.

4. Algunos autores importantes en relación a la cultura

Otros autores han desarrollado diversas conceptualizaciones del concepto cultura. Tal es el caso de **Peter Berger**, el cual se centra en estudiar la construcción social del significado. Desde ahí, define la cultura como un mundo omnicomprensivo socialmente construido de significados experimentados subjetiva e intersubjetivamente[68] .

La tesis fundamental que sostiene es que el conocimiento se construye socialmente y que ese debe ser el objeto de estudio de la sociología[69] . Y el método que considera más conveniente para clarificar los conocimientos de la vida cotidiana es el análisis fenomenológico.

"La vida cotidiana se presenta como una realidad interpretada por los hombres y que para ellos tiene significado subjetivo de un mundo coherente". Agrega además, que ese mundo compartido se diferencia de otros mundos no compartidos que habitan dentro del sujeto, como por ejemplo, el mundo de los sueños. El sujeto tiene conciencia de esa diferencia de realidades.

Es interesante la observación que hace Berger y Luckman acerca del cuestionamiento de la realidad socialmente construída, ya que nos introduce en la problemática del estudio de la cultura en las organizaciones. Al respecto dicen:
"La realidad de la vida cotidiana se da por establecida como realidad. No

---

66 Abavanel y Otros, Cultura Organizacional, pag 14

67 Abravanel y Otros, Cultura Organizacional, pág 15, 1992

68 R.Wuthnow, Análisis Cultural, 1988

69 Berger y Luckmann, La Cosntrucción Social de la Realidad, 1993.

requiere verificaciones adicionales sobre su sola presencia y más allá de ella." Y agregan más adelante: "El mundo de la vida cotidiana se impone por sí solo y cuando quiero desafiar esa imposición debo hacer un esfuerzo deliberado y nada fácil".
Efectivamente, consultores y asesores organizacionales ratifican frecuentemente lo difícil que resulta cambiar "la forma de entender el mundo" en los miembros de las organizaciones. Ello requiere un esfuerzo considerable que no siempre resulta exitoso.

El conocimiento acumulado o "la forma de ver el mundo" es algo establecido en la organización y no se cuestiona, a menos que surja un problema que no pueda resolverse en esos términos. Un ejemplo de ello es lo que Flores denomina como "quiebre"[70] y que cuestiona nuestro "trasfondo de lo obvio".

La expresividad humana es capaz de objetivizarse o manifestarse a través de productos, que quedan al alcance de todos los sujetos. Dichas objetivaciones quedan como índices de procesos subjetivos de quienes los produjeron y que su disponibilidad trascienda momento y el espacio "cara a cara"[71] original. Cabe decir, además que dichas objetivaciones no solo llenan la vida cotidiana, sino que la vida cotidiana es posible a través de ellas.

La forma más importante de objetivación es el signo, el cual busca explícitamente tener significado subjetivo. Un conjunto de signos conforman los sistemas de signos, de los cuales el lenguaje es el más importante. Y, la escritura es el intrumento más eficaz (actualmente existen otras herramientas) mediante el cual se pueden transmitir y/o preservar estos significados.

Cada individuo esta inmerso en su cotidianeidad, la cual está compuesta por un campo de objetivaciones lingüisticas que constituyen un campo semántico que ordena significativamente todos los sucesos rutinarios que se presentan en la tarea diaria. La existencia de estos campos semánticos posibilita la objetivación, retención y acumulación de la experiencia . Ésta es selectiva, incluyendo u olvidando acontecimientos, formando así un acopio de conocimiento social e individual que se transmite de generación en generación y que está al alcace de todos.

Lo mismo ocurre con la cultura organizacional, ya que ésta es producto de objetivaciones que han surgido como respuesta al entorno y que han constituído campos semánticos, los que a su vez han ordenado significativamente la realidad organizacional, dando sentido y orientación a cada uno de sus miembros. Los dichos, las normas, los mitos, las creencias, el deber, los derechos, lo correcto, lo valorable, lo bonito y lo feo, son consecuencias de objetivaciones de la intersubjetividad que se ha presentado en algún momento en la historia de la organización.

Asi también ese acopio abarca el conocimiento de la situación y sus límites, lo que permite a los sujetos "ubicarse" en el espacio social en que se encuentran. En una organización, la cultura entrega las pautas de conducta "que se esperan" y demarca un espacio de acciones límites en el cual los miembros pueden desenvolverse. La cultura organizacional cumple la función de dar sentido a la realidad y, al mismo tiempo, orientar la conducta

[70] Fernando Flores, Inventando la Empresa del Siglo XXI, 1994, pag31

[71] Breger y Luckman, La Construcción Social de la Realidad

de los sujetos.

Otro dato interesante de la teoría de estos autores es que, el acopio social de conocimientos establece diferenciaciones dentro de la realidad según los grados de familiaridad. De ese modo proporciona a la organización datos complejos y detallados con respecto a lo atingente a su propia organización, y datos más imprecisos respecto de situaciones y cosas más alejadas a su cotidianeidad. Las culturas organizacionales, por lo tanto, se desarrollan en relación a la realidad de cada organización .

Según Berger y Luckman "toda actividad está sujeta a habituación. Todo acto que se repita con frecuencia, crea una pauta que luego puede reproducirse con economía de esfuerzos y que *ipso facto* es aprendida como pauta por el que la ejecuta ". Esas pautas van constituyendo procedimientos operativos que son usados en la reducción de complejidad por los sujetos o por grupos de sujetos. Así, las organizaciones, al ser un grupo de sujetos organizados, también están en aprendizaje permanente de las rutinas que les permitan economizar recursos para el logro de fines y, en ese proceso, se proporciona el trasfondo estable en el que la actividad humana pueda desenvolverse con un margen mínimo de decisiones y liberando de ese modo la energía necesaria para la deliberación y la innovación.

La creación de procedimientos operativos en las organizaciones torna innecesario volver a definir cada situación de nuevo, paso por paso. Sin embargo, al ser la sociedad cada vez más dinámica se vuelve necesario cuestionarse más seguido los procesos operativos. La "incapacidad adiestrada"[72] , que se presenta principalmente en las organizaciones burocráticas es un ejemplo de ello.

La institucionalización aparece cada vez que se da una tipificación recíproca de acciones habitualizadas por tipos de actores, donde la reciprocidad es un elemento central. Por ejemplo, cuando una gerencia (tipo de actor) reacciona habitualmente de una manera frente al mismo tipo de caso, eso es una institución. Esa reacción, formalizada o no, es habitual en un tipo de actor frente a otro y, con el tiempo, se institucionaliza. En las organizaciones, las instituciones abundan y son parte del "trasfondo de lo obvio".

Berger va a definir a la cultura como "la totalidad de los productos del hombre"(1967, pag 6), en donde están incluídos los materiales y los contenidos en la consciencia humana. Desde esta definición , la sociedad es solo un segmento de la cultura y los productos representan el significado subjetivo o la intencionalidad de quienes los realizaron. El tejido de la cultura está construido por los significados subjetivos que los individuos albergan, concernientes al mundo en que viven. La cultura existe "sólo en cuanto las personas son conscientes de ella"(1966, pag78).
Berger define como símbolo:"cualquier tema significante que atraviese esferas de la realidad", y el lenguaje simbólico como "el modo lingüistico mediante el cual se logra esa trascendencia"(1966 pág 40). Entre los sistemas de símbolos más importantes históricamente están la religión, el arte y la filosofía.

Los símbolos y las representaciones simbólicas son altamente abstractas y su capacidad para inspirar o dar sentido a una actividad individual o

---

[72] Concepto de Veblen en el libro Teoria y Estructuras Sociales de Robert K. Merton, 1972

colectiva, deslegitimar otra y generar la fuerza del control social, se encuentra muy por encima de la vida cotidiana. Proporcionan un importante impulso,ordenador de los asuntos sociales y a las concepciones colectivas del mundo.

La cultura, según Berguer es fruto de un proceso dialéctico en el cual hay un proceso de *externalización*, hay una objetivación y una internalización. La externalización es la fusión del acto, hacia el mundo, del ser físico y mental de los individuos, exigida por su falta de desarrollo biológico. Ésta es la esencia del ser humano, ya que son construcciones destinadas a canalizar el pensamiento y la conducta a través de estructuras humanas.

La *objetivación* es enfrentada como una factibilidad que está fuera de sí mismo, como "algo que está allí afuera", alcanzando el carácter de una realidad "objetiva" y externa, y no como una realidad plausible compartida con lo otros.

En la *internalización*,el mundo es "reabsorbido por la conciencia", de tal manera que "las estructuras de este mundo pasan a determinar las estructuras subjetivas de la conciencia misma"(1967, pág 15). El mundo se convierte en el mundo del sujeto. El proceso de internalización se lleva a cabo a través de la socialización.

En resumen :" A través de la *externalización* la sociedad es un producto humano. A traves de la o*bjetivación* la realidad se convierte en una realidad *sui generis*. A través de la i*nternalización* el hombre es un producto de la sociedad"(1967, pág4)

Un aporte importante al conocimiento de la cultura son los estudios realizados por **Mary Douglas**. Formada en la antropología cultural y muy influída por Durkheim, su interés esta centrado más en las creaciones culturales observables que en abstracciones acerca de cosmovisiones y valores. Su objeto de investigación está en la vida cotidiana a través de cosas tan observables como el modo en que las personas tratan sus cuerpos, lo limpio y lo sucio, la mercancía, los chistes, etc.

Lo que principalmente le interesa a Douglas son "los esquemas de clasificación -las estructuras culturales o pautas-, que le dan su significado a los símbolos concretos, y que son reafirmados en el ritual o en el discurso"[73] . Las cosas consideradas corruptas o desviadas son importantes, ya que nos revelan acerca de los sistemas y reglas de clasificación.

En la organización existen conductas prohibidas y ellas nos indican los límites del sistema normativo, que es mucho más de lo explícitamente establecido. Existe un patron cultural que indica a los miembros lo que es "bueno" y lo que es "malo"; lo que "debe hacerse" y lo que "no debe hacerse". Al igual que como explica Berguer, Douglas considera a la cultura como orientadora de los actos al marcar con ciertos símbolos los límites socialmente establecidos.

Así como Marx descubrió un sistema social a partir del estudio de la mercancía; Durkheim a partir del totem descubrió la esencia del sistema religioso. De la misma forma Douglas describe un sistema social a partir del estudio de la suciedad. Lo "sucio" y lo "limpio" nos indican cómo es el

---

[73] R.Wuthnow y Otros, Análisis Cultural, pag 91, 1988

sistema de clasificación de una determinada cultura que es, en definitiva, la base del enfoque de la cultura de ésta autora. La comida "debe" estar en el plato y no sobre la mesa no por una cuestión de higiene -además- sino por una cuestión de orden y moral. "La realidad tiene una dimensión moral que convierte a la cuestión de la clasificación, y de la clasificación errónea, en una cuestión que es también de lo justo y lo inicuo"[74]. El orden moral es coextensivo de la realidad social, de modo que las cosas tienen en al mismo tiempo coexistencia fáctica y moral.
En una empresa, los buenos trabajadores visten de una manera "ordenada", existe una manera "correcta" de hacer las cosas, hay actitudes consideradas "feas", etc. Ellas dan cuenta de un orden moral prevalesciente y de sentimientos asociados a él.

Cuando ocurre una desviación o amenaza del orden, el sistema social reaccional y moviliza recursos para poner "orden" o perseguir al "desviado" y, de ese modo , se reafirman las líneas y categorías. Con ello se supera la crisis social.

Este concepto resulta muy interesante en el análisis organizacional, encontrandose ejemplos decidores en la administración pública o la burocracia militar, en donde el "orden" representa un elemento dramáticamente importante.

La teoría de Douglas resulta de mucha utilidad para entender de manera amplia el otro concepto importante en esta investigación: innovación. Al contextualizar la creatividad de los individuos en el "orden moral establecido" podemos comprender el refuerzo o el rechazo del sistema social (organización) al individuo. Si el orden moral imperante acoge al innovador como elemento valioso probablemente muchas de las ideas creativas que aparezcan se convertiran finalmente en innovaciones. Si, por el contrario, el orden moral rechaza al innovador, no sólo no habran innovaciones, sino que probablemente ni siquiera serán expresadas. En este sentido el "orden moral" puede ser considerado como la cultura organizacional.

Los peligros que amenazan el ambiente o el peligro de la "contaminación" aparecen cuando los límites sociales se ven amenazados, este sentimiento es generalizado y es preciso examinarlo en relación a la crisis de indentidad.

La autora define a los rituales como "una especie de lenguaje que comunica información social"[75] y que colma los sentimientos colectivos de la sociedad. Plantea una analogía entre el lenguaje y el ritual. "El ritual lleva o transmite información colectiva como el lenguaje. Pero también en cierto que el lenguaje opera como el ritual, y su estructura -sus códigos- forman parte del arsenal social de rituales utilizados en la reafirmación periódica del orden social. Hablar de ejecutar un ritual, y tomar parte intencionalmente o no, es la afirmación y reproducción de las relaciones sociales básicas y los valores sustentados en común"[76] . Esto nos lleva a pensar que en donde la solidaridad de los grupos es mayor, debe haber más ritual y más códigos restringidos. "El incremento de la solidaridad o la organización grupales deben generar más rituales de todo tipo, pues

---

74 R Wuthnow y Otros, Análisis Cultural, pag 102, 1988

75 R. Wuthnow, Análisis Cultura, pág118, 1988

76 R.Wuthnow, Análisis Cultural, pág 120, 1988

entonces es mayor el orden social que hay que reafirmar periódicamente"[77]

.

Otro autor importante es **Jürgen Habermas** y su enfoque de la cultura se basa fundamentalmente en la comunicación. Si bien el origen de su teoría no puede reconocerse específica y nítidamente, en el campo de la lingüistica estrucutral sus ideas son similares a las de Chomsky, aunque el propio autor declara sentirse incómodo con supuestos como la determinación genética de la gramática. Por ello, ha adoptado en la obra de teóricos como John R. Searle sobre filosofía del lenguaje, aunque aplicándola en términos más generales a la cultura.

Searle toma los "actos del habla" como unidad básica de análisis; algunos ejemplos son el enunciar, ordenar, preguntar o prometer. Supone, que dichos actos están gobernados por reglas que, además, son posibles de descubrirse analizando esos mismos actos. También plantea que el "acto del habla" no es nunca lo que el hablante quiere decir, por lo tanto no es posible acceder directamente a las intenciones subjetivas, a los sentimientos y a los significados del hablante. Sin embargo estos "actos" están acompañados de claves susceptibles de investigación, que son un intento del hablante por comunicar que lo que se ha dicho también es lo que se ha querido significar. Esto es lo que Searle ha llamado "fuerza ilocutiva" de un acto del habla y que se refiere a los actos implícitos acerca de la relación entre hablante y oyente. Dichos mensajes son separados del contenido real explícitamente comunicado.
Por ejemplo, en el caso de una orden, esta puede ir acompañada de un cierto tono verbal, de una serie de supuestos y de una relación de autoridad. Todo ello es la "fuerza ilocutiva" del enunciado y que contribuye a la "significatividad" del enunciado, dramatizando las características del hablante y el escenario en el que aquel es emitido.

Habermas generaliza la teoría de Searle y sostienen que los actos del habla transmiten mensajes no sólo sobre la estructura formal del lenguaje, sino sobre las pautas de la cultura que organizan el pensamiento y la interacción social.

La *teoria crítica* desarrollada por Habermas nace como respuesta a la separación entre investigación científica y consecuencias políticas. Su teoría busca fines prácticos en el mejoramiento de la vida social a través del aporte de conocimiento. "Habermas desea crear un cuerpo de conocimientos que haga posible que los valores sean discutidos y seleccionados sobre una base más racional, consensual e igualitaria"[78] . Estos supuestos implícitos en su teoría deja entrever su origen en la escuela de Francfort.

La distinción conceptual básica que traza Habermas en su obra sobre la cultura es entre "acción racional intencional" y la "acción comunicativa". La primera se caracteriza por la acción utilitaria con respecto al mundo material y que se puede asociar a lo que comúnmente se conoce como trabajo o labor. Este tipo de acción tiene una intencionalidad racional de conseguir "algo" o una meta a través de la manipulación del lo material y trae asociado una serie de criterios, basados en el conocimiento social, para evaluar aquellas acciones. Así, será "verdadero" todo aquello que si funciona en la manipulación del mundo material.

---

[77] R. Wuthnow, Análisis Cultural, pág 121, 1988

[78] R.Wuthnow y Otros, Análisis Cultural, pág 209, 1988

Habermas reconoce la enorme contribición del conocimiento racional intencional al desarrollo del mundo moderno, pero considera que hay cierto tipo de problemas que no pueden entenderse desde este tipo de saber. Su "intuición" -dice Habermas- le indica que la clave para avanzar más allá de las limitaciones del conocimiento racional intencional consiste en concentrarse en la comunicación. "...es "la trama de las relaciones intersubjetivas" entre las personas lo que hace posible tanto la libertad como la mutua dependencia, y esta trama de relaciones está necesariamente involucrada en la distribución de los productos del trabajo, así como también de la provisión de las bases a partir de las cuales se derivan e internalizan valores, y de las condiciones necesarias para llegar al consenso acerca de las metas colectivas. Este interés en la comunicación es el fundamento en la distinción entre "acción racional" y "acción comunicativa""[79].

Distintamente a la "acción racional", la "acción comunicativa" es evaluada desde otro criterio. El "éxito" de la acción comunicativa depende de que los individuos puedan o no expresar sus intenciones a los otros verdadera y sinceramente, y de que los actos de acción intencionada expresen o no con exactitud el concenso de fondo que existe en cuanto a las normas de comunicación. Las "cosmovisiones" , los autoconceptos de grupos e individuos y las pautas de pensamiento que gobiernan el conflicto propio de la comunicación es la materia prima de la cultura.

Un concepto importante es la idea de evolución cultural, que es el paso a una etapa superior de comunicación. A ello apunta Habermas en su teoría, ya que su intento es aportar al conocimiento de la "acción comunicativa" en función de la evolución.

Específicamente en relación a la cultura, Habermas pone énfasis en lo que respecta a evolución, internalización y las crisis. Identifica la tarea de las ciencias culturales como la de comprender los significados atribuidos a los objetos y acontecimientos por los individuos que están en circunstancias históricas concretas. Ésto la diferencia de las ciencias naturales, ya que esta última intenta establecer leyes válidas para todo tiempo y lugar.

La cultura es definida como "un conjunto de significados subjetivos sustentados por los individuos, acerca de ellos mismos y del mundo que los rodea"[80] . Partiendo de esa base, el analista debe entender los significados que los individuos pueden atribuir a los objetos y acontecimientos, el análisis de reconstruir las percepciones subjetivas de esos individuos en situaciones específicas, y descubrir las comprensiones prevalecientes que ellos comparten en la situación, pero que dan por sentadas. Ésta es una labor que nunca termina, ya que las reglas que rigen la comprensión del significado difieren de una situación a otra, por lo tanto, no se pueden elaborar leyes universales sobre la construcción de los significados. Plantea que los significados son lo suficientemente idiosincráticos como para que sea posible encararlos desde el punto de vista científico, vale decir, con criterios de confiabilidad y verificabilidad. En lugar de ello, "el observador debe asumir un rol de participante, real o vicario, y de tal modo descubrir los significados implícitos en la situación de la que se trate"[81] . Además, el observador debe reconstruir los significados y no

---

79 R.Wuthnow, Análisis Cultural, pág 212, 1988

80 R. Wuthnow, pág 216

81 R.Wuthnow, Cultura Organizacional, pág 216, 1988

"descubrirlos", ya que el mismo posee modelos de interpretación preconcebidos.

A raíz de lo anterior, el lenguaje cumple un papel clave para el análisis de la cultura, ya que si bien el individuo atribuye significados únicos a objetos y acontecimientos, éste debe emplear el lenguaje para expresarlos a otra persona. Además, usa el lenguaje para codificar esos significados para la autorreflexión. Analizando las propiedades generalizadas o universales incorporadas al lenguaje el analista llega a la comprensión de iso significados asociados con situaciones particulares.

Pero también, el lenguaje es restrictivo, ya que la situacion es mucho más rica y nunca puede ser totalmente captada o expresada a través del lenguaje. El analista observa y reconstruye los significados comprometido con el lenguaje y con sus reglas implícitas.

A través del lenguaje, cualquier experiencia, acontecimiento o percepción subjetiva se objetiviza lo suficiente como para poder reflexionar sobre ella. Sin embargo, Habermas está consciente de que existe una brecha entre el lenguaje y el significado intuitivamente experimentados por los individuos en sus vidas cotidianas. En ese sentido, la labor del investigador es justamente descubrir la asociación entre lenguaje y las acciones a las que se comprometen los individuos y, de esa forma, cerrar la brecha existente.

Ese proceso consiste en que el observador (analista) examina las declaraciones y las actividades observables de los individuos y, a partir de ahí, descifra las reglas y condiciones necesarias para que tenga lugar la comunicación significativa. De esa forma se develan al observador los significados subjetivos a objetos y acontecimientos.

Cabe mencionar, que las "comprensiones " subjetivas no son necesariamente conscientes. A veces, ni siquiera a través de entrevistas prolongadas es posible acceder a dicho significado. Al respecto Habermas supone que comprensiones salen a la superficie a través de acciones y declaraciones que realizan los individuos. Existen claves incorporadas en la forma en que los individuos construyen y utilizan el lenguaje.

Sobre la validez de los estudios culturales, su propuesta es que debe considerarse distintos criterios de validez para las ciencias sociales y para las ciencias naturales. "Los resultados de las ciencias culturales deben evaluarse en relación a la práctica, es decir, en los términos de su contribución a la capacidad de los individuos para comprometerse en la autorreflexión y en la comunicación efectiva. En la medida en que el análisis cultural acreciente esas capacidades, puede pretenderse que sus resultados tengan "validez". La validez, desde luego, es situacional e históricamente específica"[82].

Al análisis cultural le interesan las condiciones y reglas que hacen *significativos* a los actos de la comunicación, y no los significados específicos que tales actos pueden transmitir. Los actos del habla proporcionan una unidad tangible a la cultura, que pueden ser analizadas objetivamente para determinar las condiciones que hacen significativo su empleo. Puesto que los actos del habla son formas observables de conducta, la cultura se transforma en un fenómeno conductual.

---

82 R.Wuthnow, Cultura Organizaciona, pág 219, 1988

"La conducta no es un fenómeno subjetivo compuesto por actitudes, creencias, ideas, significados y valores, según se ha pensado a menudo en las ciencias sociales, sino que consiste en conducta comunicativa"[83].

Acerca del proceso de internalización de la cultura, éste permite a los individuos convertirse en miembro efectivo de la sociedad. Se produce mediante la superación paulatina de etapas, en las que el individuo se vuelve cada vez más competente en cuanto a "hablante" o actor social. Considera -además- que este proceso es racional y que por lo tanto es posible buscar mecanismos de comunicación más idónea que signifique un grado superior de desarrollo.

En la obra de Habermas figura de un modo predominante la relación entre cultura y estructura social. Si bien considera que la cultura está estrechamente ligada con la estructura social, su posición difiere del enfoque marxista y explícitamente previene contra el peligro de explicar la cultura como un mero reflejo de la actividad social. Considera que la cultura es un fenómeno importante por derecho propio, pero que sin embargo, debe ser considerada en su interacción dinámica con las instituciones, las que a su vez la articulan y traducen en conducta colectiva.

Distingue cuatro condiciones relacionadas con la estructura social, que influyen en la efectividad de la comunicación, y que además representan distintos dominios de realidad: *el mundo de la naturaleza externa* (objetos accesibles por medio de la percepción sensorial); *el mundo de la sociedad* (relaciones interpersonales, instituciones tradiciones, y valores); *el mundo interno de la persona* (el reino de la subjetividad) y;finalmente, *el lenguaje* (reglas gramaticales, semánticas y sintácticas) que hacen "comprensible" los actos de la comunicación y hace más probable que logre los resultados a los que apunta.

A diferencia del modo de explicación científica tradicional positivista, Habermas niega que el mundo externo sean sólo objetos posibles de manipular. Según él, tiene poco sentido explicar los fenómenos culturales en relación a fenómenos sociales "más objetivos". Antes, resulta importante entender la naturaleza de la cultura en sí.

A pesar de que le interesa la dimensión , llamada, "más subjetiva" de la cultura, como los valores y las creencias, afirma que la cultura asume una característica objetiva en *el acto del habla*. Por lo tanto, el estudio de la cultura ya no consiste en relacionarla con la estructura social, sino que en relacionar actos simbólicos específicos con los ambientes simbólicos globales en los que aquellos se producen.

5. Principales autores en relación a Cultura Organizacional

Como se dijo en un principio existen autores que se refieren al tema que se alejan de la tradición estrictamente científica y se relacionan más con escritos de G.O., como es el caso del psicólogo social **Daniel R. Denison**

.

A este autor le interesa la cultura organizacional en relación a la efectividad. Parte del principio que una de las principales diferencias entre organizaciones exitosas y no exitosas dice relación con los valores y

83 R.wuthnow, Cultura Organizacional, pág 222, 1988

principios que sirven de fundamento a la organización. El conjunto de esos valores y principios es que Denison entiende como Cultura Organizacional y la define de la siguiente manera:

" Cultura se refiere a los valores, las creencias y los principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencia de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplos y refuerzan esos principios básicos. Estos principios perduran porque tienen un significado para los miembros de la organización. Ellos representan estrategias para sobrevivir, las cuales han funcionado bien en el pasado y que los miembros creen que funcionarán de nuevo en el futuro"[84].

Denison parte del supuesto de una relación íntima entre cultura de una organización, sus procedimientos gerenciales y su futuro desempeño y efectividad. Las políticas gerenciales, los procedimientos, así como la mayoria de los elementos organizacionales, son difíciles de separar de los valores, las creencias esenciales y el sentido compartido por los miembros.

Desarrola cuatro *hipótesis* importantes acerca de las variables culturales determinantes en el rendimiento y la productividad de las empresas: la *participación,* la *consistencia,* la *adaptabilidad* y la *misión.*

Sostiene que las culturas con altos niveles de participación y compromiso crean un sentido de propiedad y responsabilidad y que esto se traduce en efectividad organizacional. Ésta idea no es resiente, ya que muchos otros autores han abordado la relación entre participación y productividad en las empresas, llegando a la conclusión de que el incremento de una significa el incremento en la otra, sin embargo, es importante considerar otras variables como naturaleza del trabajo (físico/intelectual), contexto, nivel de remuneraciones, clima, etc.

La hipótesis de la consistencia se refiere básicamente a que las creencias y los valores fundamentales para una organización tienen que estar en estrecho acuerdo con políticas y procedimientos reales, y así el sistema gerencia obtiene mayor grado de integración y coordinación.

Esta hipótesis descansa en el supuesto de que una *cultura sólida* [85] ,con un sistema de valores y creencias compartidas, sobre las cuales existe concenso, genera un sistema de control implícito e interiorizado que -según Denison- resulta mucho más efectivo. Desde esta perspectiva, la fricción existente entre el sistema normativo y la voluntad de los individuos se reduce al mínimo, ya que éstas tienden a ser coincidentes.

Acerca de la adaptación, Denison considera que las culturas consisten en respuestas comportamentales colectivas que han probado ser efectivas para responder al medio. Éstas, son utilizadas en la medida que sigan siendo útiles y, en caso de no serlo, la organización buscará formas más eficientes de respuesta a través de un proceso de *ensayos.*

En función de la efectividad, las culturas deben ser funcionales al proceso de adaptación : "Para formular una teoría cultural y proactiva de la adaptación organizacional, necesitamos describir un sistema de normas y creencias que pueda apoyar la capacidad de una organización para recibir,

---

[84] Daniel R. Denison, Cultura Corporativa, pág 2, 1991

[85] Daniel R. Denison, Cultura Corporativa, pág 8, 1991

interpretar y traducir señales desde el ambiente hacia cambios comportamentales internos que aumenten sus posibilidades de supervivencia, crecimiento y desarrollo"[86].

Al respecto, tres aspectos de la adaptabilidad hacen impacto de la efectividad de las organizaciones: 1) habilidad para percibir y responder al ambiente externo; 2) la habilidad para responder a los clientes internos; y 3) la capacidad para restructurar y reinstitucionalizar una serie de comportamientos y procesos que permiten la adaptación de una organización.

En estos tres aspectos se hace alusión a la capacidad de percibir adecuadamente los cambios; la capacidad de reaccionar de manera adecuada y la flexibilización necesaria para ello. En los tres casos, la cultura interviene de una u otra manera, ya que este autor no disuelve el vínculo entre estructura social y cultura.

La misión es el último de los cuatro componentes de la cultura relacionado con la efectividad. La hipótesis de Danison se refiere a la importancia de una misión y una definición compartida de la función que la organización debe cumplir. Esta definición se refiere a un significado intrínseco o incluso "espiritual" que va más allá de las papeles formalmente definidos.

La misión da propósito y sentido a la organicación en sus aspectos extraeconómicos y, por otra parte, permite generar metas y objetivos claros. A partir de entonces, también se pueden definir metas individuales en relación al propósito institucional.

Su estudio apunta al sistema normativo de las organizaciones, al sistemas de valores y procedimientos gerenciales, que pueden convertirse en el activo más importante o , por el contrario, el más destructivo. Denison sostiene que la gerencia efectiva de los activos humanos tiene una importancia determinante en el rendimiento y su intento es demostrarlo en relación a cifras comerciales de diferentes empresas.

Para **Gereth Morgan**, cultura organizacional se refiere a sistemas de significados y esquemas interpretativos compartidos que crean y recrean significados.

Apunta a reinterpretar la supuesta "racionalidad" de las acciones y decisiones internas de la organización a través de la metáfora cultural. Ésta entrega una nueva perspectiva para analizar a las organizaciones:

"Podría decirse que muchos directivos que se ven a sí mismos como seres racionales diseñando estructuras y descripciones de tareas, coordinando actividades o desarrollando esquemas para motivar a sus empleados, pueden verse ahora como simbólicos cuya función primaria es promover y desarrollar modelos deseables de significados."[87]

Al igual que Denison, considera que conceptos, reglas y preocedimientos son esquemas interpretativos a través de los cuales estructuramos el sentido de la realidad organizacional, tanto interna como externa. Agrega que, éstos corresponden a decisiones que suponen una determinada

---

86 Daniel R. Denison. Cultura Corporativa, pág 10,1991

87 Gereth Morgan, Imagenes de la Organización, cap. La creación de la realidad social: las organizaciones como culturas, pág 121-126.

interpretación del entorno. Más aún, el conocimiento y las relaciones con el entorno son extensiones de la cultura, ya que llegamos a comprenderlo a través de sistemas de creencias, interpretaciones y acciones. "Nuestro conocimiento es de naturaleza cultural"-dice Morgan.

Lo anterior tiene una serie de consecuencias sobre todo en el campo de la gerencia estratégica, ya que al ser nuestro entorno una prolongación de nosotros mismos, elegimos y operamos en dominios ambientales de acuerdo como construímos concepciones de lo que es y de lo que intentamos hacer y actuamos en esos dominios a través de las definiciones que le imponemos.

Deal y Kennedy también considera que la cultura coorporativa es una suma de valores, mitos, héroes y símbolos. Así también la considera como elemento clave en el éxito de los negocios:
"...la cultura afecta a todos, desde quien recibe un ascenso y que decisiones se toman, hasta la forma en que se visten los empleados y que deportes practican. Debido a este impacto , creemos que la cultura produce igualmente un efecto importante en los negocios"[88] .

Todas las empresas exitosas de los Estados Unidos -dice- se caracterizan por poseer "culturas vigorosas", entendiendo a éstas como un conjunto de elementos culturales con determinadas características que originan dicho éxito en los negocios.

Los elementos que estos autores reconocen como principales componentes de la cultura son : un medio ambiente de negocio, valores, héroes, ritos y rituales, y la red cultural.

Este último es el principal medio a través del cual se comunica y difunde la cultura organizacional y resulta interesante para realizar investigaciones de campo. Esta compuesto generalmente por: los narradores, los sacerdotes, los murmuradores, los chismosos, las fuentes secretariales, los espías y la cábala. Cada uno de ellos se especializa en determinado tipo de informaciones y de canales.

Abravanel y otros autores, proponen un concepto de cultura organizacional que permita superar las nociones contradictorias y divergentes de los distintos antropólogos.

Parten del supuesto que las organizaciones pueden tener culturas diferentes a las de las sociedades de la cual forman parte.

La organización cuenta con elementos culturales formales y elementos culturales simbólicos. El primero de refiere a objetivos, estrategias y estructuras y, el segundo, los valores las estructuras de significados y las creencias. Esta distinción permite la introducción de otro concepto: la *disonancia o desincronización*, y se refiere a un estado de tensión entre ambos aspectos.

Abravanel propone entender la cultura organizacional como "un sistema particular de símbolos, influído por la sociedad circundante, por la historia de la organización y por sus líderes pasados, así también por diferentes factores de contingencia"[89].

---

88 Terrence E. Deal y Allan A. Kennedy, Las Empresas como Sistemas Culturales.

89 Abravanel y Otros, Cultura Organizacional, 1992

La cultura organizacional estaría compuesta por tres elementos íntimamente
ligados:

a) Un sistema socioestructural compuesto de interacciones de las estructuras formales, de las estrategias, políticas y procesos gerenciales, así como de todos los elementos auxiliares de la vida y del funcionamiento organizacional (objetivos y metas formales; estructuras de autoridad y de poder, mecanismos de control, motivación y recompensas, procesos de selección, de reclutamiento y formación, etc).

b) Un sistema cultural que reune los aspectos expresivos y afectivos de la organización en un sistema colectivo de significados simbólicos: los mitos, las ideologías y los valores. Comprende también los artefactos culturales (ritos, ceremonias y costumbres).

c) Los *empleados* particulares dotados de personalidad, de experiencias y talentos propios. Ellos elaboran y modifican el sentido según su estatuto y posición jerárquica.

Entre el sistema socioestructural y el sistema cultural existe una relación de apoyo complejo. Ellos debieran desarrollarse en forma armoniosa y concomitante, aunque a veces eso no ocurra.

Por otra parte estos tres aspectos de la cultura son afectados por interacciones sincrónicas y las influencias diacrónicas que ejerce sobre la organización la sociedad ciercundante. La primera se refiere a la contingencia y el segundo al pasado de la organización.

Edgar H. Schein es considerado uno de los autores más relevantes en el tema y uno de los que más ha difundido el concepto. Reconoce que es un tema de actualidad; pero que es confuso debido a la gran cantidad de definiciones y métodos distintos existentes para su estudio.

La relevancia de conocer más el tema radica en que " el concepto de cultura empresarial es especialmente apropiado para lograr la comprensión de los hechos misteriosos y aparentemente irracionales que se dan en los sistemas humanos".

Sus estudios de la cultura están estrechamente relacionados al concepto de liderazgo. En sus investigaciones encontró que "la cultura era resultado de la iniciativa de fundadores de la empresa, de los jefes de movimientos, de los creadores de instituciones y arquitectos sociales" [90] . Esto lo llevó a afirmar que "La cultura y el liderazgo, examinados de cerca, son dos caras de la misma moneda, que no pueden ser entendidas por separado". Más aún, lo único realmente importante que hacen los líderes es la creación y conducción de la cultura.

Por otra parte, hace hincapié en reconocer "lo que no es cultura", ya que en los ultimos tiempos se ha tendido a relacionar con la cultura a prácticamente todo. Además -dice Schein- el concepto de cultura debe ser dinámico, es decir, no solo abarcar lo que la cultura "es", si no también lo que la cultura "hace" .

El concepto de cultura que desarrolló Schein es:

"presunciones básicas y creencias que comparten los miembros

[90] Edgar H. Schein, Cultura Empresarial y el Liderazgo, 1988

de una empresa, las cuales operan en forma insconciente y definen en tanto que interpretación básica la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno. Estas presunciones y creencias son respuestas que ha aprendido el grupo ante sus problemas de subsistencia en su medio externo, y ante sus problemas de integración interna. Se dan por supuestas porque repetida y adecuadamente llegan a resolver estos problemas. Este nivel más profundo de valores ha de distinguirse de los "artefactos" y "valores", en la medida en que éstos son manifestaciones de niveles superficiales de la cultura, pero no la esencia misma de la cultura"[91].

"La cultura debería ser vista como una propiedad de una unidad social independiente y claramente definida. Esto es, si puede demostrarse que un grupo dado de personas ha compartido una cantidad significativa de experiencias importantes en el proceso de resolución de problemas externos e internos, puede asumirse que tales experiencias comunes, con el tiempo, han originado entre estas personas una visión compartida del mundo que las rodea y el lugar que ocupan en él".

Es importante que se hayan dado un número suficiente de experiencias comunes de resolución de problemas externos e internos para que tales experiencias de depositen en la conciencia de los miembros y sean dadas por supuestas. La cultura, en tal sentido, **es un producto extendido de la experiencia grupal.**

Schein distingue tres diferentes niveles en la cultura: el nivel de artefactos y creaciones; el nivel de los valores; y el nivel de las presunciones básicas.

Artefactos y creaciones: Se refiere al nivel más visible de la cultura, en cual se encuentra el espacio físico, la capacidad tecnológica del grupo, su lenguaje escrito y hablado, sus producciones artísticas y la conducta expresa de sus miembros.

Los valores: Es la idea de "lo que debe ser", a diferencia de lo que "es". Cuando los valores comienzan a ser aceptados colectivamente, se van convierttiendo paulatinamente en creencias y preunciones, para luego quedar ubicados en la conciencia de manera inconsciente y automática. Todo esto se da a través de un proceso de **transformación cognoscitiva**.

Las presunciones subyacentes básicas: "Cuando la solución de un problema sirve repetidamente, queda a la larga adentada. Lo que al comienzo fue una hipótesis apoyada solamente por un presentimiento o un valor, llega a ser entendida como una realidad". Estas presunciones son tan admitidas, que admiten pocas variaciones en su uso. No son por definición, ni contrastables ni discutibles y, por lo tanto, son muy difíciles de modificar.

Darío Rodríguez, entiende a la organización como un sistema autopoiético de decisiones y a partir de entonces define la cultura organizacional como un conjunto de premisas básicas sobre las que se construye el decidir organizacional[92].

Es la explicación que la organización se da de su estar en el mundo y

91 Edgar H. Schein, Cultura Empresarial y Liderazgo, 1988

92 Darío Rodríguez, 1992, Diagnóstico Organizacional, pág 124.

cambiará cada vez que varíe el devenir de la organización en su entorno; cada vez que cambien las interpretaciones que la organización reconozca como válidas para este devenir y cada vez que se produzca un cambio en los mecanismos reflexivos de la organización. Por lo tanto, la cultura organizacional- al igual que la organización- está en permanente cambio.

La cultura es transparente para los miembros de la organización y por ende, deja de ser vista en su caracter contingente. La cultura no es vista como una elección entre posibilidades, sino que como "necesaria" y obvia. En consecuencia, ésta no es fácil de cambiar, ni se tiene clara conciencia de sus transformaciones en el tiempo.

La sociedad es el entorno de la organización y de ahí obtiene parte importante de las premisas de su decidir. Por lo tanto, la cultura organizacional es absolutamente coherente con la cultura de la sociedad. Así también las premisas del decidir organizacional provienen del propio quehacer de la organización, el cual está grabado en su historia.

Según este autor, los modelos organizacionales son productos culturales y, por ello, es imposible trasladarlos íntegramente de una cultura a otra, como se trató de hacer con el "modelo japonés". Cada modelo de organización obedece a una cultura y solo ahí adquiere sentido.

Philippe D`iribarne se refiere a la relación entre la gestión en las empresas y las tradiciones nacionales. Plantea que si bien existe la creencia de que las organizaciones están gobernadas por leyes universales "racionales" de validez transcultural, éstas están basadas empíricamente en fenómenos culturales.

A partir de un estudio comparativo realizado en empresas con características similares en distintos países, se llegó a la conclusión de que las tradiciones nacionales influyen fuertemente en las características de la gestión. Así, se descubrió que en EEUU la gestión se basa principalmente en la relación contractual; en Francia se impone "la lógica del honor" ; mientras que en Holanda la gestión empresarial se fundamenta en la voluntad de concenso.

Según este autor, es ampliamente admitido que algunos aspectos de gestión empresarial denominados "blandos" , tales como los estilos de negociación o de relaciones humanas, están influídos por la cultura. Sin embargo, esta visión deja fuera los aspectos "duros", tales como la organización de tareas o las reglas de delegación, y los resuelve como un tipo de problemas con un conjunto de soluciones de alcance universal o "one best way".

La ilusión de la universalidad de la gestión, lleva -según este autor- a que muchos países anteriormente de economías centralizadas y también otros tercer mundistas pretendan importar "instrumentos de gestión internacionalmente más eficaces", sin considerar que los estilos de gestión tienen tácitamente en cuanto los fenómenos culturales.

Carlos Gómez considera que los estudios de cultura organizacional en Chile se han dirigido básicamente a desentrañar el sistema de valores que sustenta la acción de los empresarios y en descubrir sus características psicosociales. Metodológicamente, estos estudios se han realizado a través de pequeñas muestras y también por medio de análisis de documentación

histórica, siendo mínimas las exploraciones empíricas de la realidad organizacional.

A nivel general, no existe consenso sobre el significado o definición del concepto de cultura organizacional o cultura corporativa. Esto se debe -según Gómez- al explosivo y reciente interés intelectual y científico, y por lo tanto al desarrollo incipiente de un marco teórico.

El súbito interés intelectual por conocer la cultura en las organizaciones es gatillado por demandas de empresarios y administradores que- en un contexto de aumento de complejidad social- requieren de nuevas herramientas interpretativas para mejorar sus organizaciones.

A pesar de la inexistencia de un concepto de consenso, si hay amplio acuerdo entre los teóricos organizacionales en cuanto a:

a) La cultura organizacional da un conjunto de caracterísiticas que hace posible distinguir a una organización de otra; que establece un sistema de normas y valores y que es interiorizada mediante un proceso de socialización.

b) La cultura se genera en la organización como mecanismo adaptativo al medio ambiente.

c) La Cultura organizacional influye en el diseño productivo y se expresa en las actividades, procesos y estructuras organizacionales. Funciones, tareas, normas y valores, sistema de recompensas, la aversión al riesgo, orientación de las actividades, etc. son fuertemente influídas por una perspectiva cultural de la realidad.

Para Gómez, la confusión existente en el estudio del fenómeno se debe a que "el elefante está siendo analizado por varios hombres ciegos" y, mirado desde otra perspectiva, la heterogeneidad adquiere sentido:

"El fenómeno de la cultura organizacional es múltiple y es posible aprehenderlo en distintos niveles de análisis. La descripción y análisis de la cultura organizacional debe estar apoyado en los elementos materiales, simbólicos y en los patrones de interacción social observables empíricamente, sin embargo, la cultura organizacional no corresponde a esos elementos sino al modelo que les da sentido y coherencia, tanto para el observador como para el portador de la misma."[93]

Tal como indica el párrafo anterior, el análisis de la cultura debe considerar diferentes niveles analíticos. Cada una correspondiente a una forma de expresión de la cultura, que en definitiva es lo que subyace a ellas.

De acuerdo al trabajo de C.Kluckhohn y A. Kroeber pueden distinguirse al menos tres niveles:
a) La cultura como característica de procesos psicológicos individuales.
b) La cultura como característica de la conducta de grupo.
c) La cultura como característica de la humanidad.

Asimismo, a partir de las heterogéneas definiciones de cultura utilizadas en los diversos estudios, pueden reconocerse tres dimensiones que, al igual que la distinción anterior, son expresiones diferentes de la cultura

93 Carlos Gómez, 1996. Documento titulado "Teoria de la Cultura".

subyacente :

a) La cultura material: incluye todas las cosas materiales que han sido modificadas intencionalmente por los seres humanos con el propósito de que sean útiles a ciertos fines definidos, incluye todas las manufacturas.

b) La cultura ideal: Es, por una parte, el conjunto de procesos mentales, simbólicos, abstractos que ocurren en un grupo humano, a los cuales se les reconoce cierto patrón recurrente, resultante de la vida colectiva y, por otra parte, el conjunto de definiciones de lo deseable que un colectivo social comparte.

c) El conjunto de patrones que regulan la interacción social: el contenido de roles y posiciones sociales, rituales, ceremonias, etc.

La cultura es el mecanismo social por medio del cual los sistemas sociales regulan su funcionamiento interno y sus relaciones con el entorno.

En síntesis, dada una cierta *confusión* existente en el estudio de la cultura organizacional, fruto de las circunstancias que rodean el nacimiento y desarrollo de la temática, Gómez propone abordar el fenómeno cultural distinguiendo en él algunas categorías de análisis. Por una parte, los niveles de la cultura: nivel Humanidad (global), nivel Grupal y nivel Individual. Por otra parte, las dimensiones expresivas de la cultura: material, simbólica, o como un conjunto de patrones que regulan la interacción social.

En la organización, interactúan los tres niveles (global, grupal, individual) y la cultura se representa en las diversas formas (material, simbólica e interacción social), en un proceso de regulación (adaptación) entre el sistema social (organización) y en entorno (sociedad).

Una vez demarcado los niveles y las dimensiones que involucra la concepción de cultura, es posible definirla como:

"un modelo o sistema de representaciones, capacidades y habilidades, que comparte un grupo de individuos, en su calidad de miembros de una organización, para lograr tanto sus objetivos y metas personales como los de la organización, actuando como un colectivo en el marco de una sociedad específica"

" Este modelo simbólico es el resultado acumulativo de la história de la organización y de la experiencia de sus miembros al enfrentar, tanto los desafíos del medio externo, como los internos. En él es posible reconocer la presencia de creencias y supuestos básicos acerca de los diversos aspectos que constituyen la realidad organizacional: procesos, estructuras, recursos, etc."[94]

La cultura está permanentemente siendo modelada por diversos factores, tanto externos como internos. Entre los primeros se encuentran principalmente el mercado (en el caso de organizaciones productivas), el entorno socio cultural y el sector industrial (en el caso de que se trate de una organización productiva industrial). Entre los factores internos están: la propiedad; el liderazgo; el tamaño; la antiguedad; el personal; el costo riesgo asociado a la magnitud de las inversiones; las metas y objetivos; las

94 Carlos Gómez, Framework and Theories.1996

exigencias técnicas; y las ventajas competitivas.

Leonor Gómez Cabranes reconoce diversas causas que motivaron el surgimiento de la cultura organizacional como un tema de estudio relevante. En el ámbito económico-empresarial, el éxito de la empresa japonesa y el advenimiento de un entorno imprevisible para las organizaciones. En el ámbito sociopolítico: la crisis del estado de bienestar y la tendencia a concebir el trabajo como ocasión expresiva. En el ámbito científico-cultural, la conciencia de que la complejidad de la vida social solo puede captarse y gestionarse mediante una "racionalidad apliada" y no meramente instrumental; la crisis de la fe incondicional en el progreso técnico; y la conciencia de hallarnos ante un cambio epocal.

La cultura organizacional - según esta autora- sería trivial si no consideráramos las raíces de investigación socioantropológicas, las cuales ha clasificado de acuerdo a tres grandes tendencias:

a) Una perspectiva desde el entorno, al que las organizaciones intentan adaptarse y que se convierte en el factor explicativo privilegiado de los cambios que tienen lugar en ella, puede ser llamada **ecológico-adaptacionista**.

b) Una perspectiva desde adentro o **institucionalista** que considera a la cultura como un conjunto de sistemas y valores formádos históricamente. Esta perspectiva enfatiza en el papel de los líderes y fundadores, y en el carácter objetivo y fáctico de lo social:

"las "instituciones" son "hechos sociales" que los sujetos experimentan como *modos* y*modelos de vida dados -por -supuesto*, que les imponen desde el exterior de manera impersonal"[95].

c) Y un último y tercer enfoque privilegia la actividad de los sujetos como constructores de sociedad y por lo tanto una **perspectiva micro**:

"Las organizaciones son invenciones sociales , construcciones que emergen de la continua decodificación de significados que hacen los actores para dar sentido a las acciones e interacciones organizacionales."[96]

La cultura es así *el proceso de interpretación y reinterpretación que configura a la realidad social.*

Desde este punto de vista, pueden existir subculturas y contraculturas a la cultura oficial pregonada por líderes y gerentes.

Considerando estos enfoques (ecológico, institucionalista y simbólico) como complementarios, cada uno destaca un aspecto o componente de la cultura. Entonces, para L. Gómez:

"***La cultura empresarial es el proceso-producto de construcción sociohistórica del sistema de significados que configuran la vida cotidiana de la empresa***".[97]

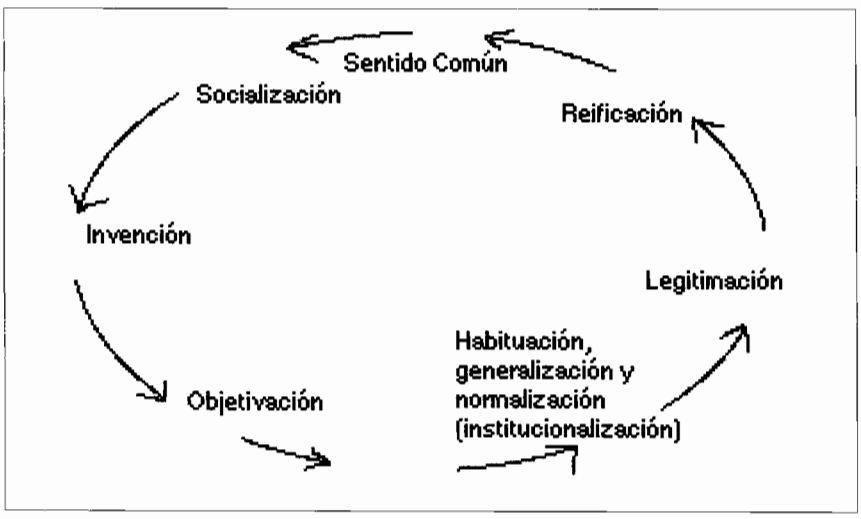
---

95 Antonio Lucas Marín, pág 136. 1994

96 Antonio Lucas Marín, pág 137. 1994

97 Antonio Lucas Marín, pág 139. 1994

La cultura -según esta autora- tiene ciclos similares a los seres vivos, en el sentido de que nacen, se desarrollan, decaen y mueren. La dinámica cultural, a su vez, es interiorizada por los individuos en un primer momento a través de la socialización. Es **inventada** en las *acciones vitales* de los sujetos en el proceso de interpretación y reinterpretación del patrimonio cultural recibido. Luego, las innovaciones culturales son **objetivadas** o exteriorizadas, para luego, mediante al reiteración acabar convirtiéndose en modos habituales, generalizados y normados (**institucionalización**) para proyectarse nuevamente a la conciencia a través de la **socialización**.



Solo después de la habituación (institucionalización) ocurre el momento de la **legitimación**, que es la justificación de lo realizado. Es un momento de reflexión teórica, solamente posible una vez que las acciones se hayan hecho costumbre hábito o norma.

La dinámica cultural culmina con la **reificación** del contructo inventado-institucionalizado-legitimado, y se convierte en el "marco de referencia implícito (interiorizado a nivel de inconciente) desde el que se comprende y valora la totalidad del acontecer, constituyendo el sistema de evidencias compartidas o ***sentido común*** de los miembros.

Según L. Gómez, las formas expresivas de la cultura tales como el símbolo, lenguaje, ritual, mito, etc. así como los diferentes tipos de contenidos que encierran (normas, valores y creencias) son *elementos* de la cultura. Estos elementos se caracterizan por la relación entre **significante** (cosa) y **significado** (contenido).

Las formas expresivas que van decantándose con el tiempo constituyen la parte visible de la cultura y solo a través de ellas se puede llegar a conocer o descifrar los contenidos (significados).

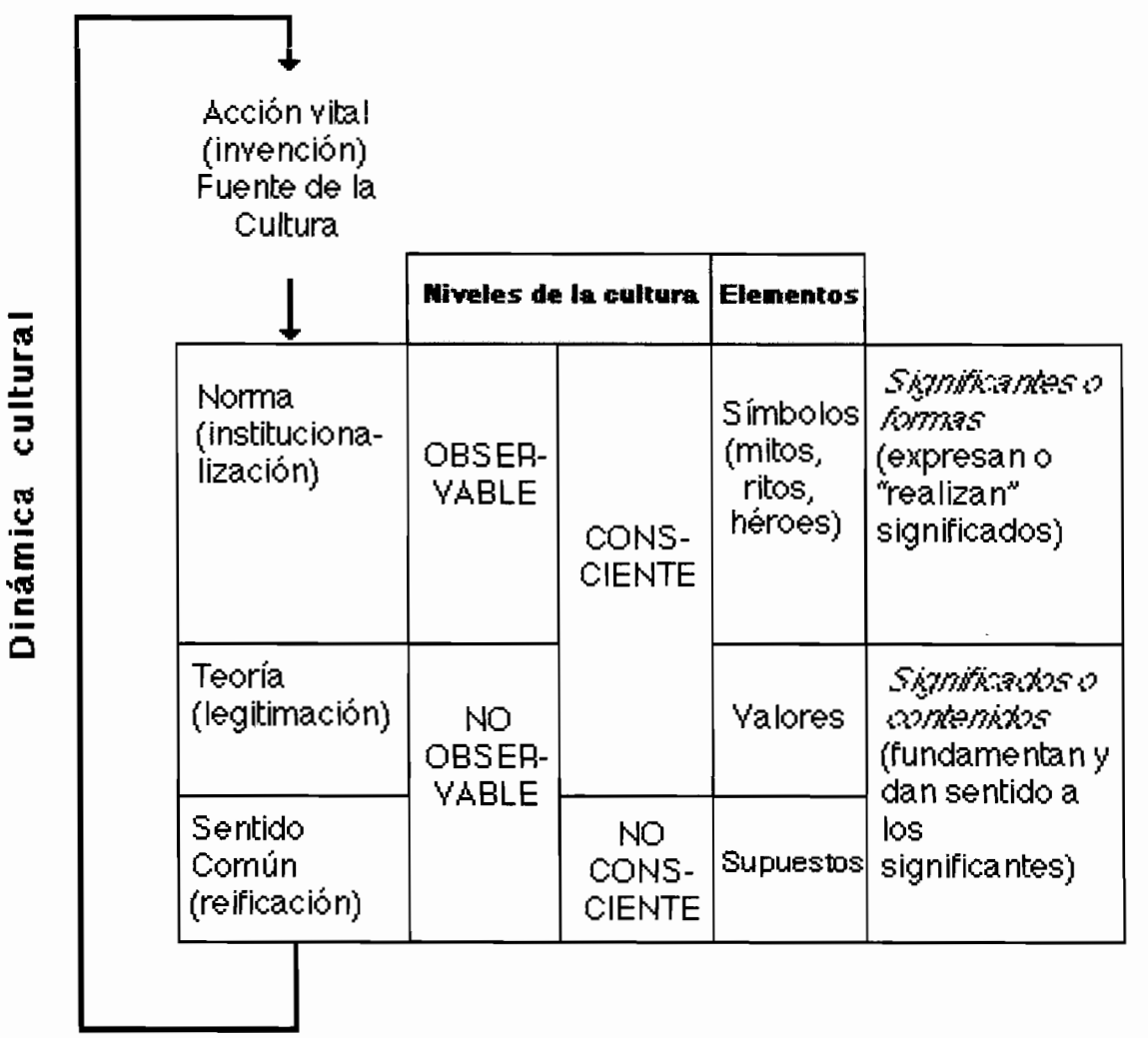
En consecuencia con lo anterior, se puede imaginar a la cultura como un *iceberg* en el cual existe una parte visible que se sustenta sobre otra oculta. Por lo tanto, L. Gómez distinguirá tres niveles de la cultura: uno observable (de formas culturales o significantes); otro no observable (de contenidos y significados) y por último, un nivel de *presunciones básicas*[98] .

El primer nivel es de *manifestación externa* de la cultura y corresponde al momento de la "norma" que es lo objetivado e institucionalizado, es

[98] Concepto de Edgar H. Schein utilizado por L. Gómez. La cultura de la Empresa, 1994.

explícito y consciente (no reflejo) y generalmente observable, como por ejemplo: la tecnología, el modo de vestir, las conductas, eslóganes, historias, etc. Cada uno de estos aspectos externos tiene un sentido indicativo, es decir, representa otra cosa, son vehículos de significado, símbolos.

Destro de este nivel están los objetos (escenario físico, artefactos, modo de vestir, etc); formas lingüisticas (metáforas, narraciones, etc) y acciones (ritos, rituales y ceremonias).



En un segundo nivel están los contenidos culturales, estos no se manifiestan de manera sensible (no se ven ni se oyen en un primer contacto con la empresa). Son los supuestos implícitos, que generalmente no coinciden con la declaración explícita de la empresa. Son los valores no declarados, sino aquellos que se dan por supuestos y constituyen el núcleo más sólido de la cultura empresarial.

Un tercer nivel del *iceberg* son las *presunciones básicas y las creencias* que operan en un nivel no conciente y que constituyen el *sentido comun* del grupo. Este nivel corresponde a la reificación de la cultura. Es lo considerado *obvio*, *lo evidente*, lo *lógico*.

En este nivel se representan las hipótesis fundamentales sobre la naturaleza de la realidad, del tiempo y del espacio, sobre la naturaleza del

ser humano y su actividad, y de sus relaciones con los demás seres humanos y con su ambiente.

Además, los antropólogos han distinguido en toda cultura -según la autora- tres *ámbitos*:

- Materia o técnico
- Organizativo
- Simbólico-ideativo

Finalmente cabe agregar que la cultura es un factor de adaptación externa y de cohesión interna, por lo tanto, la cultura es funcional al sistema, permiendo que funcione o no. De aquí nacen una serie de crítricas sobre la instrumentalización de la cultura con fines de poder.

Un estudio interesante es el realizado por los estudiantes de la Universidad Central, **Mauricio Reyes** y **Viviana Zambrano**, los cuales desarrollan el concepto en función de construir un instrumento para medir la cultura organizacional innovadora[99] .

Según ellos, el concepto de cultura organizacional es de reciente orígen y tan sólo adquiere relevancia cuando los estudiosos del fenómeno organizacional tienen la necesidad de un concepto para explicar: a) las variaciones en los patrones de conducta organizacionales y b) los niveles de estabilidad en grupos y conducta organizacional que no habían sido previamente enfatizados. Para la explicación de estos fenómenos el concepto de clima ya había sido insuficiente y por lo tanto, quedaban sin sondear los aspectos causales más profundos. Según Schein[100] , el "clima " vendría a ser tan solo una manifestación superficial de la "cultura".

El concepto de cultura solo atrajo explícita y sostenidamente el interés hacia finales de los 70` s y según diversos autores, se dió principalmente a raíz del éxito de las compañias japonesas.
El desarrollo de este concepto tomó dos vertientes: por una parte, a través de artículos de unos pocos consultores e investigadores que dirigieron sus escritos principalmentete a gerentes y otros "practitioners"[101] . Paralelamente, investigadores con bases más teóricas, preocupados de las construcción social de significados. Esta corriente a diferencia de la primera atrajo a antropólogos e interaccionistas simbólicos. De esa forma, avanzaron lentamente en desarrollos paralelos hasta más o menos 1982, año en que puede decirse que se generalizó la noción de que las organizaciones tienen culturas y comenzó a desarrollarse rápidamente estudios relacionados al concepto.

Existe poco acuerdo en cuanto al significado de cultura organizacional. Dado que es un constructo multifacético, los teóricos se han centrado en distintos aspectos al definirla. Así, algunos se centraron en las regularidades de la conducta observada en las interacciones de las personas(Goffman 1959, 1967); otros sobre las normas de grupos de trabajo (Homans 1950); algunos en la filosofía compartida (Ouchi, 1981) y

---

99 Mauricio Reyes y Viviana Zambrano: "Un Instrumento para medir la Cultura Organizacional Innovadora". Tesis de Grado, 1991.

100 Schein, 1990

101 Tesis de Reyes y Zambrano, 1991 (Silverzweig y Allen, 1976; Peters, 1978; Ouchi y Price, 1978 y O`toole, 1979) .

para otros lo importante eran las reglas que se dan a lo largo de la organización (Van Maanen 1976).

Estos investigadores adoptan el concepto de Cooke y Rosseau que, según estos últimos, es una descripción representativa de muchas definiciones de cultura que han aparecido en literatura, ya que consideran los topicos principales considerados por todas ellas:

1. La cultura organizacional es algo compartido por los miembros de una organización.

2. Los valores (lo que es importante) y las creencias (el cómo trabajan las cosas), son componentes centrales de la cultura y,

3. La cultura abarca normas y expectativas que influyen en la forma en que los miembros de una organización piensan y actuan

6. Otros aportes al conocimiento de la cultura

Una perspectiva totalmente distinta, pero igualmente interesante, es la de **Humberto Maturana**, el cual presenta el fenómeno cultural desde la biología y desde el espacio relacional del conversar, que es en donde se da la existencia humana propiamente tal.

Una de sus principales premisas es que nuestra calidad biológica de animales de clase *Homo Sapiens Sapiens* no es la que determina nuestra condición humana sino nuestra forma de relacionar unos con otros y con el mundo. "Los seres humanos somos entes biológicos que existimos en un espacio biológico cultural."

El "lenguajear" es entendido como un fenómeno biológico relacional en el que coexisten interacciones recurrentes bajo la forma de un fluír recursivo de coordinaciones de coordinaciones conductuales consensuales. Éste ocurre sobre un soporte emocional que puede cambiar con el curso del "lenguajear", y al revés, el fluir en el cambio emocional resulta en un cambio en el lenguajear, de modo que de hecho todo conversar es un convivir consensual en coordinaciones de coordinaciones de acciones y emociones.

Los seres humanos existimos en el lenguaje, y todo el ser y hacer humano se da, por lo tanto, en el lenguajear entrelazado con el emocionar, que es el conversar. En consecuencia, Maturana plantea que "la existencia del lenguaje hace que cualquier quehacer humano tenga lugar como una red particular de conversaciones que queda definida en su particularidad por el emocionar que define a las acciones que se coordinan en ella (Maturana 1988)"[102].

La cultura es definida por Maturana como: "...una red cerrada de conversaciones que constituye y define una manera de convivir humano como una red de coordinaciones de emocioneses y acciones que se realiza como una configuración particular de entrelazamiento del actuar y el emocionar. "

"...una cultura es constitutivamente un sistema conservador cerrado, que

---

[102] Humberto Maturana, Amor y Juego: fundamentos olvidados de lo Humano. 1993

genera a sus miembros en la medida que éstos la realizan a través de su participación en las conversaciones que la constituyen y definen. Se sigue de esto que ninguna acción particular, y que ninguna emoción particular define a una cultura, porque una cultura como una red de conversaciones es una configuración de coordinaciones de acciones y emociones"[103].

La diferencia entre culturas es entonces la diferencia entre redes cerradas de conversaciones, que son en definitiva, otras configuraciones de entrelazamiento del lenguajear y el emocionar y, por ende, otras maneras de vivir humano.

A partir de lo anterior, se desprende que: "la cultura es una red cerrada de conversaciones y, que el cambio cultural ocurre como un cambio de conversaciones en la red de conversaciones que la comunidad que cambia vive, y que tal cambio surge, se sustenta y mantiene, en el cambio del emocionar de los miembros de la comunidad que cambia"[104]. Los resultados son cambios en los valores conservados generación tras generación, tales como el pensar, gustar, en el oír, en el ver, en el temer, en el desear, o en el relacionarse.

Cabe agregar algunos tópicos importantes a la teoría de Maturana, y es que la pertenencia a una cultura no es una condición constitutiva o propiedad intrínseca de los seres humanos que la realizan y, por lo tanto, los límites o bordes de la cultura como manera de vivir son operacionales. En consecuencia, cualquier ser humano puede pertenecer a diferentes culturas en diferentes momentos de su vivir según las coversaciones en las que participe.

Desde la perspectiva anteriormente expuesta y considerando a las organizaciones con una cultura particular, podemos afirmar que la cultura organizacional es una red cerrada de conversaciones y que se caracteriza por una determinada forma de entrelazamiento de lenguajear y emocionar. Cabe agregar que los miembros de la organización, que realizan (participan de) esa cultura, pueden pertenecer a otras culturas distintas dependiendo del dominio de las conversaciones en que se encuentre.

Un enfoque interesante para comprender el cambio cultural es el de **Fernando Flores**, a pesar que no se refiere explícitamente a la cultura en sus estudios si no que más bien al fenómeno comunicacional.

De los escritos de Flores pude deducirse que él entiende a la cultura básicamente en el lenguaje y ésta opera como el "trasfondo de lo obvio"[105], lo que nos resulta familiar en nuestras relaciones diarias y que nos permite hablar y conseguir la cooperación de los otros para conseguir lo que necesitamos.

Plantearse de este modo la teoría desarrollada por Flores resulta ser útil en función de entender el cambio cultural u organizacional, ya que éste se genera posterior a un **quiebre**, entendiéndolo como cuando el trasfondo de lo obvio comienza a cuestionarse o deja de ser operativo. El quiebre se produce cuando el observador deja de ver una determinada realidad como realidad evidente, y por lo tanto se hace necesario plantear un nuevo "trasfondo de lo obvio".

---

103 Humberto Maturana, Amor y Juego, pág 22.

104 Humberto Maturana, Amor y Juego, pág 11.

105 Fernando Flores, Inventando la Empresa del Siglo XXI, 1994

ELEMENTOS DE LA CULTURA

Igualmente importante que definir el concepto de cultura es determinar cuales son los elementos "visibles" para un observador investigador, ya que si bien no se puede acceder a ella en forma directa, sí es posible interpretarla a través de sus *reificaciones* y *objetivaciones*.

No existe estricto consenso respecto a los componentes de la cultura organizacional, ya que éstos se desprenden de las diversas visiones de cultura de los distintos autores. Sin embargo, estas construcciones no difieren radicalmente unas de otras, por lo que es posible definir un conjunto de elementos que pueden ser considerados *elementos culturales*
.

Deal y Kennedy distinguieron cinco elementos como componentes de la cultura organizacional:

1) **Un medio ambiente de negocio**: Éste indica que es lo que se debe hacer para tener éxito y según estos autores es el elemento más importante en la conformación de cultura corporativa.

2) **Valores:** Son las creencias y conceptos básicos de una organización y definen que es el "exito" en términos concretos para los empleados.

3) **Héroes:** Estos individuos personifican los valores de la cultura y como tales proporcionan modelos tangibles de papeles que deben desempeñar los empleados.

4) **Ritos y rituales**: "Son rutinas programadas y sistemáticas de la vida cotidiana de la compañia. En sus manifestaciones ordinarias (rituales) muestran a los empleados el tipo de comportamiento que se espera de ellos. En sus espectáculos (ceremonias o ritos) suministran ejemplos visibles y muy poderosos de lo que la compañía representa".

5) **Red Cultural**: Estos autores la caracterizan como el "transportador" de los valores de la corporación y de su mitología heróica, ya que se trata básicamente de la red de comunicaciones. Está compuesta por: narradores, espías, sacerdotes, cábalas y murmuradores, entre otros.

De acuerdo al esquema conceptual presentado por **Abravanel y Otros** y en consecuencia con un modelo simbólico de cultura, existen tres sistemas íntimamente ligados:

a) Un sistema socioestructural compuesto de interacciones de las estructuras formales, de las estrategias, políticas y procesos gerenciales, así como de todos los elementos auxiliares de la vida y del funcionamiento organizacional (objetivos y metas formales; estructuras de autoridad y de poder, mecanismos de control, motivación y recompensas, procesos de selección, de reclutamiento y

formación, etc).

b) Un sistema cultural que reune los aspectos expresivos y afectivos de la organización en un sistema colectivo de significados simbólicos: los mitos, las ideologías y los valores. Comprende también los artefactos culturales (ritos, ceremonias y costumbres).

Los **Mitos:** "Esas máquinas para la supresión del tiempo (Levi-Strauss), **establecen los vínculos efectivos duraderos entre un pasado venerado y la realidad actual**, justificando y normalizando así las acciones y los líderes presentes"[106].

La **ideología: Es un sistema coherente de creencias** que da explicaciones generales convincentes, a veces míticas, de la realidad social". Es la justificación del orden social actual o la fundamentación de cambios radicales (como la ideología revolucionaria) y exhorta o apela a la acción colectiva. Las ideologías emplean los valores como apoyo y como herramienta de expresión, aunque los valores pueden existir independientemente de toda ideología.

Los **valores** son definidos como **interpretaciones simbólicas de la realidad**, que **prestan un significado a la acción** y **establecen normas de comportamiento social**. Los valores son elementos constitutivos de la ideología que los integra en un sistema coherente de creencias. Pero los valores son también la expresión más concreta de la ideología.

c) Los *empleados* particulares dotados de personalidad, de experiencias y talentos propios. Ellos elaboran y modifican el sentido según su estatuto y posición jerárquica. Pueden contribuir a la elaboración y modificación del sentido. "Todos los empleados, cualquiera sea su posición, tienden a elaborar una imágen coherente de la realidad con el fin de comprender el universo organizacional".

Entre el sistema socioestructural y el sistema cultural existe una relación de apoyo complejo. Ellos debieran desarrollarse en forma armoniosa y concomitante, aunque a veces eso no ocurra.

Al igual que Abravanel, **Leonor Gómez C.**, propone una representación de cultura similar a un *iceberg*, en la cual los niveles superiores visibles se sustenta en elementos invisibles simbólicos y compuesto por tres niveles:

Un **primer nivel** es lo objetivado e institucional y que corresponde a la *manifestación externa* de la cultura. En este nivel encontramos :

Objetos: artefactos, escenario físico, modo de vestir, etc.

Formas lingüísticas metáforas, narraciones (mitos,

106 Abravanel y Otros, "Cultura Organizacional". 1988

histórias, leyendas, sagas), etc.

Mito: ""Precedente" o antecedente que da significado a los eventos sucesivos y los orienta. De este modo los mitos son relatos que anclan el presente en un pasado remoto y venerado".[107]

Leyenda: "Narración transmitida de generación en generación, de algunos sucesos sorprendentes o asombrosos que están basados en historias, pero que han sido engrandecidos con detalles ficticios".

Historia: "Narración basada sobre acontecimientos verídicos (a veces combinación de realidad y ficción)".

Cuento: "Narración completamente ficticia"

Acciones: Independiente de su utilidad desde el punto de vista técnico -son esenciales desde el punto de vista social, ya que expresan y refuerzan valores culturales.

Rito: "Conjunto relativamente elaborado, dramático y planificado de actividades aptas para consolidar diversas formas de expresiones culturales en un evento único, que se desarrolla por medio de interacciones sociales, por lo general de cara a un público."

Ceremonia: Sistema de ritos conectados con una ocasión o evento singular.

Ritual: conjunto estandarizado y particularizado de técnicas y comportamientos para reducir la ansiedad, pero rara vez capaces de producir consecuencias técnicas intencionales de alguna importancia práctica.

La característica más importante de estas acciones, como medio de expresión y/o creación de cultura, es el mensaje que contienen.

Héroes o personajes simbólicos: "Son personas vivas o muertas, reales o imaginarias, que en su actuación han sabido encarnar o personificar, de manera excelente, algún valor de la cultura (por ejemplo "el super vendedor del mes" en Henkel) y que , por lo tanto, se proponen como modelos de comportamiento.

Un ***segundo nivel*** se refiere a los *contenidos* culturales, que es el nivel no observable de los elementos más audibles y visibles. Se trata de contenidos y significados que no emergen en un nivel sensible de la organización y que sólo pueden ser ser explicitados y hechos*conscientes* en un momento histórico particular y premeditado, para que se reflexione sobre ellos.

---

[107] Tanto Eliade como Malinowski proponen esta idea de mito. "Sociología para la empresa". 1994

El ***tercer nivel*** se desprende del concepto cultural de Schein, y esta constituído por aquellos valores y creencias que operan por supuestos y que constituyen el núcleo más sólido y oculto de la cultura empresarial, son -en otras palabras- el marco implícito de acción. Es lo considerado "obvio" y lo contrario es lo "absurdo" e "ilógico".

Primero que nada es importante considerar el aporte de **Schein**, considerado como un autor*clásico* del tema.

Este autor realiza una distinción de los elementos de la cultura organizacional en base a los niveles de manifestación:

> 1. **Producciones**: lo que también es llamado artefactos y creaciones, "es el nivel más visible de la cultura y viene dado por su entorno físico y social. En este nivel se observa el espacio físico, la capacidad tecnológica del grupo, su lenguaje escrito y hablado, sus producciones artísticas y la conducta expresa de sus miembros".
>
> 2. **Valores:** "Se derivan de los principios que operan a diario en la organización y en base a los cuales los miembros de la cultura orientan su conducta. Estos se van conformando en la medida que un grupo se enfrenta a nuevas situaciones o problemas, siendo por lo general el fundador quien propondrá una solución en base a su propio esquema valórico. Si la solución prospera y el grupo percibe colectivamente su éxito, este valor pasa a transformarse en creencia y a ser aceptado por el grupo".
>
> 3. **Presunciones subyacentes básicas:** "Las presunciones implícitas orientan la conducta y enseñan a los miembros del grupo la manera de percibir, pensar y sentir las cosas. Tienden a ser inconfrontables e indiscutibles y se conforman en la medida que una solución a un problema sirve repetidamente, quedando a la larga asentada y gradualmente entendida como una realidad. Las presunciones llegan a ser algo tan admitido, que pocas son las variaciones que pueden hallarse en una unidad cultural. Así, si una presunción básica se encuentra firmemente arraigada en un grupo, sus miembros consideraran inconcebible una conducta basada en cualquier otra premisa".

Otro estudioso del tema, **Hosttede**, selecciona cuatro términos para la clasificación de las manifestaciones de la cultura, agrupadas bajo el concepto de "prácticas" y que al igual que otros autores se sustentan en valores culturales:

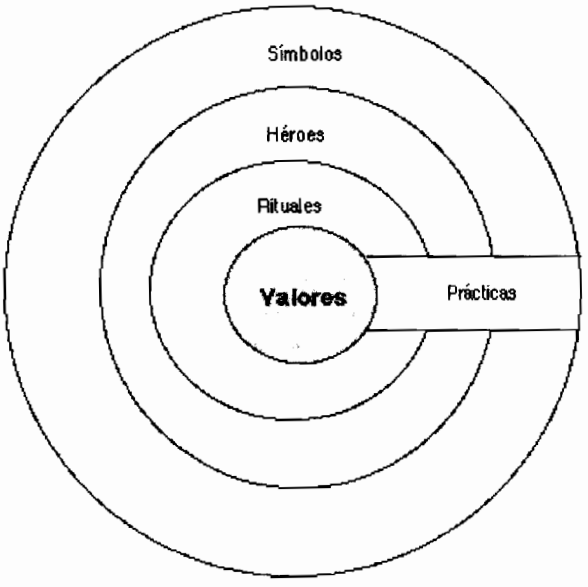
> 1. **Valores:** "Son el núcleo de la cultura, se refieren, en términos amplios, a sentimientos no específicos de lo bueno y lo malo, bello y feo, normal y anormal, racional e irracional; sentimientos que son frecuentemente inconscientes y raramente discutibles, que no pueden ser observados como tales, pero que se manifiestan en distintas conductas. Describen lo que la persona siente que "debiera ser".

2. **Prácticas:**" Son manifestaciones de la cultura, referidas a lo que las personas sienten que "es". Son visibles a un observador y su significado cultural se relaciona con la forma en que son percibidas por los miembros de la organización"

a. **Símbolos**: "Son palabras, gestos, imágenes u objetos que contienen un significado particular dentro de una cultura".

b. **Rituales:**" Son actividades colectivas que son técnicamente superfluas pero socialmente esenciales dentro de una cultura, por lo tanto son desarrolladas por su propio fin".

c. **Héroes:** "Son personas vivas o muertas, reales o imaginarias, que poseen características altamente apreciadas en la cultura y que sirven como modelos de conducta (Wilkins, 1984)."



SÍNTESIS Y CONCLUSIONES

1. Antecedentes sociales para el estudio de la cultura

Para entender el explosivo interés por los fenómenos culturales-organizacionales debemos remitirnos básicamente a tres antecedentes:

> **a**. El **aumento de la complejidad social y cambio**, y la consecuencia de adaptabilidad que impone a los sistemas sociales (organizaciones).
>
> **b**. **La competencia como eje regulador de la sociedad** y, por ende, la necesidad de incrementar la productividad de los factores de producción.
>
> **c**. El **cambio en el peso relativo de los factores de producción y de las formas de organización**, en donde adquiere mayor valor el factor humano de gestión, y en donde la cultura juega un rol escencial.

Si bien la explicación anterior es de naturaleza más bien sociológica, los elementos antes mencionados tienen su expresión en cifras y procesos económicos claramente conocidos, como por ejemplo, el incuestionable éxito de las empresas de los países asiáticos frente a sus similares occidentales, lo cual dejó en evidencia las carencias de competitividad de estos últimos.

Además, al buscar las causas de tales diferencias se descubrió que las ventajas de estos países se remitían básicamente a factores de índole cultural, los cuales nunca antes fueron considerados por los modelos de las ciencias de la administración y la gestión occidentales.

De ese modo nació la necesidad social de conocer más acerca de este elemento organizacional, antes subvalorado, llamado "cultura organizacional". Dicha necesidad y urgencia de explicaciones conllevó el surgimiento de muchas visiones del asunto que, lamentablemente, no siempre partieron de los estudios de cultura propios de la antropología, ni tampoco sus métodos de investigación fueron los más apropiados. Puede decirse que, el estudio de la cultura organizacional sufrió los efectos de una *moda*, y que como tal, sus exponentes generalmente no se enmarcaron en lo académico o intelectual, sino más bien a los requeriemientos de la propia *moda*.

A pesar de lo anterior, existen muy buenos estudios sobre el tema y de muchas disciplinas distintas, por lo cual debemos comenzar por reconocer la **diversidad existente en cuanto a visiones y definiciones**; algunas más apegadas a la tradición antropológica y sociológica y otras más apegadas a las corrientes de desarrollo gerencial.

2. Principales definiciones

Las principales definiciones que hemos encontrado en la revisión del *estado del arte* son:

a. "...un mundo omnicomprensivo socialmente construído de significados experimentados subjetiva e intersubjetivamente". (Berger)

b. " ...conjunto de significados subjetivos sustentados por los individuos, acerca de ellos mismos y del mundo que los rodea" (Habermas)

c. "Un sistema particular de símbolos , influído por la sociedad circundante, por la historia de la organización y por sus líderes pasados, así también por diferentes factores de contingencia". (Abravanel, 1992)

d. "Preesunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa, las cuales operan en forma inconciente y definen en tanto que interpretación básica la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno" (Schein, 1988).

e. "Sistemas de significados y esquemas interpretativos compartidos que crean y recrean significados" (Morgan)

f. "Valores, creencias y los principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización, así también como el conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplos y refuerzan esos principios básicos."(Denilson, 1991)

g. "...suma de valores, mitos héroes y símbolos" (Deal y Kennedy,)

h. "Conjunto de premisas sobre las que se construye el decidir organizacional" (Rodríguez, 1992)

i. "Un modelo o sistema de representaciones, capacidades y habilidades, que comparte un grupo de individuos, en su calidad de miembros de una organización, para lograr tanto sus objetivos y metas personales como los de la orgaganización, actuando como un colectivo en el marco de una sociedad específica" (Carlos Gómez, 1996)

j. "La cultura empresarial es el proceso-producto de construcción sociohistórica del sistema de significados que configuran la vida cotidiana de la empresa".(Leonor Gómez, 1994)

k. "...una red cerrada de conversaciones que constituye y define una manera de convivir humano como una red de coordinaciones de emociones y acciones que se realiza como una configuración particular de entrelazamiento del actuar y del emocionar"(Maturana, 1993)

3. Supuestos y tópicos compartidos

Luego, y a modo de síntesis podemos decir que la mayoría de los planteamientos teóricos están de acuerdo en los siguientes supuestos teóricos:

a. Es posible distinguir en las organizaciones **una cultura particular, distinta de la cultura ambiente**.

b. Que **la cultura engendra valores, creencias, significados, ritos, héroes, costumbres y ceremonias, entre otros**.

c. Que la cultura está estrechamente relacionada, en el caso de las organizaciones empresariales, con **variables de repercusión económica**, como la productividad, la calidad, la innovación, el ausentismo, etc, y que por lo tanto, es una determinante importante del éxito empresarial.

A estos tres principios incuestionados, pueden agregarse otros que, sin tener absoluto consenso como los anteriores, son generalmente aceptados y tienden a ser considerados cada vez más como principios. Estos son:

d. Los modelos de administración y gestión están basados en supuestos culturales y no existe un modelo de administración puramente "racional".

e. Que **las culturas cambian y que además pueden ser intencionalmente cambiadas**. Lo cual genera una discusión ética acerca de las intervenciones y de sus fines.

f. La cultura organizacional tiene un entorno al cual debe estar permanentemente adaptándose. En ese sentido, una cultura no puede tener valores o creencias radicalmente distintas a las que existen en la sociedad; una cultura disfuncional a su entorno tiende a desaparecer.

g. En complemento a lo anterior, existen diferencias culturales en los distintos países que se expresan en la forma de organizarse, de gestionar y administrar, por lo tanto, no pueden existir modelos "transculturales" puros de organización, sino que estos son importados y apropiados de acuerdo a la cultura residente; de ese modo podemos hablar de **sistemas culturales híbridos**.

h. Las culturas son interiorizadas por los individuos a través de la socialización. Este es el proceso por cuyo medio la persona humana aprende e interioriza, en el transcurso de su vida,los elementos socioculturales de su medio ambiente, los integra a la estructura de su personalidad, bajo la influencia de experiencias y de agentes socioculturales significativos, y se adapta así al entorno social en cuyo seno debe vivir.

i. La experiencia cultural *es* en el lenguaje, y ocurre

como una red particular de conversaciones.

j. Que las **culturas tienen una dimensión histórica**. Es decir, han sido formadas en períodos prolongados de tiempo en los que personas o grupos de personas han interactuado reiteradamente, y en donde han creado lazos sociales y expresiones como ritos, costumbres, héroes, hazañas, etc.

k. Las culturas operan como "trasfondo de lo obvio" y por lo tanto **son "transparentes" a sus portadores y miembros**, a menos que se haga un esfuerzo deliberado y considerable por descubrirla. Sin embargo, un observador externo puede distinguirla sin mayor esfuerzo, en tanto posee una cultura diferente.

l. Que **las culturas están estrechamente relacionadas con el fenómeno del liderazgo**, siendo a la vez determinante y determinada. En ese sentido, juega un rol preponderante el fundador de la organización, ya que es el primer líder y el que le da un cierto "carácter" a la organización.

m. **La cultura establece un sistema valórico-normativo** que establece un marco de acción socialmente aceptable y en donde los límites son los puntos críticos de "lo bueno-lo malo", "lo sucio-lo feo", "lo aceptable-lo inaceptable", etc. Desde esa perspectiva, la organización *es* dentro de un "**orden moral**" determinado por la cultura y que establece normas y expectativas. Cuando ese "orden moral" es amenazado se movilizan recursos para restituír el orden violado.

n. Las culturas, análogamente a los seres vivos, **sufren procesos evolutivos** y por lo tanto nacen, se desarrollan y mueren.

ñ. Las manifestaciones culturales **tienden a desaparecer** si no atienden a las necesidades de los individuos y organizaciones; por lo tanto diremos que **las culturas deben ser funcionales**.

o. La **cultura se diferencia del clima** en que la primera tiene una dimensión histórica más fuerte, obedece a explicaciones existenciales de la organización y opera en forma inconciente como supuestos del decidir organizacional. Mientras que el clima obedece a variables del "sentir" de los miebros de la organización, es relativamente conciente y posee una dimensión más coyuntural y transitoria. Sin embargo, ambas **están estrechamente relacionadas** y se determinan mutuamente. De ese modo, por ejemplo, un clima de conflicto prolongado genera la creencia cultural de que la organización "es" conflictiva y, a su vez, la creencia de que la organización es conflictiva predispone a un clima conflictivo.

p. **Las culturas tienen una expresión física observable y una dimensión simbólica**. Sin embargo,

aquí radica una discusión teórica acerca de los límites de la cultura ya que:

Las dos formas de apreciar el fenómeno cultural son: 1)como parte integrante del sistema socioestructural o 2) como sistema independiente de formación de ideas.

Desde la primera perspectiva, las organizaciones son sistemas socio-estructurales en que los aspectos sociales y estructurales están (deben estar) totalmente integrados, sincronizados y cohesionados con las dimensiones ideacionales y simbólicas de la organización. Los esquemas colectivos de significados y valores, los sistemas de creencias y conocimientos se funden y no se pueden disociar del componente estructural, formando así un todo integrado según una concepción holística de la organización. Así, podemos considerar a la organización como un todo cultural, en donde existen diferentes niveles y procesos culturales.

Por otra parte, la cultura pude ser vista como un sistema de ideación o formación de ideas, que opera en el nivel mental profundo y subconciente de los individuos y, desde ese modo de ver, la sociedad es una construcción distinta aunque estrechamente relacionada. Así, en las organizaciones existe el sistema organizacional propiamente tal y -estrechamente relacionado- un sistema cultural que opera a nivel inconciente en cada uno de los miembros.

CONCEPTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL: una propuesta

Primero que nada debemos reconocer la diversidad existente en cuanto a visiones y definiciones; algunas más apegadas a la tradición sociológica y otras a las corrientes de desarrollo gerencial. No obstante, es posible sintetizar esta heterogeneidad en un solo constructo que englobe e incluya a cada una de esas percepciones que constituye "es una parte del elefante".

Cada una de las teorías y los estudios estudios presentados es una particular forma de entender el fenómeno organizacional, sin embargo, y en consideración con los supuestos implícitos de cada perspectiva, es posible agrupar estos estudios de acuerdo a grandes corrientes antropológicas, para luego condensarlos en un modelo aglutinador, que otorgue a cada uno su espacio explicativo propio y, de ese modo, superar la ligereza científica de algunos y la heterogeneidad existente.

La definiremos como:

> **El sistema cultural o cultura es un sistema se significados que da sentido a la realidad**, que interpreta el entorno, que clasifica y organiza la experiencia.

a. El modelo que propongo debe comenzar por reconcocer a la **cultura como sistema** y, por lo tanto, todos sus elementos se encuentran interrelacionados.

b. Se expresa a través formas visibles y formas invisibles.

En las formas visibles encontramos los artefactos, la organización formal y expresiones culturales manifiestas , mientras que son invisibles para un observador externo las expresiones individuales de la cultura y las expresiones grupales latentes.

> Elementos ***visibles***:
>
> Los **artefactos** son: Uniformes, documentos, libro o tarjetas de asistencia, estatutos escritos, cheque de remuneración, el contrato, el "sobre azul", un diploma, un memo, una carta de reconocimiento, una amonestación escrita, la "misión" escrita, etc.
>
> La **organización formal** es: la estructura, la distribución de autoridada formal, las funciones y cargos, los procedimientos, las normas o las reglas.
>
> La **organización informal** es: el ejercicio del liderazgo, las comunicaciones informales, los líderes informales, los "pitutos", etc.
>
> La representación **cultural simbólica manifiesta** se expresa a través de ritos, ceremonias, discursos, héroes, hitos, sagas, etc.

Elementos ***no visibles:***

La representación **cultural simbólica latente** está en las presunciones básicas, los valores y creencias.

El **individuo**, el cual vive en la cultura ya sea de manera conciente o inconciente. En el primer caso se representa a través de valores, costumbres y creencias voluntariamentemente (conscientemente) asumidos. En el segundo caso, se trata de valores, costumbres y creencias que operan inconcientemente como "obvio" o como orden ético-moral necesario e indiscutible.

c. El sistema cultural consta de un sistema de significados que habita en los individuos y en sus grupos y que se expresa en niveles observables y no observables (para un observador externo) en un primer momento, los cuales son generadores de más cultura, en un **proceso dinámico permanente**.

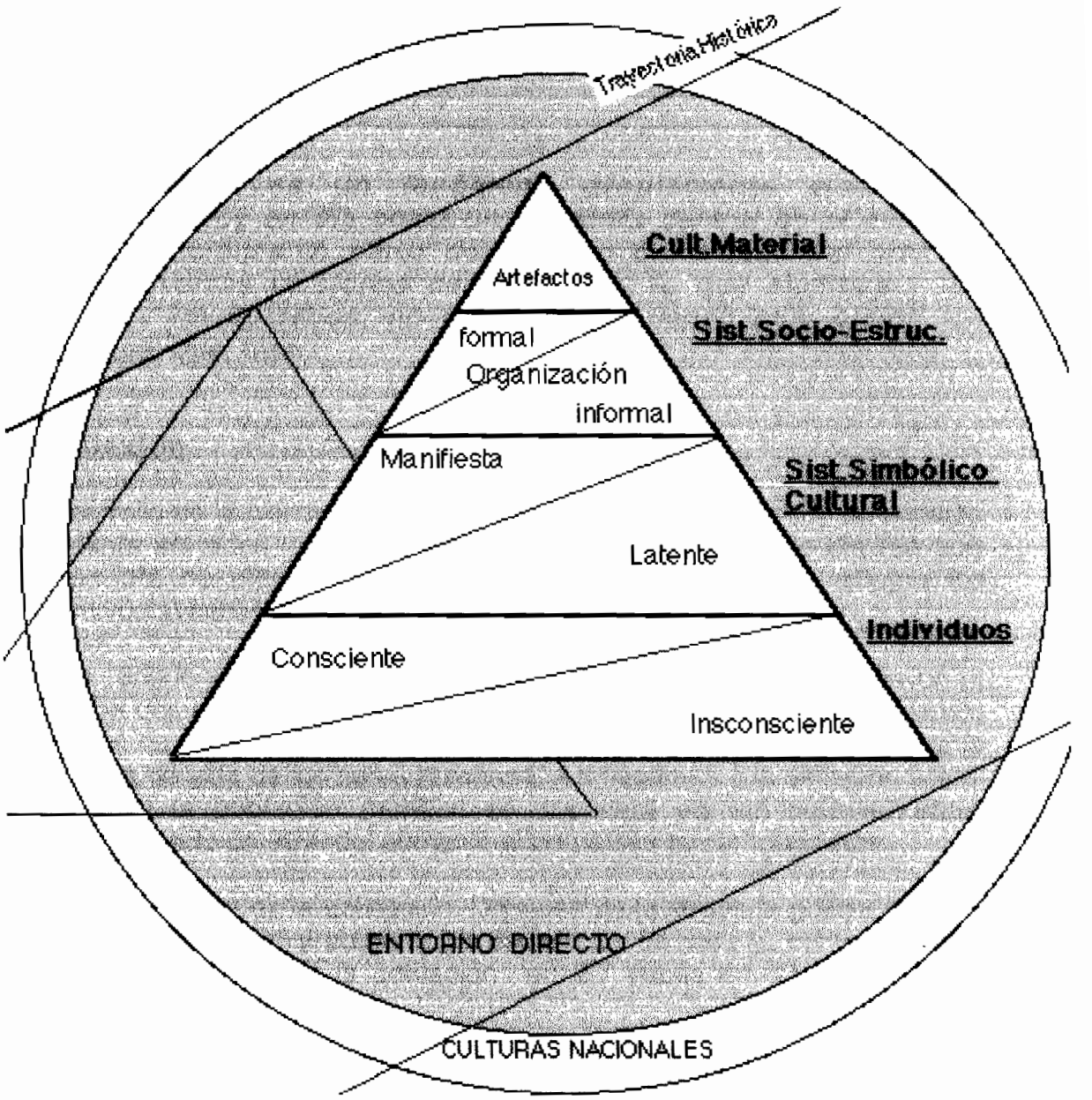
d. La cultura estará permanentemente adaptándose a su entorno, por lo que estará en **constante cambio**.

e. Es "**transparente**" para quienes viven en ella.

En ese sentido, y en favor al análisis, acuñamos la idea gráfica de un *iceberg* en donde existen diferentes niveles del sistema cultural; desde los más inconcientes, invisibles, ocultos y desconocidos, hasta los objetos (manufacturas), normas y reglas formales, tecnología, *slogans*, procedimientos o estructuras jerárquicas.

Al igual que un *iceberg*, el sistema cultural tiene una parte "flotante visible" y otra parte "flotante invisible" para un observador cualquiera y- siguiendo esa idea- el investigador debe aproximarse al sistema cultural desde las categorias visibles "flotantes" hasta los niveles sumergidos.

El sistema cultural puede describirse gráficamente de la siguiente manera:



La hipótesis implícita en este modelo es que los elementos culturales visibles están soportados o fundamentados en elementos culturales simbólicos, por lo tanto, un procedimiento para encauzar innovaciones, por ejemplo, se soporta sobre aspectos simbólicos acerca de la innovación.

Finalmente, cabe agregar que la cultura organizacional se encuentra afectada por la variable histórica que da un trasfondo histórico a la organización y es parte de su cultura.

INNOVACION

La innovación es un fenómeno propiamente moderno y considerado hoy en día como un elemento central en el éxito de las organizaciones. A partir del estudio del estado del arte, se infieren diversas versiones de lo que es, lo que significa y los elementos involucrados, no obstante, se tienen muy claros los beneficios que trae.

1. Reflexión

El desarrollo de la ciencia y la tecnología en el mundo tiene hoy un espacio importante en todos los aspectos de la vida humana. Puede decirse que hoy en día no existe espacio humano en donde no se reflejen los sustantivos avances tecnológicos.

Quizás donde se representa más dramáticamente el desarrollo sea en la explosión demográfica a nivel mundial, ya que el mejoramiento de diversos aspectos ha conseguido disminuir la tasa de mortalidad y aumentar la esperanza de vida de los seres humanos. Así llegamos a la situación actual en la cual la población mundial se duplicará en tan solo 40 años, correspondiendo un 90% del aumento a los países tercer mundistas.

América Latina no es la excepción. Después de la segunda guerra mundial declinó la mortalidad y aumentó la esperanza de vida y, como evidente consecuencia, aumentó la población en 2.7 veces en 40 años (1950 - 1990).

Puede decirse que la situación actual de América Latina es principalmente de pobreza, fruto de la ya mencionada explosión demográfica, además de cierto tipo de modelos de desarrollo, desequilibrio de las relaciones internacionales, crisis económica regional, etc.[108]

En este contexto aún se insiste en un modelo imitativo de desarrollo, que copia el camino de desarrollo de los países avanzados. No obstante, la verdadera vía que A.Latina debe seguir es la "vía alternativa", que incluya una nueva forma de reflexión y de acción adecuada a nuestra propia realidad. A partir de entonces proponer modelos de desarrollo apropiados que incluye- entre muchas cosas- un particular modelo de desarrollo científico-tecnológico que nos permita ser innovadores y romper en alguna medida con el estado de dependencia tecnológica al que estamos acostumbrados.

Si agregamos a esta descripción la alarmante situación del medio ambiente y de los recursos naturales, se hace mucho más urgente el desarrollo de tecnologías que, por una parte, generen formas de producción más limpias y ecológicas y, por otra parte, nos permita generar productos con mayor valor agregado y con ello disminuir la explotación desmesurada de los recursos naturales.

---

[108] Hernan House E. :"Algunas reflexiones sobre Tecnología, Desarrollo y Creatividad" , 1990

Hoy más que nunca es necesaria una acitud creativa e innovadora apoyada de un esfuerzo colectivo y amplio por desarrollar la ciencia y la tecnología, a fin de superar la pobreza y el deterioro del medio ambiente.

2. Introducción

Al igual que otros conceptos, la Innovación es un elemento recurrente en el discurso empresarial, así como de intelectuales consagrados en el tema de los negocios y las organizaciones; de ahí se desprenden diversas visiones y estudios sobre el tema. Por eso, es indispensable comenzar por definir claramente el contexto y el concepto, para comprender -fuera de la retórica- qué es innovación y el rol que cumple en la actualidad.

3. Marco económico-social

A lo largo de la historia humana e incluso de la época industrial, la innovación no ha sido considerada ni valorada de la misma manera. Puede decirse más bien que la innovación - distinta a la invención- es un fenómeno propiamente moderno, acrecentado con mayor fuerza tan solo en las últimas décadas.

Para entender el contexto actual se deben considerar dos elementos centrales en el escenario económico-social: en primer lugar, la orientación generalizada de los países hacia la economía de mercado. En segundo lugar, el reconocido valor social de la competencia como elemento regulador y hegemónico de la sociedad[109].Sólo a partir de entonces, adquiere una especial relevancia el tema de la innovación, como aspecto determinante en la sociedad.

En un estudio publicado por el IAD[110] sobre "competitividad sistémica", se considera que las competitividad individual de las empresas se basa -a diferencia de la creencia popular- en una **organización social**, en cuyo seno se generan ventajas competitivas en función de la interacción de múltiples parámentros de relevancia del sistema:*meta, macro, micro y meso*

Para lograr un elevado nivel de competitividad de las empresas se requiere, a nivel ***meta :***

a. consenso social en relación a una política dirigida al mercado y al mercado mundial;

b. una organización política, jurídica, económica y macro social que permita aglutinar las fuerzas de los actores, potenciar las ventajas nacionales de innovación, crecimiento económico y competitividad, y poner en marcha porocesos sociales de aprendizaje y comunicación;

c. la disposición y la capacidad de implementar una estrategia de mediano a largo plazo con miras al desarrollo tecnológico-industrial orientado hacia la competitividad.

[109] Cecilia Montero, 1996. En la exposición: "Innovación: modernización y futuro" plantea que la sociedad chilena está articulada sobre dos ejes valóricos: La competencia y el individualismo. El primero se representa como Libre mercado y el segundo como formas de consumo.

[110] Kraus Esser y Otros. Instituto Aleman de Desarrollo, 1994

A nivel ***macro*** el objetivo principal es crear las condiciones generales para una competencia eficaz, procurando presión sobre las empresas para que incrementen su productividad por medio de la innovación y la competitividad.

A nivel ***meso*** la tarea consiste en configurar el entorno específico de las empresas a través de:

> **a.** reforma de la infraestructura física (sistemas de comunicaciones, transportes, energía) y políticas al área de educación o investigación y tecnología;
>
> **b.** dar una fisionomía específica a la política ambiental y a los sistemas normativos;
>
> **c.** generación de redes e interacciones entre administración regional, instituciones de I+D y el empresariado local.

A nivel ***micro***, "lo determinante es una gestión efectiva de innovaciones técnico-organizativas por parte de cada empresa, siendo una gestión tecnológica eficaz un requisito importante para obtener innovaciones continuas de producto y proceso"[111].

A nivel micro, que es el que compete a las organizaciones empresariales, es preciso profundizar en el contexto. Existe, dentro de la economía mundial, **nuevos patrones de competitividad**, **nuevos conceptos organizativos** y **nuevas tecnologías**.

> **a.** El nuevo patrón privilegia las ventajas competitivas fundamentadas en el conocimiento y la tecnología, más que en la dotación de factores (trabajo, capital, recursos naturales).
>
> **b.** De los nuevos conceptos de organización derivan nuevas estructuras organizacionales: descentralización del poder de toma de decisiones; desagregación de empresas grandes en pequeñas unidades estratégicas ; creación de redes tecnológicas, etc.
>
> **c.** Por último, las nuevas tecnologías conducen a restaurar viejas ramas industriales y a crear nuevas, posibilitando asimismo procesos sustitutivos que desvalorizan materias primas tradicionales.

Estos tres factores (patrón de competitividad, conceptos organizativos y nuevas tecnologías) modificaron el ***escenario técnico-organizativo*** y por ende la relación entre el *best practice tecnology* el el *best practice organization of production*, pasando de un paradigma que puede llamarse fordista-taylorista a uno que puede denominarse como "especialización flexible".

La producción fordista-taylorista se caracteriza por:

> - la producción de manufacturas estandarizadas para consumo masivo, utilizando máquinas para una sola

111 IAD, pág II.

operación, rígidamente eslabonadas entre sí (producción fordista en cadena);

- una jerarquización estricta de la organización, aparejada de una extrema división del trabajo y una fijación de la mano de obra a operaciones sencillas y repetitivas (taylorismo);

- una organización aislada de diferentes funciones parciales de la planta industrial;

- una organización relativamente débil de la división interempresarial del trabajo, y;

- una gestión macroeconómica centrada en la regulación keynesiana de la demanda para compensar las fluctuaciones de la demanda final.

En cambio, la "administración flexible" se caracteriza por:

- la producción de manufacturas diferenciadas para una demanda en rápida transformación y para mercados diferenciados altamente competitivos,

- rápidas innovaciones de producto, ya que la aplicación acumulativa de nuevas tecnologías claves permite sustituir gran parte de la gamma existente de productos por otros de cualidades nuevas netamente mejoradas, o fabricar productos enteramente nuevos,

- la reducción del plazo que media entre el desarrollo de la idea de elaborar un producto comerciable y su lanzamiento al mercado; esa reducción tiene por objeto asegurar *early mover adventages* o responder al acortamiento del ciclo de vida del producto,

- la aplicación de tecnologías de fabricación flexibles,

-la combinación de innovaciones de procesos radicales e incrementales sobre la base de la automatización de fábricas y oficinas,

- nuevos conceptos organizativos, como *lean production*, enfatizando la calificación del personal, así como el acortamiento y la racionalización de las vías de comunicación en el interior de las empresas mediante la reducción de niveles jerárquicos y el mejoramiento del flujo informativo entre y dentro de los departamentos.

En consecuencia, los determinantes de la competitividad de las empresas son: la eficiencia, la calidad, la flexibilidad y la rapidez. A pesar de que en el pasado primó la tesis de que estos criterios eran excluyentes entre sí, la industria japonesa demostró el error se esa idea.

Como puede verse, el nuevo escenario o entorno empresarial resulta considerablemente más dinámico que el paradigma fordista-taylotista, y

esto significa que las empresas inmersas en ese ambiente deben ser también más dinámicas y flexibles, capaces de asimilar dichos cambios como requisito fundamental de su existencia. Así también, la innovación asume un rol protagónico ya que, por definición, es la expresión del cambio organizacional.

4. Principales autores y definiciones

Tal vez el autor más influyente acerca del cambio tecnológico es **Shumpeter**, el cual analizó el fenómeno desde el punto de vista macro económico. Planteó que la innovación - de la que la innovación tecnológica es la más importante, si bien no la única- es el motor del desarrollo económico. Más aún, afirmó que las innovaciones son las principales causas de las fluctuaciones cíclicas que experiementa la economía en el curso de su desarrollo.

La piedra fundamental de su teoría es "la figura del empresario", al que -sin mayor profundización - consideró como una figura histórica única, de voluntad y energía superiores a lo normal. En su opinión, tanto la vida económica como política son moldeadas por hombres con la capacidad para "hacer que las cosas se hagan", para superar el pensamiento habitual y percibir posibilidades objetivas ocultas a los demás.

La función del empresario innovador es "reformar y revolucionar el sistema de producción, explotando una invención o, más generalmente, una posibilidad técnica inédita"[112].

Las innovaciones pueden ser consideradas como verdaderas "chispas" que, si bien son cuantitativamente pocas, son las que "encienden" y vivifican el sistema económico. Es "un cambio histórico irreversible en la manera de hacer las cosas"[113].

Las innovaciones son nuevas combinaciones de factores de producción. "Las innovaciones son cambios en las funciones de producción que no se pueden descomponer en etapas infinitesimales: sume tantas sillas de posta como quiera, jamas obtendrá una vía ferrea"[114].

Si bien considera a las innovaciones como generadora de ganancias, está consciente de que éstas no tardan en suscitar imitadores que merman dicha recompensa económica y entonces al innovador no le queda otra salida que seguir innovando.
Scumpeter seleccionó cinco casos de innovación:

1. La producción de una nueva mercancía
2. El nuevo método de producción de una mercancía vieja
3. La explotación de una nueva fuente de materias primas
4. La conquista de un nuevo mercado
5. La reorganización de un sistema de producción

112 Pierre Battini, 1994. *Innovar para ganar*, pág 35

113 Pierre Batini, 1994. *Innovar para Ganar*, pág 36

114 Battini, pág 36

Al igual que todos los neoclásicos, la tecnología es una función de la producción, mediante la cual se transforma: materias primas, energía, trabajo y medios de producción creados, en un proceso que tiene como finalidad la producción homogénea.

Otro economísta llamado **Raymond Barre**, plantea que el juego dinámico de la innovación está en función de dos series de condiciones:

> 1° "La primera se refiere a la propensión a innovar que depende de factores humanos (espíritu de invención, carácter y audacia de los directores de empresas), de factores técnicos y financieros, avance de la investigación científica y recursos asignados a esta investigación). La propensión a innovar dependerá del Estado así como de las grandes firmas nuevas así como a las empresas antiguas..."[115].
>
> 2ª "La segunda serie de condiciones se relaciona con la propensión a aceptar la innovación; se trata de la receptividad del medio que condiciona la difusión, más o menos rápida, de la innovación...la importancia del medio económico social y mental"[116].

Américo Albala parte de la premisa de que el cambio tecnológico es la principal característica del avance industrial y, por lo tanto, es determinante en la fijación de políticas de desarrollo de las empresas. En ese sentido, la planificación estratégica es el principal medio por el cual objetivos, metas, criterios y metodologías se ponen al servicios de enfrentar con éxito el desafío de la innovación tecnológica.

Albala plantea el tema de la innovación tecnológica básicamente en relación a los procesos de producción industrial, pero reconoce otras áreas funcionales de la empresa en las cuales existe innovación, tales como D.O., comercialización o finanzas. Sin embargo, y a pesar de la limitación del concepto que el mismo investigador reconoce, es relevante considerar esta perspectiva como antecedente ya que en general el concepto de innovación ha sido estudiado desde esa perspectiva.

Define a la Tecnología como la "...resultante de la aplicación integrada de recursos a un proceso llamado a generar un producto destinado a un usuario o cliente"[117], y sus ingredientes indispensables son: conocimiento, información, técnicas, recursos humanos, recursos organizacionales, recursos físicos, y recursos monetarios.

El resultado de la aplicación tecnológica es un bien llamado producto. Por lo tanto, la tecnología puede ser considerada como un **bien de capital** destinado a la creación de productos. Por lo tanto, un "sistema tecnológico" se refiere a:

Sistema tecnológico= proceso de producción+recurso+producto

Es importante distinguir las diversas acepciones del concepto tecnología:

---

115 Battini, pág 36

116 Battini, pág 37

117 Américo Albala, Parte 1: "Naturaleza del Cambio tecnológico" pág 37-51.

Tecnologías duras: equipos, procesos de producción

Tecnologías blandas: "Know how", "Software"

Alta tecnología, tecnologías de punta o fronteras: equipos y procesos con predominio de la ciencia.

Tecnologías convencionales: procesos conocidos en uso por largo tiempo

Tecnologías de producción: técnicas y métodos operativos

Tecnologías de servicio: técnicas de apoyo

Tecnologías de base: tecnologías que sustentan varios procesos específicos

Tecnologías específicas: procesos determinados de producción o servicios.

Tecnologías híbridas: resultado de la unión de dos o más tecnologías dispares.

Tecnologías alternativas: Opciones tecnológicas para cumplir un mismo objetivo operacional

El desarrollo tecnológico en las organizaciones está incentivado por factores internos y externos.

A nivel interno, la innovación es visible en áreas funcionales tales como:

- Departamentos de I+D;

- Ingeniería: prácticas computacionales de diseño, por ejemplo;

- Producción: búsqueda de mayor productividad y rendimiento, reducción de costos operacionales, mejoramiento de condiciones de trabajo, etc;

- Comercialización: búsqueda de nuevos productos, productos de reemplazo, mezcla de productos, desarrollo de productos de mayor calidad, etc.

A nivel externo los cambios tecnológicos son gatillados por:

- Mercados

- Competidores

- Tecnologías: nuevos métodos

- Medio ambiente

La transferencia y la creación tecnológica original son las dos formas básicas de innovación tecnológica. Existen -además- una serie de graduaciones del modo de transferencia que va desde una adopción íntegra de una tecnología hasta una transferencia mucho más activa de parte del receptor de tecnología.

- Adopción tecnológica (ausencia de I+D)

- Adaptación tecnológica

- Mejoramiento Tecnológico

- Desarrollo de productos nuevos basados en tecnologías foráneas

- Creación tecnológica original de tecnología y producto (presencia activa de I+D)

La tendencia es que los países en desarrollo posean bajos índices e inversiones en I+D, mientras que los países desarrollados dedican una parte considerable de su presupuesto a este ítem.

Una perspectiva distinta y más sociológica es la de **Jon Elster**. Plantea que hay dos formas de concebir el "cambio tecnológico" y que conforman la dicotomía básica desde la que parte el planteamiento del fenómeno:

1° Como actividad racional dirigida a una meta; la elección de la mejor innovación entre un conjunto de cambios posibles.

2° Como un proceso de ensayo y error, como la suma acumulativa de ciertas modificaciones del proceso de producción, pequeñas y en gran medida accidentales.

Según Elster, tanto Shumpeter como Marx presentan síntesis históricas a gran escala sobre el cambio tecnológico; en cambio la teoría evolucionista y las teorías neoclásicas lo pretenden a nivel de empresas e industrias.

Por otra parte para marxistas y neoclásicos, la innovación tecnológica es una acción racional. Sin embargo, para los marxistas es un elemento involucrado en el marco de la lucha de clases, mientras que para neoclásicos es un medio de maximización de la ganancia.

Para Elster, "la evolución tecnológica se diferencia de la biológica en que los cambios están muy lejos de ser azarosos, ya que en cierta medida **son dirigidos**. También son seleccionados por un mecanismo en el cual **la intencionalidad humana desempeña un papel decisivo**"[118].

La innovación es definida como **la producción de un nuevo conocimiento tecnológico**, y se diferencia de otros conceptos como invención, difusión o sustitución.

- La **invención**, se refiere a la creación de alguna idea científica, teoría o concepto que pueda conducir a la

118 Jon Elster, Cambio Tecnológico, pág 15.

innovación cuando se aplica a un proceso de producción.

- **Difusión** es la transferencia de una innovación existente a un contexto nuevo.

- **Sustitución** corresponde a un cambio en el proceso de producción sobre la base de conocimiento tecnológico existente.

Para este autor, que se interesa por la mirada macro-histórica del cambio tecnológico, se interesa en **el *ritmo* del cambio tecnológico**, que es:

Ritmo del cambio científico
\+ Ritmo de transformación de invención en innovación

Ritmo del cambio tecnológico

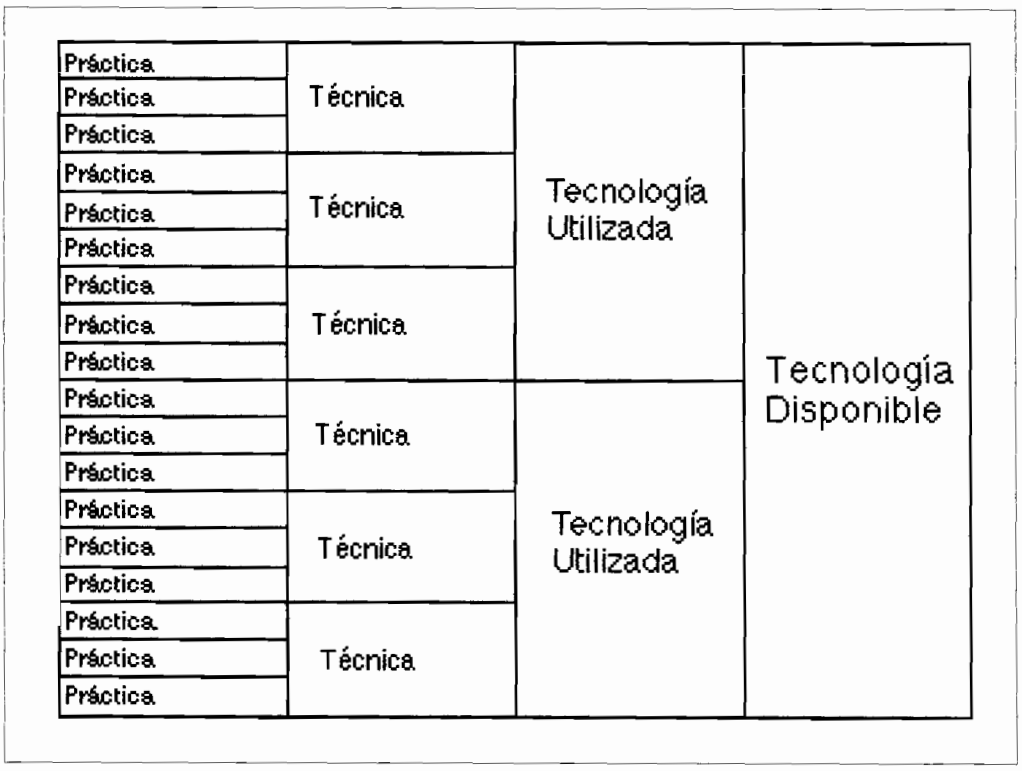
En esta suma, el ritmo del cambio científico, así como el ritmo del cambio tecnológico están modelados por procesos económicos.

Muchos autores -incluyendo a Elster- ocupan frecuentemente el concepto de tecnología, pero ¿qué es tecnología?

La ***tecnología disponible*** son todas las técnicas conocidas y la ***tecnología utilizada*** son un conjunto de técnicas que se usan en un proceso particular.

Una ***práctica*** es una combinación particular de factores de producción utilizados en un proceso específico y una ***técnica*** es un conjunto de prácticas que perciben cierto grado de sustitución entre los factores, de manera que se puede cambiar de una práctica que utiliza mucho de un factor y poco de otro, a otra que utiliza más del segundo y menos del primero.

Gráficamente, estas definiciones pueden representarse como:



Jerome B. Wiesner considera que **la invención es el elemento básico de la innovación**, de lo que se infiere que considera **la innovación como proceso**, en el cual juega un rol esencial el inventor.

Distintamente a la creencia común, científico e inventor son distintos. Sobre ello Wiesner se refiere de la siguiente manera: "La ciencia es la búsqueda de conocimientos más o menos abstractos, mientras que la tecnología es la aplicación de conocimientos organizados"[119].

Los científicos -dice Wiesner- están preocupados de hacer sus propias innovaciones en el campo de la ciencia y por ello es que existe verdadera necesidad social del inventor, que es un personaje no muy diestro ni muy sabio, pero que tiene una visión especial y distinta, basada en un escaso conocimiento científico. Este personaje -el inventor- requiere, una vez imaginado y diseñado el invento, de la ayuda de tecnólogos y científicos para transformarlo en producto, y es precisamente ahí donde la innovación se transforma en actividad grupal.

Al parecer, Wiesner esta conciente de que -en el contexto de la sociedad actual - posee una percepción un tanto romántica y nostálgica del inventor, sin embargo insiste en la rol protagónico que juega, tal como queda en evidencia en el siguiente párrafo:

"Tenemos la impresión de que en casi todos los campos, el grupo ha reemplazado al inventor aislado; pero soy de la opinión que, con mayor frecuencia de la que se cree, es probable que la idea original y brillante se deba al genio de un hombre" [120].

El inventor, esa figura esencial para Wiesner posee las siguientes características:

- **Mente apropiada**

119 Jerome B. Wiesler, La Innovación Tecnológica y la Sociedad", pág13.

120 Wiesner, pág 42.

- **Interés**

- **Inspiración**

- **Capacidad creadora**

Además de las características propias del inventor ya mencionadas, se debe agregar la existencia de la oportunidad y la necesidad, además de fondos económicos necesarios. Por lo tanto:

INVENCIÓN (creación)= **Carac.pers. + oportunidad y necesidad + Fondos**

A diferencia de otros autores que centran el análisis en la figura del empresario, Wiesner se aboca principalmente al inventor que es el origen de las innovaciones, sin embargo, reconoce la importancia del rol empresarial:

" la parte más costosa de la innovación no es diseñar el producto y demostrar su utilidad, sino que lo difícil es encontrar el mercado y convencer a la gente de su utilidad y de correr el riesgo de adquirirlo"[121] .

Las invenciones no las considera como ideas súbitas o momentos de brillantez, sino que como procesos colectivos que requieren necesariamente de plazos de tiempo para concretarse. Al respecto cabe agregar que no todas las empresas pueden sostener proyectos de invención sin necesidad inmediata de producto o de utilidad. Entonces cabe preguntarse: ¿qué hacen las empresas que no pueden desarrollar ese tipo de proyectos, y considerando la importancia que Wiesner le da a la invención en el proceso de innovación?

Finalmente, Wiesner reflexiona acerca del problema del desempleo y reconoce que tiene relación con el avance de la tecnología. No obstante, plantea que: ya que no es posible detener las innovaciones, resulta más lógico tratar de crear un recurso humano capaz de adaptarse fácilmente a los cambios tecnológicos.

Para **March y Simon**, las organizaciones están compuestas por **programas de acción**. Partiendo de esta premisa, ellos analizan la acción de innovar como la interrupción de "programas de acción " y la puesta en ejecución de "nuevos programas" más satisfactorios.

La iniciación de nuevos programas y la innovación estarán presentes toda vez que el cambio suponga proyectar y estimar nuevos programas de realización que no han formado parte anteriormente del repertorio de la organización y que no se pueden introducir mediante una sencilla aplicación de reglas de cambio programadas. "La extensión en que el comportamiento puede cambiar en una organización sin iniciación o innovación, está limitada solamente por la complejidad de las estrategias y reglas de cambio recogidas en sus programas de realización". Si se pudiese recoger el programa de acción o actividades, incluyendo los cambios, podríamos distinguir los cambios corrientes de los cambios innovadores.

---

121 Wiesner, cap:"Tecnología e Innovación".

Un primer análisis que realizan estos autores es sobre el gatillo que da comienzo al proceso de innovación. Para ellos, lo que determina la necesidad de innovar es el nivel de satisfacción o insatisfacción con el programa existente, el cual está estrechamente ligado a la noción psicológica de **"niveles de aspiración"**[122]

Con el tiempo, el nivel de aspiración tiende a ajustarse al nivel de la realización. Es decir, el nivel de realización satisfactoria se hallará muy cerca del nivel obtenido de realización reciente. Esto asegura - de alguna manera- que los niveles de aspiración no escapen a lo realmente posible y que, por lo tanto, las innovación sea vista como medio factible para el logro de las pretenciones más elevadas.

Cabe mencionar, a propósito del concepto "niveles de aspiración", la posible relación entre este nivel y la cultura organizacional, ya que probablemente existe una relación de determinación de la cultura sobre dicho nivel. La explicación del estar, del ser y de las potencialidades no son objetivas, sino que son parte de las creencias construídas intersubjetivamente.

El ajuste de criterio de satisfacción al "status quo" incluye tres aspectos importantes a explicitar:

1° El ajuste de criterio es un proceso relativamente lento

2° Cuando la situación se halla en "estado estable" durante un período de tiempo, los niveles de aspiración no permanecen absolutamente constantes sino que tienden a crecer despacio (por ende, siempre habrá deseo innovador).

3° Aunque experiencias anteriores proporcionan una base de lo que se puede realizar o no, existen otras influencias. Los individuos ajustan su criterio a los niveles realizados por otros individuos con los cuales se comparan y a los niveles que están establecidos como normas por grupos de referencias importantes.

El tercer punto nos merece la mayor importancia ya que incluye los "grupos de referencia". Este concepto está, al igual que la idea del potencial de la organización, ligado estrechamente a la cultura, pues tiene relación con el "verse a sí mismo" de la organización.

Frente a un mínimo grado de insatisfacción, los individuos y las organizaciones dan un trato preferente a alternativas que representan la continuación de programas presentes, es decir, lo que se podría comparar con la fuerza de inercia; sin embargo, el nivel de insatisfacción y la búsqueda de alternativas seguirá aumentando hasta un punto crítico que signifique la necesidad de cambio. (ver cuadro 6)

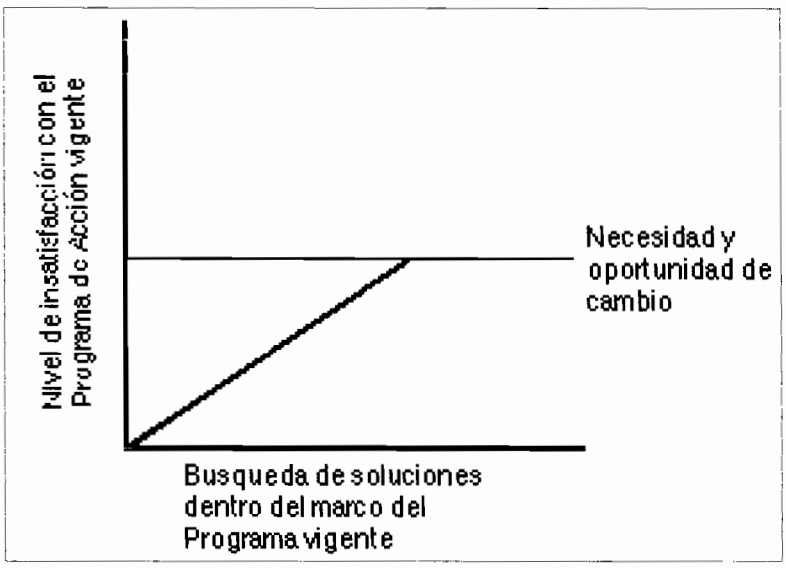
Una teoría de esta clase no atribuye la persistencia de comportamiento a cualquier "resistencia a cambiar" particular, sino sencillamente a la ausencia de una búsqueda vigorosa de nuevas alternativas bajo circunstancias en las cuales el programa existente se considera satisfactorio.

---

122 Ames G. March y Herbertt A. Simon, Teoría de la Innovación, cap: "Planificación e Innovación en las Organizaciones". 1987

A grandes rasgos, la teoría de la elección de estos autores está contenida en el siguiente párrafo:

"En general, hacemos la hipótesis de que el tipo de procesos de influencia comprendido en la toma de decisión será una función del tipo de problema de elección. Cuando un problema de elección toma la forma de seleccionar un modo de acción de entre un grupo de alternativas, los procesos de influencia actúan haciendo a una alternativa más atractiva que otra".



Cuadro 6.

Un segundo análisis se refiere a los costos asociados a la innovación. **El cambio de programa es "racionalmente visualizado" en función de costos**. Así, una "interrupción de programas no solo trae asociadas pérdidas tangibles, como edificios, fábricas o equipos, sino que incluye **costos de supresión** al detener un programa de acción y establecer y desarrollar otro. Finalmente, estos costos tenderán a producir continuidad en el programa, a menos que los niveles de insatisfacción sean críticos.

March y Simon consideran - a diferencia de otros autores - el cambio y la continuidad como vías excluyentes en el marco de una teoría de la elección, y no como opciones paralelas. Vale decir, se continúa con el programa de acción actual o se cambia, pero no es posible ambos a la vez.

Respecto a la "cantidad de innovación", para estos autores ésta está ligada al medio ambiente de la organización y a su dinámica (más o menos dinámico), determinando la satisfactoriedad de los procesos y procedimientos utilizados.

Al igual que Elster, este autor reconoce la existencia de un particular ritmo de la innovación en la organización. En el caso de March y Simon, ellos se refieren al "ritmo con que se hallan las oportunidades para una realización más satisfactoria, ya sea por accidente o a propósito".

Por otra parte, el momento óptimo para llevar a cabo un proceso de innovación corresponde al momento en que la "tensión" no es demasiado alta, ni demasiado baja. Por tensión se entiende a la discrepancia entre el nivel de aspiración y el nivel de realización.

Cuando la realización está por encima de la aspiración se produce apatía y, por ende, estancamiento de las innovaciones. Por el contrario, cuando el nivel de realización está muy por debajo del nivel de aspiración se produce la frustración y el desespero, conduciendo igualmente al estancamiento. El momento está -dicen March y Simon- en el momento de *tensión óptima*.

El concepto de programas de acción, de niveles de satisfacción, la teoría de la elección y todas las demás ideas vertidas más arriba descansan sobre el supuesto del proceso no programado.

El proceso de innovación, aparte de ser inducido por variables del entorno puede ser programado o planificado a través de:

a) elaboración de metas internas, que al no ser cumplidas dan inicio a una búsqueda de satisfacción y, en consecuencia, de innovación.

b) La organización puede adquirir criterios de satisfacción declarados específicamente en términos de cantidades de innovación (planes con metas de innovación).

Finalmente March y Simon plantean:

"Bajo condiciones de medio ambiente relativamente estables, podemos esperar que el promedio de la cantidad de innovación sea más alto cuanto mayor sea la institucionalización de la innovación".

Stephen Robins se aboca principalmente al estudio de la tecnología en la organización, y para ello comienza por definir los conceptos involucrados.

La organización será definida por Robins como "... una unidad social cuidadosamente coordinada, compuesta de dos o más personas, que funciona en forma relativamente constante para alcanzar una meta o conjunto de metas comunes"[123].

El ambiente de la organización es "...todo aquello que está fuera de la organización propiamente dicha", que en el caso de las empresas está integrado por las instituciones públicas y privadas, las normas y leyes vigentes, las fuerzas sociales, etc. Advierten -eso sí- que los elementos del ambiente organizacional no siempre son evidentes y generalmente requiere esfuerzo determinarlos.

"Las organizaciones han de adaptarse a su ambiente si quieren sobrevivir". Deben estar atentas a los cambios y transformaciones que se van produciendo, ya que la adaptación es el requisito básico para su existencia.

Estos ambientes son cambiantes y-por ende- producen un cierto grado de incertidumbre. Para reducir al mínimo el influjo de incerteza, la organización responde con alteraciones en los componentes estructurales. Por lo tanto, **el grado de incertidumbre determina la estructura.**

Si el grado de incertidumbre es alto, la estructura organizacional sera más

123 Robins, Comportamiento Organizacional, cap: "Fundamentos de la Estructura Organizacional", pág 347-348.

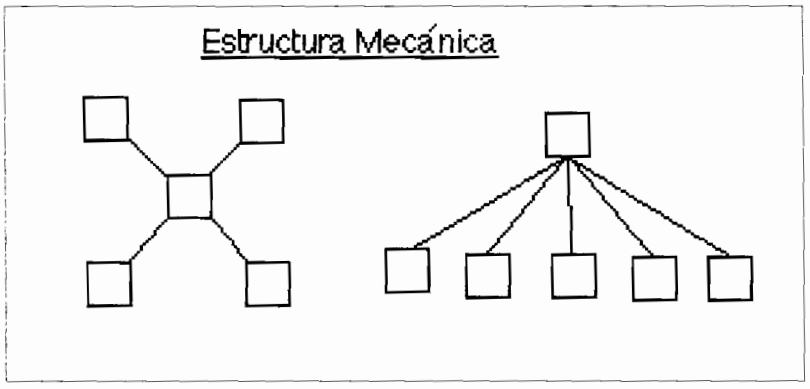
flexible y obedecerá a un tipo más bien orgánico, mientras que si es bajo la estructura será más rígida y mecánica, asegurando en mayor medida el control de las operaciones.

Para Robins la **incertidumbre** ambiental y la complejidad de la organización guardan una relación inversa, sin embargo, hoy en día y a partir del cambio paradigmático en la teoría de sistemas se concibe que a mayor complejidad en el entorno es mayor la complejidad en las organizaciones, ya que el sistema tiende a especializar cada una de sus partes con una del entorno.

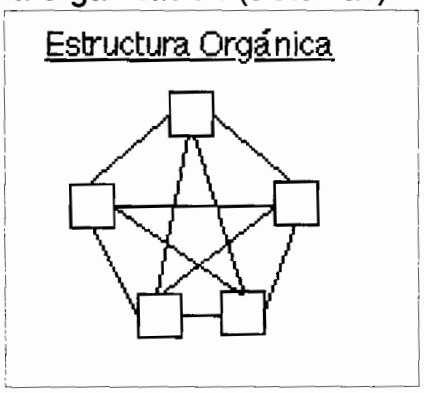
Para este autor existen tres determinantes que resultan decisivas en la conformación de la estructura organizacional, ellos son: tamaño de la organización, tecnología y ambiente.

Mientras más grande sea la organización (mayor número de empleados) , la tendencia será a hacerse más mecánica. Mientras menor sea la tendencia será a hacerse más orgánica. Al haber mayor cantidad de personas la empresa necesita de mayor cantidad de gerentes para coordinar y, por lo tanto- aumenta la complejidad.

Mientras más rutinaria sea la tecnología utilizada más mecánica será la estructura; en tanto que estructuras orgánicas coexisten con tecnologías no rutinarias propias de ambientes de gran incertidumbre.



Es importante aclarara -eso sí- que en una misma empresa pueden existir diferentes suborganizaciones, las cuales pueden tener diferentes complejidades y distintas tecnologías y -en consecuencia- se producirán tipos de estructuras diferentes en las suborganizaciones (subsistemas) de la organización (sistemas).



La necesidad de innovación (en cantidad) de una empresa de estructura mecánica tenderá a ser menor que las necesidades de innovación de una que tiene estructura orgánica. En el primer caso, nos referirnos a una empresa con un entorno relativamente previsible

y con cierto nivel de estabilidad y-por lo tanto- los cambios de adaptación de la organización no son muy frecuentes ni urgentes, estos pueden producirse de manera pausada y sin grandes apremios. En el segundo caso- la estructura orgánica- está en un entorno más complejo, más dinámico y -por lo tanto- menos previsible y certero. Sus necesidades organizacionales son de flexibilidad y cambios adaptativos permanentes, de lo que se infiere gran necesidad de innovación.

Finalmente, Robins plantea que un ambiente será determinante en la estructura de una organización dependiendo del grado de subordinación de ella al ambiente. Sin embargo, hoy en día no se concibe dicha elección, ya que la organización *es* en la relación con su entorno: "la organización se encuentra adaptada permanentemente a su entorno, de tal manera que se suponen mutuamente: no hay organización sin entorno, ni entorno sin organización"[124] . Desde esa perspectiva, la posibilidad de elegir cuan relacionado se estará con el entorno no tiene sentido.

Tal vez uno de los autores más importantes, aunque no de los más rigurosos -científicamente hablando- , es **Peter Drucker**. Sus estudios pueden considerarase dentro del área de G y O., y están realizados en el contexto de la economía y las empresas norteamericanas.

Si pudiesemos indagar en un portafolio de un capitalista de la bolsa- dice Drucker- nos daríamos cuenta que la menor parte de las compañías que estos inversionistas manejan pueden ser consideradas de "alta tecnología" o "tecnología de punta". Más bien, lo que encontraríamos en estos portafolios son principalmente empresas sin un manejo de tecnología muy sofisticada, así como se entiende en el sentido común.

Según un estudio realizado por Drucker, las compañías mas redituables, las de crecimiento más rápido tanto en producción como en ganancias, son las empresas más comunes y de baja tecnología. Encontró que, entre el año 1981 y 1983, en EEUU, las empresas más rentables fueron: en primer lugar, una cadena de peluquería para hombres y; en segundo lugar, una cadena de consultorios odontológicos; luego, una fábrica de herramientas manuales y; finalmente, una compañía financiera.

Escapando a la visión tradicional y común de lo que es tecnología, Drucker plantea que estas empresas son exitosas justamente por el uso adecuado de alta tecnología. Esta no se refiere a la genética, ni a la electrónica, no al uso de nuevos materiales, si no que se refiere a la "**conducción empresarial**".

La forma de gerenciar o la condución empresarial es una tecnología de distinta naturaleza y que podríamos llamar tecnología social. Ésta surge a consecuencia de cambios culturales y económicos, y se generalizó a partir de los años cuarenta, transformándose progresivamente en una disciplina.

Este nuevo tipo de gerencia ha implicado un cambio de actitudes, de valores y de comportamientos, tanto a nivel empresarial como a nivel general: "La gerencia es la nueva tecnología, que está, más que cualquier descubrimiento científico o invento, convirtiendo a la economía norteamericana en economía empresarial innovadora"[125] .

---

[124] Darío Rodríguez, Gestión Organizacional, pág 12. 1991

[125] Peter Drucker, La Innovación y el Empresario Innovador: la práctica y los principios,pág 30. 1994

La innovación , conceptualmente hablando, es entendida como un elemento útil o herramienta en el mundo de los negocios:

"La innovación es la herramienta específica de los empresarios innovadores; el medio por el cual explotar el cambio como una oportunidad para un negocio diferente. Se la presenta como una disciplina que puede aprenderse y practicarse. Los empresarios innovadores deben investigar conscientemente las fuentes de innovación, los cambios, los síntomas de oportunidades para hacer innovaciones exitosas, y deben conocer y aplicar los principios de la innovación exitosa"[126].

Es importante distinguir la verdadera práctica del empresario innovador o el "entrepreneurship", ya que tiende a confundirse con lo riesgoso de un negocio o la ampliación de un local, o a la expansión de las actividades o rubro de una empresa. Nada de eso -dice Drucker- es la verdadera práctica innovadora. Más bien se trata de transmutar o cambiar valores, a la creación de algo nuevo o distinto.

La práctica del empresario innovador no es - en la realidad- la creación de objetos o procesos muy sofisticados o tecnológicamente complejos, sino que se trata más bien de utilización de proceso y equipos existentes, aplicados en base a nuevos conceptos de administración y gerencia, con nuevas formas de comercialización, con un nuevo estilo de personal y atención, etc. Se trata-en síntesis- de ocupar los elementos y las herramientas existentes para crear algo nuevo o novedoso.

La calidad de organización innovadora - a diferencia de lo que comúnmente se cree -no es una propiedad exclusiva de las organizaciones económicas-comerciales, sino de cualquier institución que posea las características o "espíritu". En consecuencia, podemos encontrar "hospitales innovadores", "universidades innovadoras", "iglesias innovadoras", etc. Las "leyes de la innovación" y la "gerencia innovadora" es válida para instituciones públicas y privadas.

Por otra parte, la innovación no es una cuestión intuitiva, ni espontánea, no es "un beso de la musa". El innovador y -en este caso el empresario innovador- es una persona que apoya su conducta en una base conceptual y teórica. En otras palabras, el empresario innovador tiene una visión de la realidad social y económica que ocupa como fundamento para decidir y que constituyen las decisiones innovadoras.

Considerando el valor que autores como Schein le dan al liderazgo en la conformación de la cultura organizacional, se desprende que esos mismos fundamentos son los que -de manera generalizada en una organización- constituyen una determinada cultura organizacional.

La teoría o principios que sustentan una personalidad "innovadora", según Drucker, se puede caracterizar -principalmente- por considerar **el cambio como algo normal y saludable**, y que la tarea más importante en la sociedad, y especialmente de la economía, es hacer algo diferente. "**El innovador altera y desorganiza**", es lo que quiso decir J.B. Say cuando creó hace docientos años el concepto "entrepreneur" y que se refiere a lo mismo que quiso decir Shumpeter cuando dijo que la tarea del empresario innovador es la "**destrucción creativa**".

---

126 Drucker, pág 33

A modo de síntesis, puede decirse que: "**el empresario innovador *busca el cambio, responde a él y lo explota como una oportunidad***"[127].

Es importante explicitar que Drucker esta consciente de que la actitud más común que se suele encontrar es a invertir en el mismo negocio y que la tendencia es a obtener un poco más de lo que ya existe. Está consciente, así mismo, de que el ser innovador requiere de un esfuerzo deliberado por ver la economía y la sociedad de distinta forma a como la ve la generalidad. Y requiere aún más esfuerzo en el caso de las empresas que aparentemente son "saludables", ya que se sufre una especie de complacencia y estancamiento, que impide ver la verdadera dinámica socio-económica.

La creencia popular -y también la de muchos empresarios- relaciona las innovaciones con actividaes de alto costo y riesgo, en las cuales existe muchos más "difuntos" que "héroes". Sin embargo, Drucker propone mirar esta relación desde otra perspectiva.

Por definición -dice Drucker- el empresario innovador cambia los recursos de campos de baja productividad y rendimiento a niveles de mayor productividad y rendimiento y, en esta actividad, desde luego habría riesgo de no obtener éxito. Pero si se tiene un mínimo de éxito, aunque sea moderado, la ganancia debiera ser más que compensatoria de los riesgos que se haya enfrentado.

Por otra parte, bastante más riesgosa que la innovación es la búsqueda de optimización de los procesos y productos de baja productividad u obsoletos y donde lo redituable es la innovación. Eso sí -plantea Drucker- es lo verdaderarnente costoso y riegoso.

Cabe agregar una distinción importante respecto al tema. La innovación en el terreno de la alta tecnología es más difícil que la innovación *basada en la* economía y las estructuras de mercado, en la demografía o en los cambios de costumbres y maneras.
Sin embargo, incluso los empresarios innovadores en el campo de la alta tecnología pueden reducir los riesgo en base a la *sistematización* de las innovaciones o mediante el planteamiento de la *innovación por objetivos.*

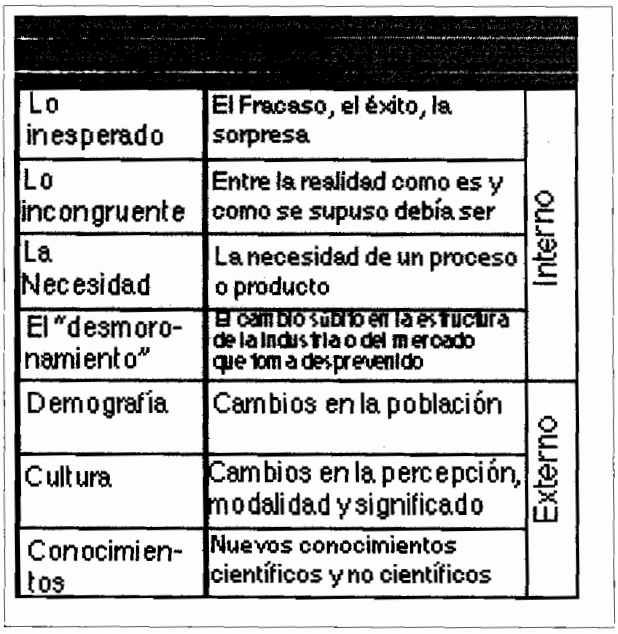
La innovación por objetivos presupone un entorno en constante cambio, y es él que proporciona la oportunidad para lo nuevo y diferente. En ese sentido, "**la innovación sistemática consiste en la búsqueda organizada y con un objetivo, de cambios, y en el análisis sistemático de las oportunidades que ellos pueden ofrecer para la innovación social y económica**"[128]

La innovación sistemática implica la exploración permanente de siete áreas, en búsqueda de la oportunidad de innovar:

---

[127] Drucker, pág 42.

[128] Drucker, pág 50.1994



Lo inesperado	El Fracaso, el éxito, la sorpresa	Interno
Lo incongruente	Entre la realidad como es y como se supuso debía ser	
La Necesidad	La necesidad de un proceso o producto	
El "desmoronamiento"	El cambio subito en la estructura de la industria o del mercado que toma desprevenido	
Demografía	Cambios en la población	Externo
Cultura	Cambios en la percepción, modalidad y significado	
Conocimientos	Nuevos conocimientos científicos y no científicos	

Drucker, al igual que muchos estudiosos, considera que la innovación es fruto de un proceso sistemático y colectivo, aunque la "idea brillante" pertenezca a una sola persona. Pero, lo más importante es que, la esencia misma o la **la fuerza de la innovación radica en el análisis sistemático de oportunidades**.

Si bien se reconoce la existencia de "ataques de genio" o "besos de musa", estos son rarísimos y pocas veces desembocan en innovación. La innovación verdaderamente interesante y efectiva es aquella **innovación intencional** y que son (según el estudio de Drucker) el 90 % de las innovaciones que realmente se llevan a cabo.

Lo anterior, es decir la innovación intencional y premeditada, es llamada "**práctica de la innovación**" y puede entenderse como el análisis, la sistematización y el trabajo arduo en torno a la búsqueda de oportunidades, y luego a productos y servicios en relación a esas oportunidades.
En relación a la "práctica del innovador" Drucker ofrece una "*receta de cocina* "para ser innovador, explicitando *lo que debe hacerse* y *lo que no debe hacerse*.

Lo que **se debe hacer**-según este autor- es:

1) Innovación sistematizada e intencional, que comienza con el análisis de oportunidades.

2) Entender la innovación de una manera conceptual y perceptiva, lo que se traduce en que se debe salir a observar, preguntar y escuchar.

3) Para ser efectiva, la innovación debe ser simple y bien centrada. Debe estar dirigida a una sola cosa.

4) Las innovaciones efectivas comienzan siendo pequeñas.

5) Apunta a ser líder en su campo.

Lo que ***no se debe hacer*** es:

1) Innovaciones demasiado complejas, pensadas para ser usadas por personas muy instruídas.

2) No diversificar, que cumpla una sola función.

3) No innovar para el futuro, sino para el presente.

A modo de resumen de la propuesta de este autor, podemos decir que para que la "práctica de la innovación" sea verdaderamente efectiva, ésta debe ser :

* **Intencional (racional)**
* **Sistematizada (búsqueda de oportunidades)**
* **Simple y dirigida**
* **Ambiciosa (pretenciones de liderazgo)**
* **Actual**

Es importante decir que, al igual que la mayoría de los autores y estudiosos del tema, Drucker plantea la necesidad de romper con la idea mística y un tanto romántica del innovador. Los innovadores no son "superhéroes", ni "caballeros de la mesa redonda", sino que son personas que- a diferencia de lo que se cree- son muy poco arriesgados, que prefieren trabajar para "el mañana", más que "defender el ayer". Según Drucker, los innovadores exitosos no enfocan el riesgo sino la oportunidad.

Las principales innovaciones las encontramos en: modificaciones de productos existentes, variaciones de productos, introducción de mercados nuevos de los productos existentes o usos nuevos. Sin embargo, lo verdaderamente nuevo tiende a tener períodos mas largos de desarrollo y aceptación.

La intencionalidad de la innovación y lo sistemático, como puntos elementales de las innovaciones efectivas, son llevadas a la ejecución por la "**gerencia innovadora**", que es la forma en que lleva el "espíritu" del empresario innovador a la complejidad organizacional.

La gerencia empresarial innovadora exige políticas y prácticas en cuatro campos principales:

1° **Que la organización sea receptiva a la innovación** y que esté alerta a precibir el cambio como una oportunidad , más que como una amenaza. Requiere políticas y prácticas para crear el clima del empresario innovador.

2° **La evaluación sistemática del desempeño** de la compañía como empresa innovadora y los conocimientos necesarios para mejorar el desempeño.

3° La gerencia empresarial innovadora requiere **prácticas específicas** respecto de la estructura de la organización, respecto del personal superior y dirección y

respecto de la compensación material, incentivos y recompensas.

Para que una organización sea considerada como innovadora, debe existir una máxima que presente a la innovación como algo normal, común, parte de la rutina - por su puesto- beneficioso. "debe ser entendido claramente por toda la organización que la innovación es el mejor método para conservar y perpetuar a la organización y que es la base de la seguridad y el éxito para cada ejecutivo" [129].

Para el éxito de la innovación se requiere de la evaluación permanente de la innovación mediante:

1) Control de los resultados de los proyectos de innovación de acuerdo a las expectativas generadas; así se indica la calidad de nuestros planes, esfuerzos innovadores y la confianza que podemos tener en ellos,

2) La revisión sistemática de todos los esfuerzos innovadores.

3) Comparación del desempeño innovador con los objetivos innovadores de la compañia.

Respecto a la estructura organizacional, Drucker plantea que:

"Las políticas, normas y mediciones hacen posible el empresariado innovador y la innovación. Quitan los impedimentos o los disminuyen. Crean una actitud adecuada y proporcionan las herramientas adecuadas. Pero la gente es la que innova. Y la gente trabaja dentro de una estructura"[130].

Una estructura innovadora debe permitir a las personas (miembros) ser innovadoras, mediante la creación de las interrelaciones necesarias. Debe asegurar un sistemas de incentivos y compensaciones adecuado y determinadas políticas respecto del personal.

Ademas, aconseja:

1) Lo nuevo (innovador) debe organizarse en forma indepeniente de lo nuevo

2) Debe haber un centro especial para la innovación en la organización, y que esté ubicado en una parte distinguida de la jerarquía.

3) La ganacia de lo nuevo debe ubicarse y medirse de manera diferente a lo ya existente.

4) Lo ideal es que el negocio nuevo dependa de una sola persona o unidad componente.

5) Que exista en la dirección (gerencia) un *encargado de innovación*.

---

[129] Peter Drucker, pág 179. 1994

[130] Drucker, pág 190. 1994

Drucker le asigna una importancia primordial a la "gerencia innovadora" como el mecanismo que -junto con la "práctica innovadora", dan lugar a la "empresa innovadora". Tanto es así que, de no existir una organización adecuada para la innovación él considera que sólo hay "charlatanería" y "discursos de cámaras industriales".

Al igual que con la "práctica innovadora", Drucker aconseja los siguientes pasos para el logro de una organización innovadora:

1) Debe hacer **atractiva** la innovación para los ejecutivos; con libertad e incentivo.

2) Que la empresa se vuelva **"codiciosa" por lo nuevo**, que todos sus productos, servicios, mercados, procesos, estructuras y tecnologías, sean consideradas con **"vida" y "salud" limitada**.

3) mediante una permanente **"radiografía del negocio"**, que entregue la información necesaria para definir y redefinir las políticas de innovación.

4) El **abandono sistemático** de lo que no va a rendir o no rinde, de tal manera de regularizar la búsqueda de lo nuevo a través de un ***plan estrategico de innovación***, que incluya objetivos y metas.

Por último, debemos explicitar dos supuestos- hegemónicos- que ya han quedado en evidencia a partir de su propuesta analítica de la innovación:

a) **La innovación es trabajo**. Requiere conocimientos y gran dosis de ingenio.

b) **La innovación tiene efectos en la economía y en la sociedad.**

Los trabajos anteriormente expuestos han dado una visión relativamente completa de lo que hoy en día se maneja, en cuanto a términos y conceptos, pero resulta intersante revisar de manera suscinta algunas otras definiciones que -en este caso- aportan tres dimensiones diferentes: la relación cambio-innovación; la innovación como suma de procesos interrelacionados; la idea de innovación como proceso psicológico y la innovación como consideración en un contexto social (grupal) de lo "fundamental" y "significativo".

Rogers y **Agarwala Rogers** (1980), diferencian los conceptos de cambio e innovación, señalando que **no todos los cambios son inovadores**. La diferencia redica en que una innovación implica- necesariamente- la adopción de una idea percibida como nueva; mientras que también pueden existir cambios familiares o conocidos que no son cambios innovadores.

Otra buena definición es la de **Myers y Marquis** y dice:

"Una innovación técnica es una actividad compleja, producto de la conceptualización de una nueva idea para una solución del problema, y por

lo tanto la utilización práctica de un nuevo elemento de valor económico social. Una innovación no es una acción única sino un proceso total de **subprocesos interrelacionados** No es sólo la concepción de una nueva idea, ni la creación de un nuevo invento, ni el desarrollo de un nuevo mercado. El proceso son todas estas cosas actuando de manera integrada..."[131] .

En la misma idea de proceso, encontramos a **Van Gundy**, el cual define a la organización como "Un proceso de proposición, adopción e implementación de una nueva idea (proceso, producto o servicio) en una organización en respuesta a un problema percibido"[132] .

Por otra parte, la Innovación puede ser entendida también como proceso mediante el cual una innovación existente se convierte en una parte del estado cognitivo y repertorio conductual de un adoptante[133] , que puede ser llamado también **proceso de adopción e internalización**.

Con esa orientación, podemos encontrar la definición de **Mohr**: " la introducción exitosa en una situación aplicada de medio y fines que son nuevos para la situación"[134] .

Así también la definición de **Daft y Becker**: " cambios adoptados, considerados nuevos por el entorno de la organización"[135] .

Y- en esa misma línea- la definición de **Zalman, Duncan y Holbek**: " Cualquier idea, práctica o artefacto material percibido como nuevo por la unidad de adopción relevante"[136] .

Por otra parte, una cuarta dimensión es acerca de la magnitud de un cambio para ser considerado como innovación. Esa "magnitud" es intersubjetiva.

En ese sentido, **Robertson** sugirió que el elemento crítico para definir un elemento como innovación, sería su efecto sobre los patrones establecidos de consumo y conducta. En ese sentido distinguió tres impactos:

1. Impacto disruptivo pequeño de los patrones de conducta, a lo que llamó innovación continua, y es sólo una pequeña alteración en la práctica corriente.

2. Impacto moderado de los patrones de conducta, a lo que ha llamado innovaciones dinámicamente contínuas.

3. Establecimiento de nuevos patrones de conducta o innovaciones discontínuas.

La magnitud del impacto de un cambio, determina su calidad de innovación. En otras palabras, dependiendo del impacto que produzca un cambio, sera considerado o no como innovación. Ese impacto es una

131 Myers y Marquis, 1969. En Reyes y Zambrano, pág 8. 1991

132 Vamgundy, 1987. En Reyes y Zambrano, pág 13

133 Reyes y Zanbrano, pág 8. En referencia al trabajo de Zalman, Duncan y Holbeck.

134 Mohr, 1969. En Reyes y Zambrano, pág 9.

135 Daft y Becker, 1978. En Reyes y Zambrano, pág 9.

136 Zalman, Duncan y Holbek, 1973. En Reyes y Zambrano, pág 11

variable socialmente determinada,según se desprende de los aportes de **Wilson**, el cual define una innovación como "un cambio fundamental en un significativo número de tareas"[137].

En esta definición, lo "fundamental" y lo "significativo" serán determinados por las organizaciones mismas o por el grupo más directamente involucrado. Lo "fundamental" se relaciona con lo que será socialmente reconocido como "innovación", mientras que los "significativo" se refiere a "cuan nuevo"debe ser un cambio.

En síntesis, un práctica o una acción innovadora dependerá en gran medida del contexto, pudiendo ser o no ser en una organización u otra.

Otro destacado autor en el tema es **Van Gundy**, el cual concibe la innovación como un sistema en donde existen insumos (inputs), productos (ouputs) y un proceso de transformación (ver recuadro).

En la **estructura**, las variables frecuentemente mencionadas son[138]:

a) estratificación,
b) formalización,
c) centralización,
d) especialización,
e) profesionalismo y,
f) forma de la organización

Respecto a las **personas**, Van Gundy ha mencionado cinco variables clave:

a) valores,
b) personalidad,
c) motivación,
d) liderazgo, y
e) roles

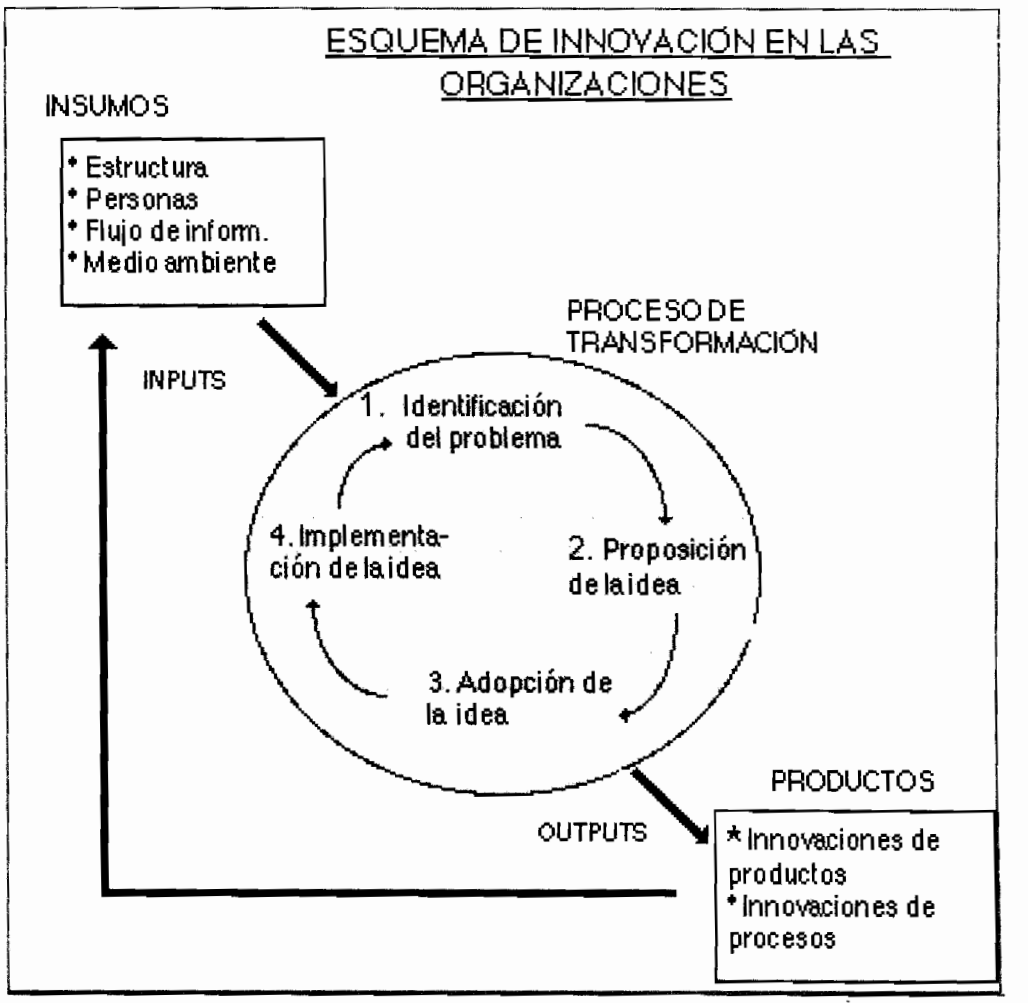
Flujo de información, incluye dos variables: permeabilidad de los líderes y flujos de información

Medio ambiente, que puede subdividirse en variables del ambiente interno (clima) y del ambiente externo (incertidumbre) de la organización. Los tópicos más relevantes -según Van Gundy- a considerar en el clima son:

a) autonomía,
b) dependencia de la recompensa
c) toma de riesgo
d) apoyo a la creatividad
e) tolerancia de las diferencias
f) compromiso personal
g) apoyo de la alta gerencia
h) alta responsabilidad en la iniciación de ideas
i) seguridad laboral
j) grado moderado de ambigüedad

137 Wilson, 1969. En Reyes y Zambrano, pág 12.

138 Van Gundy, 1987 en Reyes y Zambrano, pág 16



Así también como Van Gundy distinguió los elementos que participan el el proceso de innovación, también describió las posibles **barreras o impedimentos de la innovación**:

1. **Estructurales**: estratificación, formalización, centralización y especialización

2. **Sociopolíticas**: influencias de normas y poder dentro de las organizaciones.

3. **Procedimientos**: referida a políticas, procedimientos y regulaciones que comúnmente inhiben la innovación

4. **Recursos**: personas, tiempo, recursos financieros y de inforrnación.

5. **Actitudinal-individual**: barreras dentro de los miembros de la organización ,en interacción con el clima o cultura.

Tal como se señaló en un comienzo, existen diferentes aproximaciones al fenómeno de la innovación, y algunas -por cierto- más científicas que otras. En ese sentido y, considerando la escasez del estudio de la innovación desde la perspectiva sociológica, cabe hacer necesario revisar diversos autores, a modo de antecedentes, y en función de constituir un marco teórico consistente. Con esa intención, revisaremos los estudios de **Pierre Battini.**

Este autor plantea que la innovación es una característica de las sociedades de libre mercado, en donde la empresa -principal institución- se esfuerza por competir y mejorar sus niveles tecnológicos. "Sólo regímenes económicos liberales y extremadamente productivos, se puede alcanzar esta proeza empresarial"[139].

Para el logro del elevado desarrollo tecnológico alcanzado en la sociedad moderna, han debido ocurrir algunas transformaciones, tales como:

1) La disminución progresiva de los tiempos de invención; la innovación tecnológica, la fabricación en serie y la oferta en el mercado de los nuevos productos.

2) El desarrollo de la electrónica y sus posibilidades para el manejo de la información, que se convirtió en la principal tecnología y la que engendró los progresos técnicos mas importantes desde la segunda mitad del siglo XX.

3) La alta inversión para lograr que los productos fueran asequibles a precios aceptables, considerando la gran cantidad de inversión requerida, tanto en dinero corno en materia gris.

La igual que muchos otros autores, se preocupó de distinguir la innovación de otras actividades que a menudo son usadas como similares.

Según Battini, la **investigación** tiene por objeto aclarar las leyes de la naturaleza y hacer progresar los conocimientos de la humanidad. Por eso se refiere a ella como una actividad "pura" o "fundamental".

La **invención** es una actividad prestigiada en la imagen de las personas, gracias a los personajes que crearon la bombilla eleéctrica, la vacuna contra la rabia, la picadora de legumbres, la punta *BIC*, etc. Pero a pesar de esa imagen colectiva de los inventores, la historia está llena de intentos olvidados que mueren en el anonimato.

Para Bettini, hoy en día la invención es más bien una actividad en equipo, que frecuentemente no deja ver al "director de la orquesta".

Cuando hablamos de **innovación**, la gente piensa en la innovación tecnológica y en los nuevos productos, mientras que existen también innovaciones de orden inmaterial, como las actividades de servicios, organización o distribución, por nombrar algunas.

Battini adopta la distinción de Bareyre[140] , en cuanto a los grados de innovación, encontrando a los menos tres clasificaciones:

> 1) innovaciones absolutas y radicales, que rompen deliberadamente con la técnica anterior,
>
> 2) las innovaciones por variación o relativas, que son mejoras más o menos forzadas de productos existentes, pero que siguen siendo perceptibles para el usuario.

---

[139] Pierre Batinni, Innovar para Ganar, pág 23. 1994

[140] Battini, 1994. Bareyre, en *Stratégie dínnovation dans les .M.P.I.* (pag3-8) .

3) La innovaciones de primera imitación o de difusión en mercados diferentes.

Así también, el mismo Bareyre plantea que existen dos formas de innovación: las del dominio tecnológico y las del dominio inmaterial.

Las del **dominio tecnológico** pueden ser herramientas nuevas, técnicas, productos, procedimientos, equipos, métodos de fabricación, productos nuevos, componentes nuevos, sistemas complejos, envases nuevos, procedimientos (de fabricación) nuevos.

Por otra parte, en el **dominio inmaterial** están las innovaciones comerciales, las organizacionales en el dominio institucional, etc.

Respecto a la común confusión entre innovación y tecnología, Bettini aclara que la innovación tecnológica es tan sólo una forma de innovación. Así mismo, en cuanto tecnología, acuña la distinción del OCDE , que las clasifica en alta tecnología, mediana intensidad tecnológica y los de baja intensidad tecnológica.

También se refiere a la innovación en el contexto económico, diciendo que -en general- los economistas han tenido dificultad al querer incorporar a sus razonamientos y fórmulas la innovación, debido a que aún es de naturaleza incomprensible e incuantificable. La dimensión intelectual, la gestión empresarial, el talento del empresario, sus facultades de adaptación, la ciencia de la gestión empresarial, el talento del empresario, sus facultades de adaptación, la reacción a crisis y las oportunidades, son elementos que aún no son factibles de manejar en una teoria macro-económica.

Al respecto, un dato interesante es que, según numerosos estudios el costo del establecimiento de una innovación es veinticinco veces menos elevado en una empresa pequeña que en una grande: cinco veces más rápida con cinco veces menos dinero. Esto contradice las predicciones del economísta Galbraith ya que plantea que la pequeña empresa no puede permitirse los gastos de innovación.

Respecto a la relación tamaño organizacional y proceso innovador, cabe agregar el interesante estudio de **A. Piatier**, el cual plantea que " el tamaño de las empresas parece influir en la naturaleza de las innovaciones que realizan y que las pequeñas y medianas industrias se interesan más naturalmente en los procedimientos que en los productos; cuando se trata de productos, realizan más perfeccionamientos que creaciones completamente nuevas"[141] .

Finalmente Battini -en relación a la ciencia económica- propone que ésta debería profundizar en la comprensión del mecanismo de innovación y en sus diferentes etapas: formación, creación dentro de la empresa, colocación en el mercado, así como las alteraciones que produce en la empresa.

Va a reconocer como "**obstáculos de la innovación**" a: el mercado, la gestión empresarial y el financiamiento. Además, a todos estos se les puede agregar otros de naturaleza sociológica.

---

[141] Battini, 1996. Pág 39

Para los empresarios innovadores el interés se centra en ubicarse en un lugar privilegiado en el mercado a través de las innovaciones. Sin embargo, así como el mercado es un estímulo para innovar, Battini afirma que también puede ser un inhibidor cuando éste presenta una determinada configuración de relaciones. En Francia -por ejemplo- los productos estadounidenses son valorados por su alta tecnología. Entonces cuando una empresa francesa innovadora quiere ofrecer un producto innovador en ese mercado , debe enfrentar una tendencia de consumo. Así también cuando estas empresas intentan ingresar al mercado norteamericano, se encuentran con normas y patrones de calidad que actúan como buenos protectores de productos extranjeros. Entonces, cuando una empresa francesa quiere ser innovadora enfrenta en Estados Unidos un mercado hostil hacia el N.I.A., "no inventado aqui", y en Francia encuentra oposición por lo contrario: I.A.

Por otra parte, la gestión empresarial es a menudo un obstáculo para la empresa innovadora. La administración es un arte difícil en el cual no se puede descuidar ningún elemento. La constuitución de un eficiente equipo industrial, organizacional y financiero requiere de un esfuerzo premeditado y considerable.

De 1000 ideas de nuevos productos en una empresa, 100 se estudian por los servicios especializados de la empresa, 10 llegan a fabricarse y colocarse en el mercado y sólo uno establece la consagración de la firma y su rentabilidad.

La investigación y el desarrollo de productos nuevos y de procesos nuevos requiere de financiamiento. Cuando éste no existe o es escaso, evidentemente, que los proyectos de innovación serán limitados.

Algunas formas de superar el desfinanciamiento es a través de asociaciones y redes de cooperación y en algunos casos el apoyo estatal.

Existen tambien una serie de variables más difusas pero determinantes en el éxito o fracaso de las innovaciones y, por lo tanto, de las empresas innovadoras. Estas variables son de naturaleza sociológica y dicen relación con nivel educacional, transformaciones productivas, cambios culturales y de preferencias.

El obstáculo para la innovación más relevante, en relación a nuestra investigación, se refiere a la innovación en el contexto social o "innovación " social.

La innovación -entendida en el contexto social- es una "**transgresión a la ley**"[142] , una desviación a la norma. Innovar es transtornar , tanto en el plano de las ideas como en el plano conceptual, práctico y concreto.

"Algunas innovaciones nacidas en empresas demasiado tradicionales mueren en el huevo; el innovador, persona física, no logra "vender" su idea, su producto tiene una estructura impermeable a toda idea nueva"[143] . Esto emplicaría porque algunas empresas se formaron a partir de la salida de un miembro de otra empresa en la que sus ideas no tuvieron cabida.

Según Battini, algunos ejemplos en EEUU y Francia, en pequeñas y

142 Pierre Battini, pág135

143 Pierre Battini, pág 135

medianas empresas permiten comprender la estrategia y la adaptación de sus estructuras internas a los cambios tecnológicos.

Lo primero para que una empresa pueda innovar es que los individuos estén motivados y tengan conciencia de la organización de la cual son parte. Al mismo tiempo que esas variables, que podemos denominar como variables "culturales", debemos subrayar la importancia de la relación estructura-estrategia, ya que una empresa que aspire a ser empresaa innovadora debe, necesariamente, someter su sistema de comunicaciones y decisiones a los objetivos estrategicos que se ha propuesto.

En un estudio realizado por la empresa *Cegos*[144] en 1983, en la cual se buscaba detectar los factores de éxito de algunas empresas *Sillicon Valley*, se descubrio que **el principal factor de éxito de debía a la administración original de los recursos humanos**. Esta es entendida holísticamente, vale decir, como la gestión de la producción, comercialización, investigación y desarrollo, integrados con la filosofía o doctrina de la empresa.

La "innovación social"[145], es decir, los cambios sociales permiten mantener adaptados los elementos tecnológicos, estructurales y sociales, logrando de ese modo que las empresas se afirmen y triunfen.

Battini cuenta que muchos directivos se abstuvieron de ver las repercusiones que podía tener la innovación tecnológica en el cuerpo social. Por ello, las estructuras administrativas, jerárquicas y sociales de las empresas francesas quedaron -según este autor- obsoletas. Por lo tanto, bien puede decirse que "el fracaso de cierto número de tecnologías de los negocios franceses es un fracaso de organización y de cultura más que un fracaso técnico"[146].

Los directores y gerentes franceses deben aprender de las evidencias de este desajuste, entendiendo que "frente a las presiones tecnológicas y de mercado, cada sociedad debe construir la organización más pertinente para ella, tomando en cuenta los medios de los que dispone y su estrategia. No existe pues un modelo único de empresa funcional"[147].

Las empresas que obvian los elementos organizacionales en sus estrategias innovadoras cometen un irreparable error, pues las personas más calificadas sólo podran trabajar eficazmente si la estructura se presta para ello y no, por el contrario, los engloba y paraliza.

Un ejemplo -dice Battini- de una organización que ha favorecido una estructura para la innovación y el desarrollo de las personas, así como de la empresa, es la idea y concepto de "*Malla*", que tiene por objeto "enlazar la organización jerárquica mediante una organización por proyectos".

Este concepto de organización tiene por objeto, en primer lugar, el reforzamiento de la red interna de comunicaciones. En segundo lugar, busca favorecer la "fertilización cruzada" que permite a cada uno

---

144 Cegos, Sillicon Valley, Les ressort de lávance californiene. Edition Hommes et Techniques, París, 1984.

145 Concepto utilizado por Alain d'Iribarne, *Compétitivité, défi social, enjeu économique,* CNRS,1989. Entrevista en el periódico *Le mode*, 13/4/ 1990. Citado en Battini, pág 139.

146 Battini, pág 140

147 Alain d'Iribarne, 1989. Citado en Battini, pág 140.

aprovechar las experiencias de los otros a través de estructuras ligeras que aseguran la coordinación indispensable. De ese modo se pretende suprimir las tecnoestructuras centralizadoras y burocráticas.

La "malla" pretende reemplazar a la organización jerárquica por una estructuración por proyectos. Con ello se pretende crear tejidos de competencia que eliminen las divisiones entre las ocupaciones y los departamentos, favoreciendo el intercambio y la flexibilidad e funcionamiento.

En este modelo, las estructuras centrales cumplen la función de difundir métodos, de animar y de organizar intercambios de consejos y asistencia interpersonal y e interdepartamentos.

Finalmente, Battini se refiere a las características geográficas del desarrollo tecnológico y de las innovaciones y plantea que existen ciertas regiones geográficas que centralizan los principales aportes.

Existen ciertas regiones donde existe más "materia gris", por decirlo de algún modo. Lugares en donde las universidades, centros de investigación públicos o privados, información de orden técnica, instituciones de información y redes comunicacionales. En estos puntos geográficos se desarrollan la mayor cantidad de innovaciones y desarrollos técnicos, lo que ha llevado a denominarlos "tecnopolos".

Vignolo y Weschsler, consideran a la invención, la innovación y el ingenio, como armas fundamentales en la lucha por el liderazgo económico.

La dinámica social del mundo contemporáneo, con una economía globalizada, cambiante e impredecible, en donde la competitividad es un elemento decisivo, el principio fundamental es "innovar o morir" y esa debe ser también la premisa de toda empresa que desee ser exitosa.

La eficiencia, la disminución de costos son aún elementos decidores en cuanto a la competitividad de las empresas, no obstante, hoy ya no basta con "hacer más y mejor de lo mismo". En el contexto social de "aldea global" la calidad, la disponibiliad, los costos y los volúmenes dejan de ser de magnitudes "locales" y pasan a considerarse de acuerdo a criterios globales, transnacionales.

Estos autores plantean la inminente apertura de los países subdesarrollados como Chile a las arenas internacionales, a una economía en la que la dotación de recursos naturales o el bajo costo de la mano de obra dejaran de ser factores de ventaja. En ese contexto, se hace imprescindible **incrementar la tasa de innovación**.

En esta labor -la de incrementar la tasa de innovación- hay coincidencia entre los economístas de que el Estado debe jugar un rol preponderante, debido a que las ganancias de la innovación son en menor medida individuales (empresariales) y en mayor medida sociales (empleos, desarrollo personal, capacitación) y medioambientales (mejoramiento de procesos productivos).

Según estos autores, a pesar de la importancia de esta temática, el "estado de arte" es aún precario. La capacidad de diseñar líneas de acción para

inducir, facilitar y orientar la innovación es aún muy escasa, en relación a la importancia que reviste para el país.

La visión tradicional que ha imperado en Chile como en muchos otros países es que la innovación es fruto del azar o resultado de "mentes privilegiadas", en las que la "genialidad" aparece como un factor central. Sin embargo, hoy en día es posible sostener que **tanto la "innovación" como la "creatividad" pueden diseñarse y generarse sobre la base de prácticas y destrezas organizacionales simples**, en tres ámbitos: el relacionamiento de la empresa con su entorno, el contexto organizacional y las personas que integran a organización.

Respecto a las **relaciones con el entorno**, las empresas deben dirigir sus esfuerzos a aumentar el flujo de información con el exterior, a través de las más diversas formas.

En el **contexto organizacional**, la idea apunta a generar una misión y liderazgo innovador, garantizando a la vez un sistema organizacional que facilite las iniciativas innovadoras. Puede llamarse - a pesar de que estos autores no lo dicen - una cultura innovadora.

A nivel de **las personas**, puede decirse que los individuos son vistos en tanto componentes de redes de comunicación y, en ese sentido, la idea es generar redes de conversaciones que faciliten ciertos "estados de ánimo" que sean "caldo de cultivo" para el nacimiento de innovadores.

Se trata de innovar sobre la idea común de innovación, la cual considera que esta acción es propia de "mentes privilegiadas" agrupadas en departamentos de I+D. Esto-dicen los autores- esta muy lejos de ser el límite posible, ya que si bien la innovación dice relación con departamentos de expertos en innovación, los antecedentes de muchas empresas muestran que son las personas involucradas más directamente en las tareas y funciones (gerentes, profesionales o trabajadores), los llamados a generar un considerable número de innovaciones de procesos y productos.

En una investigación realizada en Chile en una muestra de 25 empresas innovadoras[148] , Vignolo y Wechsler llegaron a la conclusión de que:

1. "Los innovadores están abiertos a **'escuchar' al mundo**"; que se traduce en una gran apertura al medio externo.

2. "Los innovadores participan activamente en **redes conversacionales** mundiales especializadas".

3. "Los innovadores ven los **problemas como posibilidades**".

4. "Las empresas innovadoras tienen una clara **orientación al cliente y al mercado**".

5. "Las empresas innovadoras son **competentes técnicamente** en las áreas que innovan"

6. "En las empresas innovadoras ven y **valoran**

[148] Carlos Vignolo y Guillermo Wechsler: "La Innovación Tecnológica en Chile: lecciones de un estudio de casos de empresas manufactureras exitosas", 1992.

genuinamente el fundamental **aporte de todos los miembros** de la organización en el proceso innovador".

7. "En las empresas innovadoras existe un genuino **interés por los "clientes" internos** de la organización: las personas que la cornponen".

8. "Los líderes innovadores viven en un estado de ánimo de **ambición por alcanzar misiones que trascienden** el destino de su propia empresa".

9. "Las empresas innovadoras optan por la **informalidad**, no se rigen por reglas y estructuras rígidas, valoran el bienestar en el trabajo y tienden a ser **'transparentes' en sus prácticas** y en el diseño de sus espacios físicos".

Como hemos constatado en los diversos autores, la innovación es cambio y, la innovación como actitud permanente de las organizaciones implica reconstruir la "idea de empresa" estática por una dinámica en permanente transforrnación. Para ello, la empresa innovadora debe reestructurarse de tal modo de hacer de los estados transitorios y de transformación una "forma de vida" y en ese proceso deben incluirse todos los aspectos que conforman la organización.

En ese sentido **Tomas L. Quick**, plantea que las empresas modernas deben cambiar la "idea" de como se toman y como son las buenas decisiones. Normalmente, se cree que mientras más obvia, decidida y confiada sea una decisión, será mejor. Así tambien la tendencia es a plantearse las problemáticas de un modo dualista, en que todo es bueno o rnalo, beneficioso o no beneficioso, negro o blanco, correcto o incorrecto, etc. Y, en ese contexto, se valora a la persona o gerente que es *decidido* y que no bacila al momento de actuar.

Quick, en cambio, propone otra visión del asunto, ya que mientras más amplia, ambigua, indecisa o incierto sea un planteamiento para decidir, suscitará un proceso por el cual se generara más divergencias, mayor discución y mejores "ideas innovadoras". La idea, en el fondo, es **cuestionarse lo evidente y plantearse la mayor cantidad de posibilidades alternativas**.

Quick está consciente que en los grupos y equipos de trabajo, la tendencia es aceptar la postura más obvia, por evitar el molesto disenso o las divergencias, y es justamente en ese aspecto que propone no eludir el desacuerdo, sino que por el contrario, incentivarlo. En ese sentido, el autor prefiere las decisiones por consenso (acuerdo), que la elección por simple mayoría.

Sometido el grupo a una dinámica de ese tipo, surge protagónico el rol del moderador como personaje capaz de dirigir constructivamente la conversación hacia el objetivo propuesto: las mejores decisiones posibles. Así también se torna relevante la disposición positiva de los participantes.

El problema que tal vez Quick no considera es cuando la cultura, es decir, los valores, costumbres y creencias, ahogan irremediablemente la opinión divergente, logrando el consenso muy cerca de la opinión mayoritaria y- por ende- de la cultura imperante. En ese caso, una opinión extrema puede ser

considerada hasta "ridícula" y "absurda".

En síntesis, puede decirse que este autor busca reivindicar -en un contexto de grupo- el importante rol innovador de la opinión divergente, a pesar de lo absurdo que ésta pueda parecer en un trasfondo de obviedad o de aparente acuerdo. "En una organización en que todos piensan los mismo, es porque nadie piensa"[149].

Myrtha Pais O., plantea que creatividad e innovación son dos conceptos que han ido ganando terreno en círculos gubernamentales y empresariales, ambos asociados a la idea de progreso.

Como principio, es conveniente partir por reconocer algunos elementos del fenómeno de la innovación que a partir de los estudios en el tema, han sido considerados como elementos comunes y frecuentes por lo expertos en el tema.

1. **La innovación raramente se da por azar o por casualidad**: por el contrario, la innovación es un proceso bastante complejo que require ser pensado a patir de una importante cantidad de conocimientos y estrategias. Requiere ser pensada, diseñada y adminsitrada, con especial cuidado y nutrición.

2. **La innovación es un proceso que en su complejidad involucra otros procesos**: el liderazgo, la vitalidad organizaconal, procesos de análisis, la acción divergente.

   a. **El Liderazgo**: tiene directa relación con los procesos de auto-motivación de los individuos. "El líder debe ser capaz de transmitir a todos y cada uno de los miembros de una organización la filosofía, valores y normas que promuevan la innovación. Además, un líder debe crear un sistema de recompensas, promoción y jerarquías que sean consistentes con la cultura de innovación"[150].

   b. **Vitalidad organizacional**: que sea capaz de dar energía y fuerza a la innovación, y que sea el impulso social necesario que permita adelantarse a la competencia. Esta variable, al igual que el liderazgo, se relaciona con la auto-motivación de los miembros.

   c. **Procesos de análisis**: que permita una oportuna identificación de problemas (presente), brechas y oportunidades (futuro) y las potencialidades.

   d. **Procesos de acción divergentes**: que asegura un pensamiento innovador y que incluye todos los métodos de resolución creativa de problemas.

---

149 Frase de Arnoldo Hax. En "Gestión Organizacional" de Darío Rodríguez, pág 13. 1991.

150 Myrtha Pais O. "Conectando Creatividad e Innovación al interior de una Organización" en Seminario Creatividad en la Empresa y Educación (apuntes) , Usach, pág 2. 1990

3. **La innovación, como todo proceso, considera variables a los recursos humanos como *inputs*** : habilidades y destrezas, conocimientos, y actitudes.

a. **Habilidades y destrezas**: deben considerarse desde la selección de personal y deben ser fortalecidas permanentemente a través de la participación.

b. **Conocimientos**: que se relacionan con la particular experiencia de cada miembro en el ejercicio laboral.

c. **Actitudes**: que son orientadoras de la conducta y que requieren de una orientación positiva hacia las metas de la acción divergente, disciplina y persistencia en el uso de estrategias y hacia los principios de innovación. Las actitudes están estrechamente relacionadas con la cultura organizacional de la organización.

Al entender la innovación como un proceso general que se encuentra cruzado por subprocesos, podemos preguntarnos por el primer eslabón de la cadena que da origen a las innovaciones y, entonces, nos topamos irrremediablemente con el concepto de creatividad.

Lo primero que podemos decir de la creatividad- origen de las ideas innovadoras- es que principalmente la ciencia psicológica es quien se ha preocupado de su estudio e investigación.

Al parecer, la capacidad creativa puede expresarse en formas y niveles diferentes. Puede ser expresiva, cognitiva o motriz y puede responder a un impulso interno o externo. **Mario Letelier** sostiene la hipótesis de que **existen formas globales de manifestación creativa y formas específicas para cada contexto u ámbito de expresión**.

La información acerca de la influencia del contexto en el cultivo de habilidades creativas es aún escasa y eso puede conducir al endentimiento errróneo de la educación creativa. En ese sentido Letelier alerta acerca del optimismo de pensar en que existe un patrón general sobre creatividad y, en cambio, propone entender la habilidad creativa en un particular contexto.

En tres campos intelectuales distintos existen diferentes habilidades que permiten a un individuo tener la habilidad necesaria para ser creativo.

En el caso de la investigación en las ciencias de la ingeniería -plantea Letelier- "la habilidad esencial parece ser la que permite identificar los saltos hacia mayores complejidades, en una escala que se adecúe a las fuerzas intelectuales de la persona"[151] . Donde antes había algo recto ver algo curvo, ver algo tridimensional donde había algo tan sólo bimensional, imaginarse una variable en donde existía algo fijo, etc.

En el caso del pensamiento creativo musical la habilidad requerida es, en primer lugar, el pensamiento polifónico, que implica pensar en varias lineas

151 Letelier, "Creatividad contexto-dependiente", Seminario Creatividad en la Empresa y Educación, 1990

melódicas simultáneas integradas en una expresión polifónica. La segunda habilidad dice relación a la improvisación musical la cual permite acercar la improvisación a la intuición pura.

En el caso de la innovación empresarial, a nivel de productos o procesos, implica:

a. La **habilidad de identificar problemas y fenómenos específicos** para su resolución y control.

b. A diferencia de la ingeniería, que se apoya en métodos cuantitativos de análisis, el contexto empresarial se apoya en modelos cualiativos de análisis, que se apoya en un **pensamiento intuitivo, global e integrador**.

c. Por último, la complejidad de los ambientes empresariales produce la incapacidad de seguir las cadenas causales que explican el comportamiento de los sistemas, por lo que el empresario debe tender la **habilidad de preveer tendencias** en un marco de permanente incertidumbre.

También sobre creatividad **Rolando Zapata**, afirma que una persona que posee la condición -básicamente cognitiva- de la creatividad, no siempre es una persona con conducta creativa. De hecho, la mayor parte de la gente es creativa en esencia, sin embargo, muy pocos son creativos en la vida cotidiana.

El problema - entonces- es acerca de la distancia que existe entre la creatividad y la conducta creativa, y sobre el producto intermedio que son las ideas, que orientan a acciones concretas que son socialmente reconocidas como acciones creativas o innovadoras.

Algunos de los factores que explican este distanciamiento son:

a. **La curiosidad**: es un elemento importante en el desarrollo de los niños, pero a medida que las personas van creciendo, ésta pasa de ser una actividad perceptivo-motora a una principalmente cognitiva.

b. **La amplitud perceptiva**: permite acceder a una mayor cantidad de estímulos y una mayor apertura a la experiencia, lo que permitirá acceder a mayores montos de información y a mayor contacto con la realidad.

c. **Apertura a la experiencia**: se desprende de la curiosodad y la amplitud perceptiva.

Según la literatura especializada, estas tres características suelen estar asociadas a la creatividad. Desde la perspectiva contraria, las características de los no-creativos son:

a. **La intolerancia a la ambiguedad**: es propia de el hecho de contar sólo con algunos indicios para problematizar.

b. **Intolerancia a la incertidumbre**: intolerancia al manejo de variadas soluciones con diversas probabilidades de éxito.

Ambas intolerancias atentan contra la resolución creativa de problemas. En ese sentido Zapata hace una importante observación, en la cual los sistemas educacionales y de socialización apuntan a que los individuos eviten la ambigüedad y la intolerancia, buscando rápidamente la certeza. Esta características de la socialización conduce a que en la sociedad se rechace toda actividad que no asegure el éxito y con ello se rechazan actividades creativas y novedosas, restringiéndolas al campo de lo litrario y artístico.

Para Zapata, una actitud positiva hacia la creatividad es facilitadora de conductas creativas, y esta actitud de puede caracterizar como:

1. Curiosidad
2. Amplitud perceptiva y apertura a la experiencia
3. Tolerancia a la ambiguedad
4. Motivación por crear
5. Actitud hacia la creatividad

Según este autor, estas actitudes pueden ser modificadas o reforzadas mediante educación regular o capacitación.

Karl F. Gretz y Steven R. Drozdeck, se refieren a la creatividad y a la innovación indistintamente porque, si bien la creatividad se refiere a *idear cosas nuevas* y la innovación a *hacer cosas nuevas*, las ideas son inútiles si no se aplican, por lo tanto no tiene sentido hacer la distinción para efectos prácticos.

Un aporte importante que desarrollan estos autores es la conveniencia de rescatar la creatividad e innovación a nivel de toda la empresa y no limitarla tan solo a departamentos de I+D o mercadotecnia. **La creatividad debe ser considerado un activo importante dentro de la empresa**. "Esos individuos conocen los problemas, y a menudo tienen muy buenas sugerencias prácticas para resolverlos. Si se le brinda la oportunidad casi cualquier secretaria podría sugerirle a su jefe varios medios para mejorar la eficiencia del flujo de información en el interior de la oficina"[152].

Básicamente existen tres razones por las que no se utiliza el activo creativo:

- Ausencia de liderazgos efectivos para la innovación, ya que las escuelas de administración generalmente no los incluyen en sus programas.

- Porque la burocracia gerencia es conservadora por naturaleza.

- Porque los gerentes tienen la responsabilidad de explicar y justificar todos sus gastos y la innovación resulta generalmente difícil de justificar en sus primeras etapas, sobre todo en función del rendimiento inicial sobre la inversión.

Una segunda idea central es la **determinación cultural de la innovación**: "la cultura coorporativa en que uno trabaja es uno de los factores centrales que determinan el grado de innovación que puede

152 Gretz y Drozdeck: "Aproveche la Creatividad de sus Empleados", pág 39

alcanzar un empleado"[153] . **La cultura es determinante en la generación de un ambiente creativo, así como el apoyo de la innovación**.

Finalmente, reconocen los siguientes factores como decisivos en el grado de creatividad que manifiesta un individuo:

- La existencia y nivel del talento creativo real.

- La existencia de otras habilidades mentales y físicas capaces de afectar sinergísticamente a ese talento.

- El ambiente en que la persona se crió.

- El ambiente actual de trabajo, tanto referido a normas y procedimientos, así como a la aceptació o rechazo del grupo.

- El nivel de motivación interna.

A modo de síntesis, puede decirse que la propuesta de estos autores se dirige a generar ambientes creativos-innovadores a través de la selección de personal creativo, la dirección adecuada y la organización necesaria.

Tal vez uno de los estudios más importantes que se han realizado en el último tiempo en relación a la innovación es el llamado: "**Cien empresas innovadoras en Iberoamérica**", realizado por **Waissbluth; Testart y Buitelaar**.

- De acuerdo a este estudio, se determinó que las principales motivaciones para hacer innovación tecnológica surgen, en general, dentro de las empresas, orientadas por señales en el mercado.La presión competitiva y los estímulos gubernamentales no figuran entre las motivaciones principales.

- Resulta importante hacer la diferencia que, las empresas pequeñas innovan en producto y procesos que no requieren una gran inversión inicial de capital fijo, mientras que empresas grandes se especializan en proyectos innovadores que si lo requieren.

- En la empresa grande existe -generalmente- una unidad organizacional especializada en investigación y desarrollo, lo que puede denominarse como especialización de la innovación; mientras que en la empresa pequeña la función innovadora se encuentra integrada al *que hacer* de toda la empresa.

- "Un aspecto central de la empresa innovadora es la creatividad. Para lograr un **ambiente creativo** es necesario generar un flujo intenso de ideas, y el establecimiento de relaciones laborales distintas a las de empresas más tradicionales"[154] .

---

153 Gretz y Drozdeck: "Aproveche la Creatividad de sus Empleados" , pág 35

154 Waissbluth, Testart y Buitelaar: "Cien Empresas Innovadoras de Iberoamérica".

Acerca de los factores organizacionales (internos)de influencia positiva encontraron:

- "Recursos humanos con **fuerte énfasis en los aspectos culturales** de la empresa": estilo de liderazgo, motivación para la innovación, valores y clima organizacional en general.

- Aspectos de calidad: tanto de productos como de procesos

- Clima de participación: proposición de nuevas ideas, iniciativa, alta motivación para el trabajo y disposición para aportar con trabajo extra. Cabe agregar la presencia de personal no conflictivo, lo que hace centrarse más en la tarea que en aspectos colaterales.

Conviene completar el aporte de estos autores con los siguientes cuadros de resultados de los estudios, el primero nos indica la influencia de factores internos, en el cual se evidencian estilos culturales, mientras que en el segundo, nos indica los aspectos de participación más altamente valorados :

Influencia de Factores Internos	
+ Personal de la empresa dedicado a I+D	4,6
o Control de calidad de los productos	4,4
x Motivación de las autoridades	4,4
x Motivación del personal técnico	4,4
o Control de calidad durante el proceso	4,3
x Estilo de liderazgo de las autoridades	4,2
+ Instalaciones propias de I+D	4,2
x Cultura, valores y clima organizacional	4,2
x Diálogo con clientes de la empresa	4,2
x Comunicación entre investigación, producción y marketing	4,2
+ Sistema de capacitación del personal	4,1
x Habilidad para atraer y mantener gente con talento; sistemas CAD/CAM	4,0
+ Presupuesto formal de recursos para I+D	4,0
o Control de calidad de los insumos	4,0
+ Sistemas de planeación tecnológica / estretégica	4,0

5) Influencia muy positiva
4) Influencia positiva
3) No afecta
2) Influencia negativa
1) Influencia muy negativa

x Clima, estilo y comunicación

o Calidad

+ Dedicación sistemática a I+D y capacitación

Resultados del Clima de Participación	
El personal de la empresa....	
No se involucra mayormente en conflictos.	4,2
Tiene buena disposición para trabajar horas extras.	4,1
Tiene alta motivación para el trabajo.	4,0
Presenta alta iniciativa	3,9
Con frecuencia presenta nuevas ideas para mejorar cosas.	3,9
Es muy eficiente.	3,8
Es muy eficaz.	3,8
Busca el cambio.	3,6
Presenta una alta integración social, incluso extra trabajo.	3,6
Se comunica a través de los canales regulares.	3,5
Participa ampliamente en la toma de decisiones.	3,3
Sólo requiere de la información necesaria para realizar sus tareas	3,1
No require de instrucciones permanentes.	3,0

Donde:	5) influencia muy positiva 4) Influencia positiva 3) No afecta 2) Influencia negativa 1) Influencia muy negativa

Síntesis y conclusiones acerca de la innovación

1. Antecedentes para el estudio de la innovación

a. En Chile, la **inquietud** por conocer más acerca de la innovación ha ido creciendo y hoy en día es un tema reconocidamente importante en el ámbito empresarial y gubernamental.

b. Es un fenómeno **multidimensional** y, por ende, su estudio es multidisciplinario.

c. La innovación es un fenómeno propiamente **moderno**, expresado con mayor fuerza tan sólo en las últimas décadas.

d. La Innovación como temática de interés científico es muy **reciente**, encontrándose que el grueso de los antecedentes datan de los últimos años.

2. Antecedentes sociales

a. El aumento de **complejidad** en la sociedad.

b. El incremento en la velocidad de los **cambios** sociales, culturales y tecnológicos.

c. La orientación generalizada de los países hacia la **economía de mercado.**

d. El reconocimiento de la **competencia** como elemento regulador y hegemónico de la sociedad.

e. Los cambios ocurridos en el **escenario técnico-organizativo.**

3. Conclusiones generales:

a. No existe un modelo único de organización (empresa) funcional, por lo tanto es posible diseñarla de acuerdo a objetivos.

b. Los elementos organizacionales y las estrategias de innovación están **estrechamente ligadas.**

c. Tanto la innovación como la creatividad pueden **diseñarse** y **generarse** sobre la base de prácticas y destrezas organizacionales.

d. Es un **proceso sistémico**, y como tal involucra diversos

procesos organizacionales que actuan de manera interrelacionada.

4. Conclusiones

e. La innovación no es una cualidad exclusiva de las empresas productivas, ya que **cualquier organización puede ser innovadora**.

f. La necesidad de innovación de cada organización **es relativa** a la incertidumbre y complejidad de su entorno particular.

Las organizaciones de entornos cambiantes requieren una organización en permanente cambio y con capacidad innovadora; en cambio, las organizaciones de entorno menos cambiante requiere menos capacidad innovadora para estar adaptada (sobrevivir).

Las organizaciones de entornos más dinámicos e inciertos tenderán a estructuras más orgánicas que les permitan mayor flexibilidad, movimiento y rapidez; mientras que las organizaciones de entornos más estáticos y previsibles serán más mecánicas.

En consecuencia, las estructuras orgánicas están asociadas con mayores necesidades de innovación y, las estructuras mecánicas están asociadas a menos necesidades de innovación.

Cabe agregar que en una organización (gran organización) pueden coexistir diferentes suborganizaciones (divisiones), las cuales pueden tener diversos entornos y diferentes necesidades de innovación.

g. La Innovación **rara vez se da por azar**, sino más bien obedece a procesos, estrategias□s o características de la organización; por lo tanto puede ser considerada como una "acción racional".

La innovación es un proceso, en el cual se requiere de una serie de decisiones. La decisión de innovar es tomada por ser la más atrayente entre un abanico de posibilidades.

h. La forma más eficiente de innovar es a través de la **búsqueda sistemática de oportunidades**, a través de un plan de acción dirigido, explícito, generalizado, compartido y asumido en toda la organización.

i. De todos los tipos de innovación, la **innovación tecnológica es la más importante**, ya que es fundamental en el marco de las organizaciones productivas.

Así también, se puede distinguir la alta tecnología y la baja tecnología y, es estas últimas en donde se dan la mayor

cantidad de innovaciones.

La baja tecnología se relaciona con: economía, cambios de mercado, cambios demográficos o cambios culturales.

j. La innovación depende tanto de **factores internos** (organizacionales) como **externos** (entorno). En ambos casos juega un rol fundamental la **búsqueda de oportunidades**, como proceso básico.

k. La innovación **es un proceso** y como tal cumple diferentes etapas:

1) La **invención** o "idea brillante": surge de una persona altamente motivada, con la capacidad intelectual necesaria, con interés, inspiración y creatividad. Cabe agregar:

- Este rol lo puede cumplir cualquier miembro de la organización.

- Requiere de un ambiente de necesidad y oportunidad (artificial o creado)

- Requiere de una mínima cantidad de recursos: ya sea para investigación (productos), por dedicación de los miembros o por "cambio de programa de acción" (procesos)

2) La **difusión** del producto o del proceso: rol que cumple el empresario o la unidad asignada para ello; marketing (producto) y estrategias□s comunicacionales (procesos).

3) La **sustitución**: en el sistema de producción (proceso) o en las formas de consumo (producto).

l. Para que un cambio sea considerado como innovación, debe ser **reconocido como un cambio sustantivo** en el nivel de complejidad en los "programas de acción existentes" en cuanto a cambios y estrategias de cambio. Es decir, un cambio será innovador cuando sobrepase las expectativas de cambio exitente en los programas de acción vigentes.

Los programas de acción se refieren a "formas de hacer las cosas" y pueden estar estipulados formalmente o pueden ser implícitos. Por lo tanto, las innovaciones pueden realizarse en las formalidades de la organización o en las informalidades y, en ambos casos, el límite crítico para considerar el cambio como innovador es determinado intersubjetivamente. Lo innovador es un cambio "significativo" y "fundamental" en la manera de hacer las cosas.

m. En un contexto de libre mercado, se pueden distinguir tres orígenes de la innovación:

1) **Señales del mercado**; nuevos espacios, negocios, gustos, utlidades, etc.

2) La **insatisfacción con el programa de acción vigente**: procesos, productos, estrategias, técnicas o tecnologías, y que tienen su parámetro en los "niveles de aspiración". Estos últimos están determinados por la influencia que ejerce la autoimagen, la visión (subjetiva) de medios disponibles y los grupos de referencia, entre otros.
La formalización o estipulación de los "niveles de aspiración" se expresa generalmente en las metas de la organización.

3) Los **valores y creencias** acerca de la innovación, los cuales se expresan en una cierta actitud frente a ella. El innovador tiene una visión conceptual y teórica que actúa como fundamento de la decisión de innovar.

n. El tamaño de las organizaciones determina algunas caracterísiticas de las innovaciones. Así, en las empresas pequeñas la función de innovar es asumida por todos los miembros, mientras que en las empresas grandes generalmente existen departamentos especializados (por ej, Dpto de I+D).

Por otra parte, los costos asignados a innovar (investigación, personal asignado y costos de cambio de "programas de acción" y de difusión) son mayores en las empresas grandes.

Asímismo, la velocidad para asumir innovaciones es mucho mayor en las empresas pequeñas; mientras que en las grandes empresas los cambios son más bien lentos.

ñ La mayoría de las ideas innovadoras surgen dentro de la empresa y orientada por necesidades y oportunidades del mercado. Por lo tanto, **el principal potencial innovador está en la capacidad de los miembros** de la organización.

o. La **cultura organizacional es uno de los principales factores que determina el grado en que se puede expresar la capacidad de innovación de un empleado**. Cada individuo conoce su trabajo y como mejorarlo, sin embargo, el estilo de liderazgo y la cultura organizacional determinan que ese aporte sea efectivamente hecho.

5. Principales definiciones del concepto "innovación"

De las tantas definiciones encontradas rescatamos tres que parecen ser las más acertadas de acuerdo al matiz de esta investigación:

a. "Un proceso de proposición, adopción e implementación de una nueva idea (proceso, producto o servicio) en una organización en respuesta a un problema percibido". (Van Gundy)

b. "Cambios adoptados considerados nuevos por el entorno de la organización." (Daft y Becker)

c. "Cualquier idea práctica o artefacto material percibido como nuevo por una unidad de adopción relevante" (Zalman, Duncan y Hobek)

6. Elementos de una organización innovadora

A continuación los principales componentes involucrados en el proceso sistémico de innovación según las características expuestas por los diferentes autores:

a. Características del Liderazgo:

- "Espíritu innovador"
- Nivel de Participación
- Aceptación del disenso como normal
- Tolerancia a la incertidumbre
- Generador de relaciones laborales diferentes

b. Personas (miembros de organización):

1) Conocimientos: educación (instrucción), experiencia y capacidad.

2) Actitudes; acciones personales en función de una estrategia□ global de innovación.

c. Procesos de análisis; identificación de oportunidades:

1) internas:

- procesos
- productos (nuevos, mejoramiento, calidad)
- estilos de dirección y gerencia
- organización (comunicaciones, divisiones, relaciones, imagen, etc)

Los medios de captación de oportunidades pueden ser: metas, indicadores, índices, estudios internos o tecnologías de participación.

2) externas:

- cambios en el mercado
- cambios políticos
- cambios culturales (gustos y preferencias)
- cambios demográficos
- cambios tecnológicos

Los medios para captar oportunidades es básicamente a traves de estudios económicos, de mercado, socio-culturales (gustos, costumbres), demográficos o técnicos.

d. Organización:

1) Una organización **receptiva a la innovación**; a través de un **clima** y una **cultura** que generen un "caldo de cultivo" para las innovaciones.

2) **Estructura apta** que permita dar espacios a los innovadores y a las ideas innovadoras. Relaciones jerárquicas que faciliten las relaciones para la innovación. Una estructura acorde a una estrategia de innovaciones.

3) **Sistema de estímulo e incentivos** a la innovación; que hagan atrayente proponer y participar en proyectos innovadores.

4) **Instancias y espacios** para la innovación, tales como encargados de innovación o procedimientos para gestionar posibles innovaciones.

5) **La evaluación sistemática del desempeño** ("radiografía del negocio"): destinado a evaluar los procesos, los productos y los proyectos innovadores. Esto es estar en una actitud "alerta".

6) **Administración original de los recursos humanos**; a través de politicas novedosas acorde a una estrategia global de desarrollo.

7) **Relaciones laborales distintas**; que genere "estados de ánimo" que faciliten la comunicación, la coordinación y el compromiso.

8) **Ambiente creativo**; mediante el flujo intenso de ideas, redes de comunicación fluídas, internas y externas, y espacios de participación creativa.

9) **Factores financieros;** Montos destinados a capacitación, investigación, desarrollo de proyectos, etc.

10) **Unidades especializadas** (I+D); en el caso de las grandes empresas es posible especializar unidades para generar innovaciones permanentes: estas

unidades basan su aporte en el estudio sistemático y en el uso de tecnología de punta.

e. Cultura organizacional, que genere "estados de ánimo" en los miembros, tales como:

1) **Apertura** a la información del entorno; abiertos a "escuchar el mundo".

2) **Participación** activa de redes conversacionales internas y externas.

3) Ver los problemas como posibilidades (**oportunidad**)

4) **Orientación** al cliente (interno y externo) y al mercado

5) Que valore el aporte de todos los miembros (**receptividad**)

6) **Trasparencia** en las prácticas

7) Sentido de **trascendencia** (visión de futuro)

8) **Informalidad** en el trato

f. Factores externos:

1) **Mercado**: apertura a nuevos productos

2) **Socio-culturales**: nuevas costumbres, gustos, segmentos sociales, etc

3) **Demográficos**: cambios en la composición y distribución de la población.

4) **Medio-ambientales**; condiciones, leyes, limitantes sociales.

5) **Políticos**; legislación vigente, normas de calidad (higiene, seguridad, colores, estándares universales)

6) **Tecnológicos**: nuevos descubrimientos, utilizaciones, materiales, procesos industriales, etc.

7. Mitos en relación a la innovación

a. "***Los innovadores son personas con propensión al riesgo***".

Muy por el contrario, el innovador es una persona que prefiere invertir en lo novedoso y rentable en vez de cosas viejas y cada vez más en desuso. Si bien no todas las innovaciones son rentables y muchas terminan siendo tiempo perdido, basta tan sólo una para recuperar con creces todos los recursos invertidos anteriormente.

b. " ***Las innovaciones son generalmente artefactos muy sofisticados y de alta tecnología***"

La mayor parte de las innovaciones no son de alta tecnología sino que, muy por el contrario, son inventos o creaciones sencillas, prácticas y diseñadas para solucionar problemas actuales y reales.

c. "***Las innovaciones demandan alto costo***"

Algunos tipos de innovaciones requieren altas inversiones en investigación y tecnología, sin embargo, existen muchos tipos de innovaciones que no requieren de inversiones cuantiosas. Por ejemplo, la redirección de las ventas a un nuevo mercado, o un nuevo sistema de remuneraciones en una empresa.

d. "***Los innovadores son personas tipo "genios locos"***"

Todas las personas tenemos un potencial de creatividad e ingenio para resolver problemas en diferentes ámbitos (en algunos más que en otros), sin embargo, el medio estimula a utilizar o reprimir dicha capacidad. Cabe agregar que el innovador requiere de una cierta cuota de conocimiento y técnica, que le permitan concretizar su idea aunque hoy en día, la sistematización de las innovaciones tiende a ocupar grupos en los que cada uno cumple diferentes roles.

e. "***Los innovadores o creativos trabajan casi de modo exclusivo en departamenbos de investigación y desarrollo o de mercadotecnia***"

Todas las personas son esencialmente creativas, aunque algunas más que otras. Actualmente, muchas empresas han comenzado a rescatar la capacidad innovadora de sus empleados en todos los diferentes niveles, bajo el principio de que "nadie conoce mejor un determinado trabajo que quien lo ejectuta a diario" y por lo tanto, existe un potencial innovador en cada miembros de una organización.

8. Principales obstáculos para la innovación

a. La cultura organizacional.

b. Un *clima* organizacional inapropiado.

c. La "incapacidad adiestrada" (Merton).

d. La inercia.

e. La falta de capacidad y técnica de los miembros.

f. La falta de estímulos y motivación.

g. La falta de visión de futuro.

h. La falta de capacidad de gestión.

i. El miedo al cambio

9. Beneficios de la innovación

A partir de todos los estudios revisados, se evidencia una **relación entre empresas innovadoras y utilidades obtenidas**. Estas empresas generalmente se sitúan como líderes en sus respectivos mercados.

Las empresas innovadoras son capaces de adaptarse a las diversas circunstancias rápidamente, son dinámicas, ágiles y flexibles a cambios en el entorno.

En el caso de la empresa chilena "Titan" ; las innovaciones organizacionales reportaron aumentar su patrimonio entre 4 y 5 veces en 14 años; aumentar las ventas entre 12 y 15 veces y aumentar los sueldos de los empleados en más de 10 veces en el mismo período[155] .

A partir de las características de las empresas innovadoras se puede aventurar mayores niveles de satisfacción laboral, de acuerdo a la escala de satisfacción de Maslow.

---

155 Artículo de El Mercurio del 22/9/96, en la parte de Economía y Negocios, pág 3: "Titan Ltda: Un experimento Laboral".

Concepto de Innovación: una propuesta

Primero que nada reconocemos que el interés social y científico por el fenómeno de la innovación es relativamente reciente; más aún en los países subdesarrollados como Chile. Así también, que los orígenes de dicho interés los encontramos en la necesidad de adaptación de las organizaciones a la metamorfosis ocurrida en la sociedad a causa del aumento de complejidad y la aceleración del cambio.

A raíz de esfuerzo reciente de comprender el fenómeno encontramos más bien una literatura feble, de ligereza teórica y con ausencia de sistematización; no se encontraron estudios sociológicos referidos a innovación en las organizaciones y por lo tanto se procedió a la construcción de tipologías propias; tarea que no resultó del todo fácil debido a la dispersión de apreciaciones del fenómeno.

La Innovación será entendida como:

> Un cambio que rebalsa las expectativas de cambio existente en los programas de acción vigente, es decir, es **un cambio considerado "significativo" o "fundamental" en la manera de hacer las cosas**.

El Innovador es:

> Una persona que a partir de determinadas características de personalidad y de una cuota de poder necesaria, **ejecuta o concretiza un cambio "significativo" o "fundamental",** basado en ideas creativas suyas o apropiadas.

El Creativo:

> Persona que tiene **ideas novedosas y originales**.

Empresa Innovadora:

> Es una empresa que innova en el mercado y/o en sí misma. Su sistema de innovación puede estar basado en: una gerencia innovadora; en una organización innovadora; en una o más unidades especializadas en innovación; o en una combinación de estos factores.

Sistema de Innovación:

> Lo entenderemos como un conjunto de elementos (instituciones, departamentos o personas) interrelacionados o vinculados entre sí **intencionalmente**, a través del cual se da el proceso de innovación

Proceso de Innovación:

> **Etapas que deben cumplirse para que se produzca el cambio "significativo" o "fundamental"**. Si bien el

proceso se puede fragmentar de diversas formas, básicamente obedece a tres pasos: invención o "idea brillante", difusión y sustitución.

Organización innovadora:

Es un sistema organizacional en el cual **todos sus elementos están en función y predispuestos para innovar**. Las etapas del proceso de innovación pueden generarse y desarrollarse en los diferentes componentes del sistema por lo tanto, **cada elemento es potencialmente innovador**.

Cultura Organizacional Innovadora

A partir del conocimiento de ambos conceptos es posible plantearse un modelo de Cultura Organizacional Innovadora, con fundamento científico y aplicaciones prácticas.

Antes que todo, es preciso decir que en toda la literatura revisada no se encontró un modelo que satisfaciera el requisito de estar sólidamente fundamentado tanto en los aspectos relacionados con cultura organizacional, así como en los de innovación. Por una parte, no se encontró ningún estudio de cultura organizacional que enfatizara el tema de innovación en las organizaciones. Por la otra, no se halló ningún estudio acerca de innovación que fundamentara consistentemente el rol y el espacio que le compete a la cultura en el proceso. Por lo tanto, no fue posible acceder a categorías y perfiles predeterminados y, dado ese estado del arte, no nos dejó más alternativa que intentar esbozar un modelo de cultura organizacional innovadora.

A partir de los antecedentes encontrados, tanto de cultura organizacional como de innovación, se propone entender una "cultura innovadora" como una representación de los elementos más determinantes de la innovación en los diferentes niveles de la cultura. Por así decirlo, la intersección resultante de la superposición de ambos conceptos.

Tal como se expuso en el capítulo referido a cultura, ésta es entendida como un sistema socio-cultural en el cual los elementos culturales simbólicos y los elementos socio-estructurales son parte de lo mismo, con la diferencia de ser expresiones culturales de distinto orden y en diferentes niveles de abstracción. En ese sentido, la cultura es un universo amplio de elementos tanto visibles como invisibles a un observador cualquiera, en donde coexisten elementos más concretos y menos concretos, en estrecha relación e interdependencia.

La innovación, por su parte, es un concepto amplio y multidisciplinario, muy utilizado como discurso empresarial y político. Además, debe ser entendida como un proceso multifactorial en el cual se van dando diferentes niveles de maduración hasta llegar a la innovación propiamente tal, que es un momento histórico-social de "quiebre" más que elementos y cosas materiales concretas.

A pesar de que en el proceso de innovación confluyen dimensiones tecnológicas, económicas, sociales, financieras, políticas, educacionales o legales; es determinante el peso de la cultura en el origen de las innovaciones, así como también en el sustento de las decisiones necesarias que acompañan el proceso de maduración de la idea hasta llegar a la innovación. Esto es porque, si bien la mayor parte de la gente es creativa en esencia, no todos tienen conductas creativas en la cotidianeidad, por lo que la cultura cumple el rol de ser generadora de **"caldos de cultivo"** necesarios para estimular capacidades creativas en los miembros de las organizaciones, a través de la socialización de esquemas simbólicos de interpretación de realidad, de internalización de valores y de creencias así como también a través de la forma

organizacional misma, de sus estructuras, procedimientos, sistemas de recompensas y reconocimiento. De la misma forma, la cultura es el marco teórico que sustenta las decisiones y hace atrayente unas por sobre otras y, en el caso de la innovación, las que permiten que finalmente se concrete una idea luego de pasar por sus distintas etapas de maduración.

Por lo tanto, diremos que la cultura organizacional es el elemento determinante de la gestación de ideas innovadoras, así como en que dichas ideas lleguen a convertirse efectivamente en innovaciones.

Definiremos cultura organizacional innovadora como:

> **Un sistema de significados que da sentido a realizar cambios "significativos" y "fundamentales" en la forma de hacer las cosas y la presenta como una acción positiva, necesaria y beneficiosa; y la cual se expresa en los diferentes niveles de la cultura (artefactos, estructura, sist. simbólico e individuo).**
>
> A nivel de ***artefactos***; una cultura innovadora se expresa en elementos y cosas que de alguna manera expresen que en esa organización se valora la innovación.
>
> A nivel de ***organización formal***; se expresa a través de construcciones organizacionales tales como estructuras y procedimientos.
>
> A nivel de ***organización informal***; encontramos líderes informales innovadores, comunicaciones informales para generar innovaciones, estímulo de la creatividad por parte de jefes y gerentes, fuera de las relaciones reglamentadas.
>
> A nivel de elementos ***simbólicos-culturales manifiestos***; se expresa a través de ceremonias, ritos que den cuenta de la valoración de la innovación.
>
> A nivel de elementos ***simbólicos-culturales latentes***; encontramos valores y creencias que ven el cambio "significativo" como positivo.
>
> A nivel del ***individuo consciente***; se puede apreciar en una actitud positiva frente al cambio sustentada en la creencia acerca de su beneficio y necesidad.
>
> A nivel del ***individuo inconsciente***; los supuestos y creencias fundamentales incuestionables, por ejemplo: el cambio como algo natural.

Como complemento a lo anterior y a partir de los rasgos encontrados en la literatura revisada, tanto de los innovadores como de las organizaciones innovadoras, hemos intentado ordenar las características de acuerdo a los niveles en que se pueden expresar en una cultura. De este modo, la ordenación que se presenta a continuación es sólo un intento por describir cuales pueden ser las expresiones de una cultura organizacional innovadora a fin de que sirva como orientación.

A nivel de **artefactos** podríamos encontrar:

- Una "**misión**" plasmada en un documento que resalte la necesidad y la urgencia de la innovación; declare a la organización "innovadora" y valorice las actitudes innovadoras.

- **Plan Estrategico** que incluya la innovación entre sus objetivos, así como los medios (humanos, fianacieros, espaciales y de tiempo) destinados para ello.

- **Manuales de comportamiento**, normas y reglas que permita al innovador actuar en un espacio legitimado para ello. Por ejemplo: procedimientos para gestionar una idea innovadora.

- **Elementos simbólicos** que premien a los innovadores y refuercen los valores innovadores. Por ejemplo: medallas, diplomas, títulos, bonos de innovación, etc.

- *Slogans* publicitarios, afiches, diarios murales y **elementos de difusión masivos** que destaquen y refuercen las actitudes innovadoras.

A nivel de la **organización formal**:

- **Encargados** de desarrollo del proceso innovador, de receptar ideas y proyectos innovadores.

- **Sistema de reconocimiento, estímulo y recompensa** del innovador, traducida en dinero o beneficios adicionales (por ejemplo: flexibilidad de horarios), ascensos, aumento de suedo, etc.

- **Fondos económicos** destinados para estudiar y ejecutar innovaciones.

- En el caso de las empresas grandes, **departamentos de I+D** de innovaciones (productos, procesos, tecnología).

- **Redes de cooperación tecnológica** con instituciones de estudio o con otras organizaciones especializadas tales como: universidades, institutos, revistas, círculos empresariales o de organizaciones similares.

- **Programa de capacitación** acorde a estrategias de innovación, que la proyecte con fines de innovación. Capacitación en nuevas formas de producción, nuevos materiales, nuevos mercados, nuevas herramientas, etc.

- **Sistemas de evaluación de personal** que beneficie las conductas innovadoras y las refuerce.

- **Estructura que incluya "nuevos proyectos"** como normales y funcionales a la misma.

- Sistema de **evaluación de la organización**: indicadores de gestión, indicadores de productividad, indicadores de calidad, control de las ganancias e inversiones. Estos elementos justifican su existencia sólo en la medida que sirvan como instrumentos de reflexión y cambio.

- **Sistema de informaciones externas** a través de convenios con revistas, seminarios, círculos de discusión, asociaciones,etc .

- **Sistemas de evaluación permanente del "negocio"**: seguimiento de productos, evaluación en los consumidores, cambios en los gustos y necesidades, etc.

En la **organización informal**:

- **Líderes innovadores**: que fomenten y valoren la innovación.

- **Procesos informales** para estudiar o conseguir innovaciones, tales como reuniones no estipuladas, redes de ayuda, estudios extras, conversaciones de ayuda, etc.

- **Redes de comunicaciones:** canales de comunicación con expertos de otras empresas o instituciones, vías de comunicación directa con quien toma las decisiones de innovar, etc.

- Institución de **espacios de tiempo para la innovación**: "momentos de innovar", reuniones de generación o evaluación de nuevos proyectos, "lluvia de ideas", jornadas de estudio, evaluación o generación de proyectos innovadores, etc.

- **Relaciones laborales distintas** de escaso nivel de conflicto y conversaciones tendientes a la cooperación más que al enfrentamiento.

- **Valoración del aporte de todos los miembros** y reconocimiento de la labor que cada uno hace para el éxito de la empresa.

- Aceptación de niveles no patológicos de **disenso**, dando cabida a otros puntos de vista.

- **Relaciones de confianza**

- Un **Clima** adecuado, de bajo nivel de conflicto y de alta motivación.

- **Ambiente de compromiso** y de sanas expectivas, desde todos los puntos de vista.

A nivel de elementos **simbólicos manifiestos**:

- Es una **cultura participativa** que da espacios para aportar ideas, sugerir cambios, estar en desacuerdo, ser parte en la toma de decisiones.

- **Héroes innovadores**

- **Ceremonias y rituales**, que destaquen las actitudes innovadoras y los valores que se relacionen.

- **Fiestas**, de estímulo de la innovación , de compromiso, etc.

La innovación expresada a nivel de **cultura simbólica-latente**, puede reflejarse en los siguientes **valores** y **creencias**:

- La innovación es una **acción racional** que requiere ser **dirigida** y **sistematizada**.

- Es mejor la **competencia fundada en el conocimiento y la tecnología** más que en la dotación de factores (capital, trabajo, recursos naturales, etc);

- Se considera a la **innovación como necesaria y provechosa**.

- **Visión amplia** del concepto de innovación, incluyendo las diferentes formas de tecnología (blandas, duras) así como las innovaciones que no son propiamente tecnológicas (las relaciones interpersonales y el trato humano).

- Creencia en la **capacidad de sus miembros** en cuanto a logros posibles, así como la inversión en instrucción y capacitación.

De acuerdo a la literatura encontrada referida a innovación, **los innovadores** poseen ciertas características tales como:

- ser **creativos**;

- consideran la innovación como **necesaria** y **beneficiosa**;

- son **flexibles**;

- **receptivos** (informados);

- tienen capacidad de **tolerancia a la incertidumbre**;

- **tolerancia al disenso**;

- pensamiento **intuitivo**;

- tienen una **visión global** e **integradora**;

- una **voluntad** y **energía** superiores a lo normal;

- "**espíritu de invención**";

- tienen **interés**;

- poseen **inspiración**;

- tienen "**altos niveles de aspiración**";

- cuentan **capacidad crítica** y evaluación permanente;

- están en una **búsqueda permanente de oportunidades**;

- **no temen a los cambios** sino que los buscan;

- tienen **habilidad para identificar problemas** y

- **habilidad para preveer tendencias**.

A nivel **inconsciente**, la cultura innovadora se expresa como supuestos básicos incuestionables. Estos podrían ser:

- Considera **el cambio como algo normal**.

- Con **altos "niveles de aspiración"** y una evaluación permanente de los niveles de "realización", bajo el supuesto que se puede lograr más.

En esta lista de elementos característicos de la cultura innovadora de acuerdo a los distintos niveles de expresión es obvio que pueden quedar fuera algunos, sin embargo estas son las expresiones más comunes encontradas en las visiones de los distintos autores.

Además es preciso insistir en que consideraremos a todos los elementos nombrados como expresiones de la cultura en sus diferentes facetas y que además dichos niveles están estrechamente interconectados en la conformación del sentido de la realidad. A raíz de ello, debemos reconocer explícitamente, dada las implicancias metodológicas que conlleva, la adopción arbitraria de esta postura por sobre la que defiende la idea de una cultura distinta aunque estrechamente ligada a las estructuras.

Está claro que muchos autores considerarán que para potenciar la innovación en las organizaciones es preciso implementar políticas dirigidas a la cultura o, en otros casos, a la estructura. Pero nosotros, consecuentemente con la postura asumida no haremos tal distinción, pues consideramos que no existe tal diferencia ya que la organización en sí misma es producto de "una forma de ver y entender el mundo" o, en otras palabras, de dar significados a la realidad y, por ende, no existe una forma racional de organización. Todas sin distinción alguna están basadas en una particular cultura.

Es preciso, por cierto, resaltar el valor de esta perspectiva pues la diferencia claramente de trabajos similares que, por una parte, consideran a la cultura como distinta de la estructura o, por otra parte, ponen énfasis en aspectos más bien psicológicos como la creatividad. En ambos casos, las consecuencias prácticas y metodológicas son relevantes. Por ejemplo, en el estudo de Reyes y Zambrano se considera como tópico relevante de una cultura organizacional innovadora el "desafío a las reglas", lo cual presupone reglas y normas distintas de la cultura. En cambio, desde la perspectiva utilizada en este estudio, las reglas y las normas son una expresión de la cultura y por lo tanto se sustenta en determinados valores y creencias; no existiría desde este punto de vista la afuncionalidad de los elementos organizacionales, de acuerdo al concepto de funcionalidad de Malinowsky.

Finalmente, es importante tener en cuenta que si bien los tópicos mencionados son generalmente comunes en las organizaciones, éstos son también relativos a los diferentes ambientes y a los diferentes tamaños de la organización y, por ende, no existe una forma de expresión única para la cultura innovadora. Teniendo eso en cuenta, queda abierto el camino para nuevas expresiones de la cultura organizacional innovadora, ya sea como rasgos de las personalidad individual, como elementos simbólicos compartidos o como artefactos culturales.

Marco Metodológico

METODO DE INVESTIGACIÓN

Normalmente en ciencias sociales de consideran tres tipos de estudios: exploratorio, descriptivo y explicativo. Algunos autores como Sampieri agregan un cuarto tipo de investigación: la correlacional. Además, es posible que una misma investigación posea elementos de estos cuatro tipos de investigación.

El que un estudio sea de uno u otro tipo depende exclusivamente del problema a investigar, de los objetivos planteados y de cuan desarrollado esté el tema en cuestión. En ese sentido, los cuatro tipos de estudios son igualmente válidos e importantes, dependiendo más bien de lo acertado de su elección.

1. En ese sentido creo importante recapitular sobre el ***estado del arte*** **encontrado** en cuanto al tema cultura innovadora.

a. Existen muy **pocos antecedentes** acerca del tema cultura innovadora propiamente tal; tan sólo podríamos mencionar el estudio de Reyes y Zambrano[156].

b. No existen estudios de cultura organizacional innovadora enfocados específicamente desde la sociología.

c. Disgregando el concepto "cultura organizacional innovadora" en "cultura organizacional" e "innovación", encontramos que los estudios de "cultura organizacional" provienen principalmente de la antropología, sociología, psicología, administración y escritos de Gerencia y Organización (G. y O.). Cada una de estas disciplinas enfatiza algunos elementos de la cultura por sobre otros. A su vez, existen diferentes escuelas dentro de cada disciplina, diversificando aún más las apreciaciones del fenómeno.

d. En cuanto a Innovación en las organizaciones, los antecedentes encontrados se remiten básicamente a literatura de G. y O., los que generalmente aluden experiencias particulares de administradores y gerentes. Estos estudio comúnmente adolecen de fundamentos científicos que avalen sus argumentos, no obstante, dicha literatura goza de un buen nivel de aceptación entre los profesionales relacionados con la temática. Por otra parte, en sociología sólo se aborda desde una perspectiva macro social sin encontrarse estudios más profundos de como se presenta este fenómeno en las organizaciones. Tal vez el único autor que menciona el tema como un aspecto relevante a considerar es Darío Rodríguez, el cual lamentablemente no profundiza mayormente en el tema[157].

e. A partir de la revisón de literatura, de los reportajes en

---

156 Reyes y Zambrano:" Un Instrumento para medir la Cultura Organizacional Innovadora", 1991

157 Rodríguez: "Gestión organizacional" pág 130

revistas y diarios, de la oferta académica y de las conversaciones de los profesionales vinculados, se detectó que actualmente el tema acapara considerable interés. Sin embargo, no se constata un cuerpo de conocimiento consistente y fundamentado, si no que más bien se trata de conjeturas, suposiones y creencias.

En consecuencia a los puntos mencionados, nos propondremos realizar un **estudio exploratorio** ya que, tal como señala Sampieri, estos se realizan normalmente cuando "el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido estudiado antes"[158] . En efecto, no se encontró ningún estudio que describiera o caracterizara el concepto "cultura organizacional innovadora" y por lo tanto, intentaremos exlorar y describir, a modo de primera aproximación, que ocurre con este fenómeno en las organizaciones.

Una segunda consecuencia del *estado del arte* encontrado es que al no existir un real conocimiento acerca del tema, es probable que no existan construcciones culturales sobre ello. De ahí entonces se desprende la hipótesis de trabajo que guiará nuestra observación.

2. Hipótesis

Tal como aconsejan los expertos en método de investigación, es muy recomendable explicitar una hipótesis de trabajo a fin de dirigir el estudio. A pesar de que no exista un cuerpo teórico abundante es posible emanar hipótesis útiles y fructíferas. Tal como señala Sampieri " A veces la experiencia y la observación constante pueden ofrecer potencial para el establecimiento de hipótesis importantes"[159]. En ese sentido aventuraremos una hipótesis que sin necesidad de ser rigurosamente contrastada, nos servirá de orientadora de nuestras observaciones. La hipótesis es la siguiente:

"No existe cultura innovadora en las empresas chilenas"

A fin de ejecutar este estudio, a continuación definiremos los conceptos utilizados en la hipótesis, para luego estipular los pasos a seguir.

3 Definición de la unidad de análisis: la organización.

Una definición comúnmente aceptada es la desarrollada por Schein y dice:

"Una organización es la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad"[160] .

Nuestra unidad de análisis son las organizaciones y, dentro de la amplia gama de ellas las que cumplan con las siguientes condiciones:

---

158 Sampieri: "Metodología de la Investigación"pág 53.

159 Sampieri: "Metodología de la Investigación" pág 79.

160 Schein: "Psicología de las Organizaciones"pág 14.

a. Un nivel de **complejidad suficiente**[161] como para requerir una coordinación planificada explícita (política de recursos humanos), una estructura (jerarquía, status y roles definidos) y procedimientos formalizados. En ese sentido, nos abocaremos a organizaciones que superen los 100 miembros, de acuerdo a un criterio propio.

b. Consideraremos como organizaciones para este estudio a **aquellas que puedan ser identificadas como parte de una misma cultura organizacional**. Para el caso de macroempresas con subunidades dispersas, se consideraran suborganizaciones **ubicadas espacialmente en un sólo lugar**, es decir, se considerará a las macroempresas en su expresión en unidades organizacionales individuales con direcciones y gerencias autónomas. De este modo nos aseguramos la existencia efectiva de una cultura organizacional a partir de la relación cotidiana.

c. Serán consideradas para este estudio tan sólo **organizaciones empresariales privadas**, ya que debido a su mayor libertad de acción nos permite dilucidar la cultura innovadora de manera más nítida que en las organizaciones regidas fuertemente por normativas externas como en el caso de las organizaciones públicas.

4. Definición del fenómeno a estudiar

El fenómeno a estudiar es la **cultura organizacional innovadora**, entendida de acuerdo a la definición propuesta en este estudio:

> Un sistema de significados que da sentido a realizar cambios "significativos" y "fundamentales" en la forma de hacer las cosas y la presenta como una acción positiva, necesaria y beneficiosa; y la cual se expresa en los diferentes niveles de la cultura (artefactos, estructura, sist. simbólico e individuo).

5. Delimitación del fenómeno y la observación

Tal como se ha dicho, este pretende ser un estudio exploratorio, sin embargo, la definición expuesta anteriormente resultaría poco precisa al momento de llevar a cabo la observación. Por eso, procederemos a definir un conjunto de elementos relevantes a estudiar, sobre los cuales enfocaremos la atención, de acuerdo con el modelo de cultura organizacional propuesto en el marco teórico.

a. Se pretende conocer elementos relacionados a **artefactos culturales** y **formas de organización** que den cuenta de una "cultura organizacional innovadora".

b. El instrumento partirá intencionalmente dirigido a ciertos

---

161 El **concepto de complejidad** usado aquí esta basado en los elementos y sus relaciones, de a cuerdo a la visión de Luhmann: "Un conjunto de elementos es complejo cuando, debido a las limitaciones inmanentes de la capacidad de relación de los elementos, cada elemento ya no puede relacionarse en cada momento con cada uno de los otros elementos". En Rodríguez y Arnold: "Sociedad y Teoría de Sistemas" pág 100.

tópicos de acuerdo a los elementos encontrados en la *revisión teórica*, sin embargo, **está abierto a considerar nuevas formas de "cultura organizacional innovadora"**. Se excluyeron algunos por la dificultad operativa que implicaba su investigación.

c. No es objetivo de este instrumento medir intensidad o frecuencia de los elementos encontrados, sino tan sólo se limitará a describir la ***existencia*** o ***no existencia*** de ellos.

d. Se aplicará la entrevista a una **persona que esté al tanto de las políticas y orientaciones de la compañía** sobre el tema, además de conocer aspectos de la organización formal. Preferentemente *gerente de recursos humanos* o encargado de estudios organizacionales.

6.Instrumento a utilizar

Consecuentemente al estado de la teoría sobre el tema y al método elegido, se construyó una **entrevista semiestructurada**, que permita dirigir la entrevista específicamente hacia los aspectos de interés, pero dejando al mismo tiempo espacio para elementos no considerados (recordemos que es un estudio exploratorio).

artefactos

1.- Una "**misión**" plasmada en un documento que resalte la necesidad y la urgencia de la innovación; declare a la organización "innovadora" y valorice las actitudes innovadoras.

¿ Tiene su organización alguna declaración de principios fundamentales o "misión"? ¿Se alude en ella a las posibles actitudes innovadoras de sus miembros? ¿Hace cuánto tiempo fue formulada?

2.- **Plan Estrategico** que incluya la innovación entre sus objetivos, así como los medios (humanos, financieros, espaciales y de tiempo) destinados para ello.

¿Tiene su organización un Plan Estrategico? De ser así, ¿se considera en ese plan la innovación como objetivo explícito, asignando esfuerzos para ello?

3.- **Manuales de comportamiento**, normas y reglas que permita al innovador actuar en un espacio legitimado para ello. Por ejemplo: procedimientos para gestionar una idea innovadora.

¿Existe en su organización manuales de normas y reglas para los miembros? ¿Se hace en ellos alusión a conductas innovadoras?

4.- **Elementos simbólicos** que premien a los innovadores y

refuercen los valores innovadores. Por ejemplo: medallas, diplomas, títulos, bonos de innovación, etc.

> ¿Existe algún elemento, ceremonia o acto con que se destaque la actitud innovadora de las personas? ¿Cuáles?

5.- *Slogans* publicitarios, afiches, diarios murales, boletines y **elementos de difusión comunicacional** en general que destaquen y refuercen las actitudes innovadoras.

> ¿Que elementos de difusión comunicacional existen dentro de esta empresa? ¿Existe en ellos algún ítem que destaque permanentemente las actitudes innovadoras de los miembros de la empresa?

A nivel de la ***organización formal***:

6.- **Encargados** de desarrollo del proceso innovador, de receptar ideas y proyectos innovadores.

> ¿Existe en esta empresa un "encargado de innovación" o algún puesto que tenga asignada formalmente la función de canalizar las ideas innovadoras, proveer de elementos necesarios para el desarrollo de proyectos innovadores o coordinar acciones para generar innovaciones?

7.- **Sistema de reconocimiento, estímulo y recompensa** del innovador, traducida en dinero o beneficios adicionales (por ejemplo: flexibilidad de horarios), ascensos, aumento de suedo, etc.

> ¿Cómo está estructurado su sistema de compensaciones (fijo; variable, mezcla de ambas; etc) ¿Cómo se premian las actitudes innovadoras en ese sistema?

8.- **Fondos económicos** destinados para estudiar y ejecutar innovaciones.

> ¿Existe algún fondo dispuesto para desarrollo de ideas innovadoras? ¿Existe algún ítem en el presupuesto al cual se pueda acceder (explícito) para desarrollar una idea o estudio?

9.- En el caso de las empresas grandes, **departamentos de I+D** de innovaciones (productos, procesos, tecnología).

> ¿Existe departamento de I+D?

10.- **Redes de cooperación tecnológica** con instituciones de estudio o con otras organizaciones especializadas tales como: universidades, institutos, revistas, círculos empresariales o de organizaciones similares.

> ¿Tiene esta empresa algún convenio suscrito con alguna institución especializada a fin de generar innovaciones ?

11.- **Programa de capacitación** acorde a estrategias de innovación, que la proyecte con fines de innovación. Capacitación en nuevas formas de producción, nuevos materiales, nuevos mercados, nuevas herramientas, etc.

> ¿Tiene esta empresa un programa de capacitación? De ser así ¿En qué esta basado? ¿Cuál es su objetivo? ¿Cuál es su origen?

12.- **Sistemas de evaluación de personal** que beneficie las conductas innovadoras y las refuerce.

> ¿Existe en esta empresa un sistema de evaluación del desempeño? De ser así, ¿Tiene algún ítem que evalúe el desempeño creativo, participativo o innovador?

Otros elementos de innnovación

13.- **Otros** ítems o elementos no considerados o en los cuales la empresa haya innovado que resulten relevantes para el tema.

> Existe algún elemento que no haya sido mencionado en las respuestas anteriores y que sea intencionalmente asociado a la innovación? ¿Cuál? ¿Cómo influye en la innovación?

7. Interpretación de los datos

La idea de este estudio ha sido explorar y describir en una primera instancia elementos culturales innovadores en un amplio margen de organizaciones. Sin embargo, como se ha insistido, no es posible entrar a la observación sociológica sin contar con al menos un mínimo de categorías y definiciones que nos permitan distinguir el fenómeno de interés. Por eso, se definió más arriba que se entenderá por "organización" y por "cultura organizacional innovadora".

Con fines operativos, este último concepto fue distinguido en sus diferentes dimensiones, las cuales tienen diferentes formas de expresión en la organización. Así, la cultura organizacional innovadora se expresa en diversos elementos en diferentes dimensiones, algunas visibles y otras no.

Pero un elemento distintivo de la posición teórica asumida aquí es que la cultura innovadora ha sido entendida como un sistema sociocultural, lo cual conlleva ciertas consideraciones.

Al entender a las organizaciones como sistemas socioculturales consideramos que los aspectos sociales y estructurales están (deben estar) totalmente integrados, sincronizados y cohesionados con las dimensiones ideacionales y simbólicas de la organización. Los esquemas colectivos de significados y valores, los sistemas de creencias y conocimientos se funden y no se pueden disociar del componente estructural, formando así un todo integrado, según una concepción holística de la organización.

La consecuencia metodológica de lo anterior es que al reconocer elementos culturales de innovación a nivel de artefactos y formas organizacionales, suponemos la existencia de elementos culturales simbólicos sobre los que se sustenta y sobre los cuales también influye. Los indicios culturales encontrados en una dimensión, visibles o invisibles, tendra su correlato en el resto del sistema cultural. Cada constructo, forma organizacional, elemento o artefacto supone la existencia de valores originarios y de respaldo, de lo contrario, la tendencia es a eliminar los elementos inútiles, siguiendo la lógica de funcionalidad de las culturas de Malinowsky. Esta última plantea que las culturas son un instrumento para alcanzar ciertos fines (adaptabilidad, confort, prosperidad) y que los elementos que no sean funcionales tienden a desaparecer.

En síntesis, dada la amplitud del concepto cultura organizacional innovadora se limitará el estudio tan solo a la búsqueda de artefactos y elementos organizacionales formales, partiendo de aquellos que fueron encontrados en la revisión teórica, pero abiertos a los no conocidos. Luego, y sobre la base de la propuesta teórica hecha en este estudio, interpretaremos de acuerdo al concepto de funcionalidad, consistencia y coherencia de las culturas y, a partir de entonces, la existencia o no de elementos que den cuenta de una cultura organizacional innovadora.

Las empresas

LAS EMPRESAS ESTUDIADAS

Entrevista nº1

Institución Bancaria

La primera organización con la cual se pudo tomar contacto y realizar la entrevista fue un banco. Éste fue elegido por cumplir con las condiciones impuestas para esta investigación, vale decir, posee **complejidad suficiente** (dos mil novecientas cincuenta personas), ser una **empresa privada** y poseer una cultura organizacional forjada en un período de tiempo considerable (diecinueve años de existencia).

Según el entrevistado, **es una organización de entorno muy complejo, cambiante y competitivo**, por lo que la innovación es un tema y una necesidad permanente. Probablemente- según él- sea uno de los negocios más competitivos que existan.

La empresa tiene explícita su misión tanto a nivel de empresa como en la unidad específica de la cual nuestro entrevistado es miembro. No obstante, a nivel de unidad no existe alusión a una misión innovadora; en cambio, a nivel global si existe referencia al tema: "**ser líder en innovación tecnológica**".

Por otra parte, **el plan estrategico de la organización contiene un ítem referido a innovación**, el cual está dirigido principalmente a "tecnologías duras"; se hace referencia a investigación en el área informática y de tecnologías de comunicación principalmente.

Existen en esta organización manuales de normas, reglas y comportamientos, sin embargo, estos no aluden en ningún caso a normas y deberes que, por ejemplo, protejan a los innovadores, les den privilegios, impongan un estilo receptivo a la innovación etc. Más bien **podemos identificar estos estatutos como de tipo disciplinario**. Cabe agregar que no existe ningún procedimiento que canalice las innovaciones, quedando éstas supeditadas a canales comunicaciones implícitos e informales.

No existe ningún tipo de elementos simbólicos que cree y recree la cultura organizacional innovadora al interior de la organización. No existen ceremonias, fiestas, rituales, diplomas, tíulos honoríficos, medallas o premios simbólicos, que resalten la actitud innovadora de los miembros.

En cuanto a las comunicaciones, **sí existen medios masivos de comunicación al interior de la organización**, que son: dos revistas, ficheros y mailing (computacional). Sin embargo, **en ellos no se ha dispuesto espacio para el tema innovación**.

A nivel de la organización formal, encontramos que **sí existen encargados de innovación**, entendiendo por ello a una persona o un grupo de personas encargado de receptar ideas, proponer innovaciones y

gestionar proyector innovadores. A nivel de unidad funciona un grupo informalmente establecido para tal efecto; mientras que a nivel general funcional una gerencia.

El **sistema de recompensa o de pago** es fijo y, en algunos casos, orientado a objetivos. Éste **no contempla en sus ítems la consideración de la innovación** como elemento determinante en el pago, sin perjuicio de que está relación pueda darse indirectamente.

No existe un fondo económico establecido permanentemente para el desarrollo de ideas innovadoras, ya sea para su estudio o ejecución. Sin embargo, es posible acceder a dinero para tal efecto a través del presupuesto anual de las respectivas unidades organizacionales. En ese sentido vale la pena considerar que las ideas innovadoras quedan supeditadas al régimen de asignación presupuestaria, por lo que es posible imaginar un plazo de hasta doce meses para que una idea comience su desarrollo.

Respecto a la existencia de **unidades de estudio** formalmente establecidas y en donde operen especialistas en innovación, se encontraron la de informática y la de marketing, las cuales están permanentemente buscando nuevos productos para el mercado. Estas unidades están permanentemente estudiando y realizando innovaciones, y para ello cuentan con profesionales y recursos económicos necesarios.

La organización no tiene establecidas **redes de cooperación tecnológica** con centros de estudio, universides u otros, ya que las innovaciones se generan internamente.

El programa de **capacitación** de funcionarios de esta organización está enfocado a un "querer ser" o "estado deseado", además de buscar remediar por cierto las carencias actuales. A pesar de que no hay alusión explícita a la innovación en relación al proceso de capacitación, podemos homologar la idea de "estado deseado" con la idea de capacitación para la innovación; aunque en rigor pueden ser distintas.

En la **evaluación del personal**, constatamos que no existe alusión directa a la innovación, ya que se privilegia la calidad del servicio.

Elementos no considerados en la entrevista (**otros**) se refiere a que -según el entrevistado- en esta organización existe una cultura de "amigos", con fuertes lazos de confianza, con gente emprendedora, jóven e identificada con su institución, y es ahí precisamente en donde radica la cultura innovadora. No obstante, llama la atención que al preguntársele el origen de las innovaciones de acuerdo a niveles jerárquicos se identificó al segundo (gerentes) y tercer nivel (subgerentes) divisionales como los principales impulsores de innovaciones.

Entrevista N°2

Organización Bancaria

El siguiente caso es un empresa del rubro servicios financieros con cincuenta y dos años de existencia, una dotación de mil novecientas personas distribuídas en setenta y cinco divisiones. Su entorno, al igual que en todas las instituciones financieras es muy cambiante, pero además muy competitivo.

Esta empresa tiene una **misión** claramente definida, sin embargo, nuestra entrevistada no fue capaz de decirnos si existen o no referencias a la innovación.

El **plan estrategico** de esta empresa no tiene como objetivo la innovación debido a que- según se nos explicó- no se plantea ser líder en innovación y tecnología, sino que se ha elegido como estrategia de competitividad el acercarse al "cero error". No obstante, dicho objetivo requeriría- evidentemente- de algún grado de innovación.

Respecto a la existencia de **normas, reglas o procedimientos** que guíen, protejan y rescaten al innovador/creativo, se nos señaló que si bien ellos existen, la innovación no está incluida. Las normas están dirigidas más bien a la prevención de riesgos y a mantener la providad funcionaria.

En respuesta a la pregunta sobre la existencia de **elementos simbólicos** que pudiesen destacar ciertos valores, encontramos que no hay ninguno actualmente pero hace unos cinco o siete años atrás si los hubo.

Existen actualmente **medios de difusión comunicacional** masivos internos para la organización, sin embargo, en estos na hay ítems dirigidos al tema.

En cuanto al tema de la organización formal, no se encontró **encargados** de innovación, que tengan como misión coordinar o promover dichos procesos.

El **sistema de remuneración** existente en la empresa no incluye directamente un incremento en algún tipo de beneficio a quienes realizan innovaciones o aportan ideas para ellas. Eso se puede dar indirectamente a través de una buena evaluación del desempeño.

Hay **fondos económicos** asignados para la unidad especializada en innovar, pero no para que cualquier miembro de la organización pueda acceder a él en función de estudiar una idea o ejecutar una innovación.

Tal como se señala en la frase anterior, si hay una **unidad especializada** en innovaciones. A cargo de ella están los cambios de estrategias, las novedades en productos, los nuevos mercados, etc.

Respecto a posibles convenios o contratos con instituciones especializadas para realizar innovaciones, se no indicó un convenio permanente con una universidad a fin de realizar estudios y capacitación.

Sobre la **capacitación**, existe una clara orientación hacia el futuro de la empresa. Se detectan potencialidades en las personas y se busca la forma de desarrollar sus habilidades. Según nuestra entrevistada, en esta organización se puede hacer carrera funcionaria con capacitación permanente.

En el **sistema de evaluación** existente no se considera explícitamente el concepto de innovación, ya que se busca premiar el valor agregado que aporta cada funcionario. De acuerdo a este sistema se premia y se clasifica bajo el concepto de trabajador "Super Star"(4), nivel medio(3), nivel medio bajo (2) y bajo el concepto "no cumple"(1).

Otros elementos importantes dignos de destacar en cuanto a cultura organizacional innovadora es un intento realizado con anterioridad para rescatar ideas innovadoras de los funcionarios, pero al igual que en otros casos, esto no se siguió haciendo.

También es importante destacar que esta organización ha recibido premios por su política de capacitación.

Entrevista Nº3

Empresa bancaria

Esta es la segunda empresa del área financiera más antigua de Chile con ciento trece años de existencia, más de mil quinientas personas contratadas y distribuídas en cuarenta y seis divisiones (sucursales). Su mercado probablemente sea el más competitivo de todos.

En la **misión** de esta empresa se expresa la necesidad de ser una empresa innovadora. Así también en el **plan estrategico**, se distingue entre sus tópicos importantes el de innovación.

En cuanto a las normas existentes, éstas se refieren principalmente a deberes y derechos que las de los empleados. No existe- además- un procedimiento que estipule un camino para la innovación.

Referente a los **elementos simbólicos** tales como actos, ceremonias, ritos, diplomas o títulos que destaquen actitudes positivas hacia la innovación, y que por lo tanto creen y recreen valores que favorezcan la innovación, encontramos que estos son actualmente inexistentes. No obstante, se realizó años atrás un evento llamado "la idea del millón" y que estaba dirigido a hacer participar a los empleados a partir de sus buenas ideas. En una ceremonia fueron distinguidas y premiadas las mejores ideas, las que posteriormente se implementaron. Cabe agregar que este tipo de programas se terminaron debido a lo agotador, en cuanto a demanda de tiempo para el estudio de las ideas.

Dos son los principales **medios de difusión** en esta organización. Por una parte un semanario y por otra una revista. En ambos se habla acerca de proyectos innovadores que realiza el banco, sin embargo, no se destacan los proyectos nacidos internamente, sus gestores, ni se detalla el proceso por el cual se generó la innovación.

En esta gran organización , no existen **encargados de innovación** por departamentos o unidades. A partir de eso, se desprende que no hay medios estipulados para el rescate de ideas internas.

El **sistema de remuneraciones** es fijo y no considera la innovación entre sus ítems. Sólo se premia una actitud innovadora en forma indirecta a partir de una buena evaluación y la posterior posibilidad de ascenso.

No existe **un fondo económico** al cual los miembros de esta organización puedan acceder ya sea para estudiar o desarrollar innovaciones, a menos que sea por medio de la unidad especializada en innovación para la cual si hay dinero asignado. Cabe señalar, también que está la posibilidad de solicitar fondos para desarrollo (que puede ser para innovaciones) a través del presupuesto anual, sin embargo, al no ser explícitamente destinado para innovación no lo consideraremos como tal.

Existe una **unidad especializada** en realizar innovaciones llamada Subgerencia de Desarrollo Tecnológico, pero ella se aboca principalmente al área de operación y tecnología. Para el área de productos la encargada de innovar es la Gerencia de Marketing.

Sobre la posible existencia de una **red de apoyo tecnológico**, no se

encontraron relaciones con universidades o centros de investigación.

La **capacitación** se desprende de la estrategia de desarrollo global de la organización. Es un área fuerte que- según nuestra entrevistada- va en directo beneficio de la innovación. La capacitación va cambiando de acuerdo al posicionamiento en el mercado de la empresa.

En el **sistema de evaluación del personal** se mide la iniciativa y la capacidad para emprender. Según nuestra entrevistada, en ese sistema se le asigna gran importancia al innovador. Luego, las personas con buen desempeño tienen derecho a una revisión de su renta.

Entrevista N°4

Organización bancaria

Ésta es una de las empresas más antiguas del área financiera chilena con ciento cuatro años cumplidos. Su dotación es de cuatro mil quinientas personas, las cuales trabajan dispersas aproximadamente en ciento treinta sucursales. Esta organización puede ser considerada como una de las más grandes del país.

En esta organización sí existe una **misión**, así como también se hace alusión a la creatividad y la innovación como pilares fundamentales.

También existe en esta empresa una estrategia definida y contenida en el **Plan Estrategico** de la empresa. Sin embargo, éste no explicita directamente entre sus objetivos a la innovación, aunque es posible deducirla de otras áreas estratégicas. Puede decirse que este plan pone su acento en objetivos de calidad y eficiencia en el servicio, más que en la innovación.

Si bien hay manuales de **normas** y **reglas** de funcionamiento, así como también **procedimientos**, éstos no se relacionan con procesos de innovación.

Ante la interrogante acerca de la existencia **de elementos simbólicos** enfocados a difundir ciertos valores relacionados con innovación, tales como actos, ritos o ceremonias, se encontró una convención anual para premiar los mejores resultados y los mejores proyectos. Si bien este acto no puede ser considerado como un acto exclusivo hacia la innovación, si lo toca de alguna manera.

Existe un revista de la empresa en la cual se invita a proponer ideas nuevas y se busca resaltar el valor de la participación.

No hay **encargados** de innovación que promuevan, rescaten ideas o coordinen los procesos.

El **sistema de remuneración** existente no contempla bajo ningún punto de vista una retribución monetaria para el innovador.

También existen **fondos económicos** para innovación accequibles a través del presupuesto anual. Sin embargo, como su nombre lo dice, ocurre una vez al año.

La **investigación y desarrollo** de esta organización esta dada por tres áreas de marketing, las cuales están permanentemente elaborando innovaciones en productos y procesos.

Esta organización no tiene ningún tipo de convenio con instituciones externas para innovar, por lo que se deduce que sus innovaciones son solo de origen interno. No hay **redes para innovar**.

Respecto a la **capacitación**, se señaló que éste si contempla la innovación como un elemento importante, puesto que ella se hace en función de proyectos futuros.

El sistema de **evaluación del desempeño** contempla el concepto de "creatividad" como un tópico a medir anualmente en el personal.

Una iniciativa digna de destacar es un intento realizado hace algunos años por esta empresa por medio del cual se buscó generar ideas, las cuales posteriormente fueron premiadas en función de su calidad. Los premios entregados se tradujeron en dinero, viajes y regalos. Posteriormente esas ideas se implementaron, transformándose en innovaciones, de las cuales muchas aún están vigentes. Sin embargo, ese proceso no se ha repetido.

Entrevista N°5

Organización del área financiera

Ésta es una organización con setenta años de antigüedad, es decir, con una cultura muy bien definida y delimitada. El ella trabajan alrededor de dos mil personas disgregadas en sesenta divisiones organizacionales. Al igual que en todas las empresas del rubro, se reconoce el medio como muy competitivo.

En esta organización existe una **misión** en la cual se alude explícitamente a la innovación con frases como: una empresa que genera "...soluciones creativas"; un banco "...con actitud positiva frente al cambio"; etc.

También hay un **plan estrategico**, pero en él no se menciona explícita ni intencionalmente a la innovación como un factor relevante, sino que se prioriza principalmente por el concepto de mejorar la productividad.

Existen **manuales de procedimientos, normas y reglas**. En los primeros no hay ninguno que sirva como guía para el proceso de innovación de la organización, mientras que en las normas y reglas se abocan al tema ético y estético de los funcionarios, tales como el uso obligatorio de corbata, el pelo corto, los horarios, los deberes y derechos. Cabe agregar que- según nuestro entrevistado- poca gente los conoce.

Cabe señalar que en esta empresa hay alta rotación de gerentes y, en ese sentido, los manuales sufren una suerte de "transgresión innovadora" o de apego al "statu quo". Es decir, ellos son usados por casi todos los gerentes no como guía de los procesos internos, sino como elemento para marcar el estilo de liderazgo. Aún más, según nuestro entrevistado, hace mucho tiempo que los manuales de procedimientos dejaron de ser utilizados para la función que en su origen tenían y se han convertido progresivamente en un elemento que en "en la actutud hacia él" simboliza el estilo de liderazgo de los nuevos gerentes.

Respecto a posibles **elementos simbólicos** relacionados con la innovación, cabe señalar que no se encontró ninguno.

Existen dos **medios de difusión** internos de la organización: un boletín y una revista. En ninguno de los dos se encontró que existiera un espacio para reportear innovación, innovadores o aspectos destacados sobre el tema. Más aún, el nombre de la revista es "tradición".

No hay **encargados de innovación** que tengan la función de promover, rescatar y coordinar proceso de innovación.

Respecto al **sistema de remuneración**, es fijo y no incluye ítems para la innovación o la creatividad. La norma es que a quien realiza un buen negocio se le premia con dinero. Sin embargo, la cantidad no está estipulada y varía de caso en caso de acuerdo a múltiples factores.

No **existen fondos económicos** para el desarrollo de innovaciones, de acuerdo a la idea planteada en este estudio.

En cuanto a **redes de cooperación tecnológica** encontramos lazos no permanentes pero vigentes con instituciones especializadas en educación, la cual presta asesoría en capacitación a distancia para los funcionarios de las oficinas de provincias, con un concepto novedoso de computación basado en el uso de multimedios. Cabe mencionar también, que está en la estrategia de la organización la asociación con instituciones de educación superior, sin embargo y según el entrevistado, éstas no han tenido un verdadero acercamiento hacia ellos, ni una oferta atrayente. Por otra parte, hay un contrato a largo plazo con una de las más grandes empresas en el desarrollo de Software en el mundo, en función de generar innovaciones en sistemas computacionales. Puede decirse entonces que este banco tiene en su estrategia la conformación de redes de apoyo para la innovación.

El **programa de capacitación** con un sistema de becas que permite a los funcionarios estar actualizando sus conocimientos. Así también, tienen un laboratorio que realiza pruebas permanentes para detectar carencias. Así se genera un plan es capacitación que- según nuestro entrevistado- es un plan que apoya la innovación porque busca proveer de conocimientos para estrategias futuras. Actualmente, se está buscando potenciar las áreas de "competencia del negocio"; "competencia técnica" y "competencia en calidad".

El **sistema de evaluación** considera la capacidad de innovación de los evaluados, sin embargo, su peso relativo es poco según la apreciación de nuestro entrevistado.

Finalmente, cabe señalar que esta organización se encuentra actualmente realizando un proceso de reingeniería en el que se cuestionan todos los procesos actualmente vigentes. Se busca con ello readecuar los procesos en función de las necesidades de los clientes.

Entrevista N°6

Organización del área minera: fundición

Esta organización tiene setenta y seis años de existencia, novecientos trabajadores y mucho requerimiento de innovación. Es una **organización reconocidamente innovadora**.

Tiene una **misión** explícita y en ella se recalca el objetivo fundamental de ser una empresa innovadora.

Esta organización funciona autónomamente respecto a su "gran empresa" y por lo tanto requiere de una estrategia particular. Encontramos que en su **plan estrategico** si alude a la temática de la innovación a través de una estrategia clara y definida de investigación y desarrollo tecnológico.

Las **normas** y **reglas** de la empresa sólo considera aspectos muy generales; así también, no existe un **procedimiento** estipulado para cursar una idea innovadora.

No existen actos o **elementos simbólicos** para destacar valores de innovación. Sin embargo, años atras, se levantó una placa para destacar un ingenioso aporte de algunos trabajadores.

Actualmente no existen **elementos de difusión comunicacional** exclusiva para esta empresa, ni mucho menos, una especialmente para las innovaciones.

En esta organización sí hay un **encargado** de innovaciones, el cual tiene como función recolectar ideas. Esta persona es parte de la unidad a cargo de este proceso (I+D).

Respecto al sistema de **compensación económica** para los innovadores debe decirse que alguna vez -ocasionalmente- se ha premiado alguna idea o aporte. Sin embargo, la norma es que esto no ocurra.

Existen **fondos económicos** para el desarrollo de innovaciones. Tambien existe una **unidad de I+D** y redes de **cooperación tecnológica** a través de convenios abiertos para realizar investigaciones.

La **capacitación** no contempla entre sus prioridades la estrategia de innovación, sino que la solución de carencias actuales a problemas más "domésticos".

El **sistema de evaluación** del personal si considera la capacidad creativa y emprendedora como valor y en el fututo se le desea dar mayor importancia.

Un proceso que vale la pena destacar en tanto intento de potenciar la capacidad de los miembros para generar innovaciones es el ejercicio realizado hace algunos años que tenía por fin el generar ideas que culminaran en innovaciones. Este proceso funcionó en su momento, sin embargo, no se prolongó en el tiempo.

También pueden destacarse algunos cursos referentes al desarrollo de creatividad y de innovación, como así también la idea de desarrollar proyectos futuros sobre el tema.

Entrevista N°7

Organización del área Minera: refinería

Al igual que en todos los otros casos, la empresa elegida es lo **suficientemente compleja** de acuerdo al parámetro de este estudio, ya que cuenta con 730 personas.

Esta organización es parte de una "gran organización" del área minera, aunque su administración es autónoma en cuanto a decisiones y operaciones.

La **"Misión"** de esta unidad está explícita y hace referencia a ser una empresa líder en la producción de cobre, respetando a las personas y el medio ambiente. No existe -como puede apreciarse- referencia alguna a ser una empresa innovadora.

Su **plan estrategico** sí considera a la innovación como elemento fundamental al cual se deben enfocar esfuerzos.

Referente al tema de las **normas, reglas o procedimientos** relacionados a la innovación encontramos que si bien existen todos ellos, no están enfocados a dicho tema. Sin embargo, es preciso mencionar que existe un proceso llamado "círculos de calidad" mediante el cual se puede participar y aportar ideas innovadoras y el cual, si bien aún no ha cumplido a cabalidad con lo esperado, puede considerarse que ha sido un muy buen ejercio para el trabajo en equipo. Este proceso está dirigido a mejorar la calidad y en esa búsqueda se pueden generar soluciones creativas o innovaciones; no obstante; su principal intención no es específicamente la innovación.

Así también, ceremonias, ritos, diplomas, títulos y **elementos simbólicos** en general han sido enfocados a realzar la buena participación en los "círculos de calidad" más que a la realización de innovaciones propiamente tales.

Los **elementos de difusión comunicacional** exclusivos para esta organización existieron, pero en estos días sólo se difunden los medios de información gereral para toda la empresa.

No existen **encargados** de receptar y promover ideas innovadoras dentro de esta organización. Al igual que en la mayoría de las restantes organizaciones autónomas pertenecientes a esta gran empresa, las ideas inovadoras son tratadas por el conducto regular de la estructura jerárquica, es decir, son comunicadas a los superiores.

El **sistema de recompensas** es en su mayoría fijo, pues deben sumarse beneficios provenientes de un sistema de bonos. Sin embargo, esos bonos no son relevantes en tanto no motivan a la innovación, pues no la premian considerablemente. Según se nos explicó, los bonos son relativamente estables en su monto.
Respecto a **fondos económicos**, ellos sí están disponibles para desarrollar ideas innovadoras y -según se dijo- es relativamente fácil de utilizar. Así también, existe un fondo considerable (U$100.000) para

desarrollar proyectos diversos originados en los círculos de calidad.

Existe **departamento de investigación y desarrollo**, como así también **redes de cooperación tecnológica** con instituciones especializadas en desarrollar innovaciones, con las cuales hay una relación de apoyo recíproco tanto en generar como desarrollar ideas.

Existe -según el entrevistado- un buena capacitación para una "empresa futura", por lo que sí puede considerarse una **capacitación para la innovación**. Sin embargo, y al igual que en todas las organizaciones estudiadas, no se ha desarrollado una capacitación dirigida específicamente a desarrollar ideas, explicitar ideas, crear proyectos de innovación o evaluar proyectos innovadores.

El sistema de **evaluación de desempeño** no contempla ni la creatividad ni la innovación como elementos relevantes a considerar sino más bien tópicos concernientes a productividad, puntualidad, respeto a las jerarquías o calidad.

Tal vez el elemento principal de esta organización en términos de innovación es el desarrollo de los **círculos de calidad**, los cuales cuentan con un 15% de participación y de los cuales han nacido innovaciones. Estos cuentan con capital y respaldo para su funcionamiento.

Entrevista N°8

Organización del área Minera: planta de concentrado

Ésta es una organización de trecientas setenta personas aproximadamente. Al igual que en el caso anterior, es parte de una "gran organización" la cual es su entorno directo y más influyente.

Tiene una **misión** explícita y en la cual no se hace referencia a ser una empresa innovadora.

La **estrategia** de la organización está vertida en la llamada "agenda estratégica", en la cual no existe explícitamente una área de desarrollo de innovaciones. Puede decirse pues, que se considera implícitamente en subproyectos que requieren de innovación dentro de proyectos más grandes.

Al igual que en la mayoría de las organizaciones estudiadas no existen **normas, reglas o procedimientos** estipulados en función de facilitar conductas innovadoras y, por tanto, éstas quedan a merced de un buen clima organizacional o un liderazgo democrático y receptivo. El mecanismo funciona como en la mayoría de las organizaciones: a quien se le ocurre una idea la comunica a su superior, el cual evalúa si corresponde darle curso.

Referente a los **elementos simbólicos** diremos que sí existen, traducidos -por ejemplo- en una cena en un elegante hotel a los mejores trabajadores. Sin embargo, estos elementos no premian la innovación propiamente tal, sino que la consideran tangencialmente solo en le marco de la productividad y eficiencia. Puede decirse más bien que se resaltan valores como la puntualidad, el cumplimiento, el trabajo bien realizado, la coperación y la buena relación con los evaluadores.

En algún período en la historia de esta organización se contó con **elementos de difusión** masivos tales como semanarios y publicaciones, sin embargo, hoy han sido suprimidos.

No exiten **encargados** de innovación formalmente establecidos, quedando esta función en manos de los supervisores, quienes deben receptar las ideas, procesarlas y cursarlas como proyectos de innovación.

El **sistema de reconocimiento** es en su mayoría fijo, salvo un pequeño porcentaje que queda a merced de un bono de productividad variable. Las innovaciones no se premian como tales, sino que en su aporte a la productividad, y la recompensa se traduce en un incremento en las remuneraciones generales de la organización. Cualquier otro reconocimiento ya sea económico o simbólico, es una acción espontánea y libre de realizarse o no.

El **financiamiento** es posible mediante un dinero asignado en forma general para toda la "gran organización" y del cual es relativamente fácil disponer. Los proyectos son evaluados y ubicados en un sistema de ranking, en donde se les asigna financiamiento a los más destacados. Cabe destacar, que este proceso se realiza frecuentemente.

Si bien la **unidad de I+D** no es precisamente parte de su estructura, éxiste en forma autónoma y presta servicios a esta organización, así como también a otras. Pero puede considerarse como una relación directa, ya que la función de investigar y desarrollar innovaciones es permanente y directa.

Esta organización cuenta con **convenios de cooperación tecnológica** permanente con instituciones especializadas y universidades, la que -sin embargo- y a diferencia de la unidad de I+D, se da contractualmente y por proyectos específicos.

La **capacitación** esta dirigida básicamente a desarrollar habilidades en computación, sin considerar un proceso de innovación propiamente tal en sus objetivos.

En el sistema de **evaluación del desempeño** se han hecho innovaciones en cuanto a los tópicos considerados, sin embargo, aún no se ha evaluado seriamente la capacidad de innovación como un elemento relevante por sí solo.

Al igual que en todas las otras organizaciones, se ha expresado la importancia de la capacidad de las personas (todas) en el potencial innovador de las empresas.

Entrevista N°9

Organización del área minera

En este caso nos entrevistamos con un director de la que en este estudio hemos llamado "gran empresa", con ochenta y ocho años de existencia y con ocho mil personas que laboran en ella.

En esta "gran empresa" del área minera encontramos que, si bien existe una **misión**, ésta no hace referencia a la innovación como objetivo o medio fundamental de la empresa.

En cambio, en el **plan estrategico** global de esta empresa sí encontramos una política claramente orientada la innovar tecnológicamente, tanto en tecnologías blandas como duras.

En cuanto a las **normas, reglas o procedimientos** cuyos objetivos sean incentivar, proteger o receptar innovaciones, se dijo que éstos son particulares para cada suborganización que compone la "gran empresa".

A nivel general se han entregado premios a la creatividad, expresada en mejoras a los procesos productivos o en resolución de problemas; ellos podrían ser considerados como **actos simbólicos** en los que se resaltan determinados valores. Sin embargo, este proceso no es sistemático, no está claro cuándo se da, ni en qué consiste.

La "gran empresa" cuenta con **medios de difusión** a su disposición para difundir políticas, procesos de cambios y otros, y en los cuales -según el entrevistado- se mencionan frecuentemente innovaciones realizadas. Sin embargo, no hay ni un medio específico para difundir innovaciones, ni una sección especialmente dispuesta en los medios existentes.

Existen personas, así como unidades **encargadas** de promover, desarrollar y coordinar innovaciones.

El **sistema de remuneración** es fijo más un bono por productividad, sin contener un marco alguno de premio a la innovación. Tal vez la única forma en que ésta es considerada es a través del posible ascenso de quien las hace.

Esta "gran empresa" tiene dispuestos **fondos para investigación y desarrollo de innovaciones** los cuales son relativamente de fácil acceso. Se trata de un fondo concursable a nivel interno y en el cual se participa por proyectos.

Existe asimismo un **departamento de investigación y desarrollo** (I+D) compuesto por tres personas. Esta unidad está relacionada a un encargado de I+D en cada área. De esto se desprende que dicha función es descentralizada a nivel de cada suborganización. Así también esta unidad de I+D cumple con la función de coordinar investigaciones y desarrollos de innovaciones con **unidades externas**, tales como centros de estudios y universidades.

El plan de **capacitación** no está diseñado en función de una estrategia global de innovación a pesar de que se han realizado algunas

exposiciones sobre el tema.

Sobre el sistema de **evaluación de personal** puede decirse que éste considera la creatividad, la iniciativa y otros rasgos del innovador solo en la evaluación de los niveles supervisores, en tanto que a los niveles inferiores se privilegian otras características.

Como elementos complementarios a los tópicos considerados podemos decir que -según el entrevistado- en esta empresa se innova a nivel de la organización, la gerencia y las unidades especializadas. También -agregó- se debe considerar que esta empresa tiene su competitividad por el lado del costo.

Entrevista N°10

Organización del área minera: productora de cobre mediante procesos hidrometalúrgicos

La siguiente es una unidad organizacional **reconocidamente innovadora** dentro de lo que en este estudio hemos denominado "la gran empresa". Su dotación, estimada en unas ochocientas personas, se dedica a la producción de cobre mediante procesos hidrometalúrgicos, y para ello se ha subdividido operativamente en cinco subunidades especializadas. Es preciso decir que esta forma de producción de cobre requiere de mayor tecnología que el proceso comúnmente conocido, lo que equivale a decir, que se requiere de gran capacidad de innovación.

La **misión** de esta unidad está explícita, sin embargo, no alude en sus pricipios u objetivos el ser una empresa innovadora, ni tampoco, se resalta el rol de la creatividad en la organización.

La estrategia de esta organización se encuentra contenida en un **Plan Estrategico**, el cual enfatiza los conceptos de calidad, costos, seguridad y medio ambiente, como objetivos claves para el desarrollo.

Respecto a **normas, reglas o procedimientos** de innovación, éstos no existen y por lo tanto el proceso de flujo de ideas se realiza en forma informal, espontánea y a través del conducto jerárquico regular.

AL referirnos a posibles **elementos simbólicos** existentes en esta organización y que destaquen valores de participación, creatividad e innovación, sólo se consideró la inclusión del nombre de los participantes en la genesis y desarrollo de una determinada innovación. Sin embargo, no consideraremos ésto como un elemento relevante puesto que además de los realmente partícipes se agrega una lista de autoridades de la "gran empresa", lo cual quita sustantivamente el mérito por persona.

Los **elementos de difusión comunicacional** tales como boletín o semanarios son generales para la "gran empresa", disminuyendo la atingencia a la realidad de cada área. Respecto al aporte de los medios generales existentes a la difusión de las innovaciones, nuestro entrevistado consideró que éste es relativamente modesto.

Unos de los aspectos fuertes de esta organización se refiere a la unidad dedicada al estudio y mejoramiento de procesos y productos. Ésta se ha distribuido operativamente con un representante en cada división de la organización, significando esto que en cada una existe efectivamente un **encargado** de receptar ideas y proyectos innovadores.

Respecto al **reconocimiento económico de la innovación**, ésta organización tiene un sistema de sueldos fijos, con una pequeña variación proveniente de un llamado "bono de producción".

Los **fondos económicos** destinados para la innovación provienen de tres fuentes principales: uno a nivel de la "gran empresa"; otro del capital operacional; y un tercero proveniente de un fondo exclusivo para el desarrollo de investigación y el cual se destina principalmente a proyectos

conjuntos con universidades.

Como ya se dijo, sí existe **unidad abocada a la investigación y el desarrollo** (I+D) y ésta ha procurado un representante en cada una de las otras unidades, las cuales están en búsqueda permanente de oportunidades de innovación.

Asimismo, también se indicó más arriba la existencia de relaciones con universidades, a lo cual deben agregarse otros con instituciones abocados específicamente a estudios mineros; por lo que se infiere una permanente **red de cooperación tecnológica**.

La **capacitación** se aboca a un "estado deseado" de organización futura, sin embargo, no se considera puntualmente una estrategia de innovación propiamente tal como guía.

El **sistema de evaluación del desempeño** es similar en toda la "gran empresa", sin embargo tiene la particularidad de evaluar por compromiso algunos de sus tópicos. Esto quiere decir que evaluados se comprometen a mejorar ciertos aspectos por los que luego se les pedirá cuenta. Se señaló -además- que la capacidad creativa y para emprender es considerada pricipalmente hacia los supervisores y no a los evaluados en general. También es un elemento gravitante en cuanto a quienes son parte de la unidad de I+D, puesto que es el objetivo fundamental de su labor.

Al igual que en otras empresas, aquí también se reconoció el importante papel que puede jugar la capacidad de todos los miembros en la búsqueda de innovaciones.

Entrevista N°11

Organización del área minera

Tal como hemos señalado en otras ocasiones, ésta es un empresa que opera dentro de una "gran empresa". Su antiguedad es de 88 años y trabajan dentro de ella dos mil quinientas personas aproximadamente. Además y -según nuestro entrevistado- sus requerimientos de cambio son muchos.

Esta organización tiene una **misión**, una **visión** y una **estrategia**, pero en ninguna de ellas se alude a la innovación propiamente tal. La innovación -según se nos dijo- está a cargo de cada uno a través del proceso de mejoramiento continuo.

Sobre **manuales, normas, reglas o procedimientos** que permitan al innovador seguir un camino para desarrollar sus ideas, se dijo que no existe formalmente estipulado y que si bien está de hecho o implícito, éste es bastante difuso. El procedimiento puede decirse que está sujeto a la estructura jerárquica que opera para todos los otros procesos de la organización.

Respecto a posibles **elementos simbólicos** que resalten valores de innovación, estos son muy escasos o casi inexistentes.

Los **medios de comunicación** en la organización dejaron de existir desde hace algún tiempo, quedando solo algunos a nivel de la "gran organización".

No existen **encargados** de promover, receptar, coordinar o desarrollar ideas innovadoras en la organización.

El **sistema de compensaciones** no considera ningún ítem que premie la creatividad o la actitud innovadora. Sólo existe un pequeño bono relativo a la productividad y que al parecer no varía mucho.

Existe un **fondo** concursable que maneja la unidad de I+D y que está dispuesto para el desarrollo de proyectos de innovación. Según se dijo, este fondo es de fácil acceso, sin embargo, no es mucha su utilización debido a una serie de fuerzas de presión que influyen en su utilización.

Esta organización no cuenta dentro de su estructura con una **unidad de I+D**, no obstante, está la unidad a nivel de "gran empresa" la cual presta un apoyo directo, por lo que se puede decir que esta organización cuenta con dicha instancia.

Existe una **red de cooperación tecnológica** entre esta empresa y una institución de estudios relacionados con la minería. Con las universidades, en cambio, la relación es más difusa y menos formalizada.

Los planes de **capacitación** -según nuestro entrevistado- no apuntan de ninguna manera a la innovación, sino que están más bien enfocados a aspectos más técnicos como - por ejemplo- cursos de computación.

Si bien en el **sistema de evaluación** del personal se incluye el ítem de

creatividad, éste tiene baja ponderación y se privilegia, en cambio, la capacidad de gestionar o dirigir.

Entrevista N°12

Empresa del área metalmecánica

Esta empresa lleva cuarenta y cinco años en el mercado y tiene aproximadamente cuatrocientas personas contratadas. Según la propia autoclasificación que ellos hacen, son una empresa mediana. Su entorno es competitivo.

En esta empresa no existe una **misión**, o algo que se le pudiese homologar. Sin embargo, si cuenta con una **plan estrategico** el cual se aboca a tres áreas fundamentales: colocación, producción y costos. Como puede verse, no considera el tema innovación.

Respecto a la pregunta sobre la existencia de **normas, reglas o procedimientos** que faciliten la innovación, se encontró que sí existe una actitud formal expresada en un procedimiento para gestionar innovaciones en conjunto con el Departamento de Ingeniería y Desarrollo.

Sobre **elementos simbólicos** relacionados al tema, se premia al final de cada año a los tres mejores trabajadores que hayan propuesto ideas innovadoras para reducir costos. Este reconocimiento de la empresa se traduce en dinero para estos trabajadores.

Frente a la pregunta por **elementos de difusión comunicacional** se señaló que si bien estos existen, no es su objetivo el tema de las innovaciones.

Con respecto al tema de la organización formal, el instrumento utilizado tiene entre sus tópicos a los **encargados** de innovación, los cuales tienen entre sus objetivos receptar ideas, coordinar proyectos y desarrollar innovaciones. Al respecto se nos señaló que ese rol lo cumple la División de Ingeniería y Desarrollo, la cual lleva a cabo las ideas de los trabajadores; "...los trabajadores saben que existe esa posibilidad y de hecho ocurre frecuentemente".

El **sistema de remuneración** es fijo y no se consideran directas variaciones por efecto de ser más o menos innovador. Sólo indirectamente, a través del buen desempeño se puede obtener una promoción, la cual se traduce en dinero. Según nuestro entrevistado, en esta empresa existe la verdadera oportunidad de ser promovido hasta niveles bastante altos. De hecho, en esta empresa todos los jefes son elegidos del *staff*; "...jamás verás un aviso en el diario para un jefe de esta empresa" -señaló el entrevistado.

En esta organización no existen **fondos** económicos destinados al desarrollo de innovaciones por parte del personal cualquiera, ya que los fondos para ese efecto son concentrados en la unidad de Ing. y Desarr. En ese sentido debemos señalar que sí existen, pero no con el sentido que se le desea dar en esta investigación, y que busca determinar un determinado sistema de innovación.

Tal como se desprende de las respuestas anteriores, existen una **unidad** particualemente abocada al desarrollo de innovaciones, la cual se denominada División de Ingeniería y Desarrollo. Ésta, desarrolla ideas

nacidas al interior de la empresa, ya sean de trabajadores o profesionales, y les da un curso para convertirlas en innovaciones concretas.

Reafirmando el sistema de innovación que caracteriza a esta empresa, se constata la inexistencia de **redes de cooperación tecnológica** que genere un flujo de conocimientos e ideas beneficiosas para la innovación organizacional.

Frente al recurso de la **capacitación**, la empresa ha procurado un buen plan a partir de un asesoramiento de una empresa especializada. El objetivo: es "...mejorar el rendimiento y la calidad del trabajo". De ahí que la capacitación es- según nuestro entrevistado- una "capacitación estratégica", la cual está dirigida a los nuevos desafíos.

El **sistema de evaluación del personal** evalúa -entre otras cosas- la iniciativa del personal, lo cual busca premiar las actitudes innovadoras y creativas.

Entrevista N°13

Empresa del área Metalmecánica

El caso de esta empresa es muy especial pues es **el resultado de la fusión de dos empresas más pequeñas**: una industria de acero con treinta años de existencia y otra del rubro de instalación de paneles con quince años. Esta nueva empresa, al ser tan reciente no ha alcanzado a formar aún una cultura claramente notoria, y por lo tanto, todavía es posible distinguir en los estilos de gestión las diferencias en el origen. Por una parte hay una cultura austera y tímida en sus decisiones; por la otra, una cultura derrochadora y más agresiva en la gestión.

Además se debe considerar el ingreso de capitales provenientes de México, por lo que se le puede agregar un factor más a la mezcla cultural resultante. En consecuencia, encontramos **una cultura empresarial en pleno proceso de formación**. Sin embargo, a pesar de que la empresa actual no corresponde a una cultura claramente delimitada, es interesante constatar la influencia de estas subculturas existentes y su relación con el proceso de innovación. Además y, tal como nos señaló nuestro entrevistado, hoy más que nunca se requiere de innovación para afrontar esta fuerte transformación.

Actualmente trabajan en esta organización aproximadamente quinientas cincuenta personas distribuídas en dos industrias y tres centros comerciales.

A pesar de que está en plena formación , esta empresa tiene una **misión** y una **visión**, en la cual se alude a la innovación en una de sus frases: "...creecer mediante la diversificación a otros mercados aprovechando nuestra capacidad técnica, la innovación tecnológica y la conformación de alianzas en nuestro negocio sinérgico".

Así también existe un **plan estrategico** el cual se refiere a la innovación y plantea un camino a seguir al respecto.

Respecto a manuales de **procedimientos, reglas o normas**, se nos indicó que éstos están en construcción, pero que existe la idea de crear un sistema de buzón de sugerencias e ideas, como método sistemático de mejoramiento e innovación. Está la idea de rescatar la capacidad creativa de los miembros de la organización. Por lo mismo, tampoco existen **elemenos simbólicos** que respalden dicho proceso.

Lo que sí funciona actualmente es una revista y un boletín, no obstante, éstos **artefactos de difusión** no tiene espacios contemplados para la innovación.

En esta empresa no hay **encargados** de promover la innovación, rescatar ideas y coordinar procesos para ello.

No hay un sistema de reconocimiento económico de la innovación, a pesar de que existe un sistema que hace variable una parte del sueldo apuntando principalmente a la productividad. Esta variación es considerable.

No existen **fondos económicos** destinados al desarrollo de ideas y mejoras en la organización en general. Sin embargo, si existe dinero asignado a una **unidad específica de I+D**, en la cual trabajan cinco profesionales abocados principalmente al desarrollo de productos.

No hay ningún convenio o acuerdo con instituciones especializadas en generar innovaciones; por lo que diremos que no hay una **red de cooperación tecnológica**. Toda la innovación que se hace surge en forma interna.

Existe un **programa de capacitación** que si bien no considera explícitamente una estrategia de innovación, si contempla desarrollos futuros de la empresa, por lo que en cierta forma se puede decir que es una capacitación para la innovación .

Tal como se dijo, esta es una empresa nueva, por lo que el **sistema de evaluación del personal** está en pleno desarrollo, por lo tanto, no se sabe aún si incluirá dicho tópico.

Es importante destacar que ésta es una empresa que le da gran importancia a la innovación y ésto se ha expresado en sus construcciones organizacionales actuales así como también está la idea de incorporar el tema en las construcciones futuras.

Conclusiones

ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA: " CULTURA ORGANIZACIONAL E INNOVACIÓN"

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q
1				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
2		Tiempo E	Dotación	Misión	Plan. Est.	Normas y	Elem.Simb.	E.D.Comun	Encargado:	Sist.Recon	Fondos Ecc	Dpto. I+D	Redes Coo	Prog. Capa	S.Eval.Per:	Otros	
3																	
4	BANCO 1	19	2950	x	x			x	x			x		x			
5	BANCO 2	52	1900								x	x	x	x	x		
6	BANCO 3	113	1509	x	x						x	x		x	x		
7	BANCO 4	104	4500	x			x	x			x	x		x	x		
8	BANCO 5	70	2000	x								x	x	x	x		
9	MINERA 6	76	900	x	x				x		x	x	x		x	x	
10	MINERA 7	-	730		x						x	x	x	x		x	
11	MINERA 8	44	370		x						x	x	x	x	x		
12	MINERA 9	88	8000		x	-	x	x	x		x	x	x		x		
13	MINERA 10	-	800						x		x	x	x	x	x		
14	MINERA 11	88	2500								x	x	x		x		
15	METAL.MEC.12	45	400			x	x		x			x		x	x		
16	METAL.MEC.13	1	550	x	x	-	-					x		x	-		
17																	

Conclusiones de los datos encontrados en las empresas; conjeturas e hipótesis

1. Contacto con las empresas (organizaciones)

Tal como se señaló en el capítulo referido a metodología, no fue posible determinar de antemano las organizaciones (empresas) que serían consideradas para este estudio, sino que éstas irían surgiendo en el transcurso del desarrollo de la tesis. Fue así como- sin estar predispuesto- se pudo acceder a trece organizaciones (empresas) distintas, las cuales correspondieron a cinco del área financiera, seis del área minera y dos del área metalmecánica.

La forma como se contactó a las empresas fue para cada caso distinto y consistió básicamente en un primer acercamiento vía telefónica en donde se explicó los objetivos y la metodología de este estudio de manera muy escueta y directa. Llamó la atención- en este proceso- que a muchas de ellas se llegó a través de un "dato", el cual me fue dado por algún otro entrevistado de alguna otra organización. Ese "dato" consistió en el nombre de la persona, su cargo y poder decir que "vengo (o llamo)de parte de...". En muchos de esos casos el interés por ayudarme se fundó en la posibilidad de ampliar la muestra a un sector de empresas de interés. A partir de esto se pueden sacar dos conjeturas importantes, considerando que se trata de un estudio de cultura:

a. Que las personas de distintas empresas en el mismo rubro y en similar cargo se conocen.

b. Que el tema de la innovación es considerado como relevante, con tal seguridad de ello como para poder recomendar a otros posibles interesados.

2. Dificultades para conseguir la entrevista

Las dificultades para acceder a las empresas consistieron principalmente en poder superar la barrera de la secretaria, la que tiene como una de sus funciones la de "cortar" las llamadas poco importantes o impertinentes, lo llevan a cabo a través de un "...le devuelve el llamado", "...se encuentra en una reunión..." o sencillamente "...no va a poder atenderlo porque en estas fechas está muy ocupado". Sin embargo, la dificultad fue posible de sobrellevar mediante una explicación breve, clara y precisa del estudio, mencionar algunas grandes organizaciones que ya hubieran hecho el estudio, mencionar el nombre de la persona y su organización que haya dado el "dato"; explicar que el estudio sirve para mejorar la competitividad de las empresas; que les será enviada una copia del trabajo; etc. Las conjeturas posibles dado los hechos son:

c. Las secretarias actúan como filtro de la información requerida por los líderes.

d. El interés de las empresas por la innovación está fuertemente influído por la actitud que tomen otras empresas;

e. El tema es relevante en tanto aumente la competitividad de las empresas en el mercado.

Posteriormente y una vez entablada una conversación con la persona a quien se le debía realizar la entrevista, la dificultad estuvo en poder hacer un tiempo en sus agendas (a pesar de estar ellos bastante interesados), y en explicar que los datos solicitados para el estudio no lo comprometían en nada. De aquí se desprende que:

f. Aparentemente, los gerentes y directores de recursos humanos son personas tremendamente ocupadas;

g. Existe un cierto temor hacia los temas que tienen relación a las personas o a decir algo fuera del "discurso oficial".

Una tercera dificultad que surgió en el momento de realizar la entrevista consistió en distinguir los distintos conceptos de innovación. Existió la tendencia por parte de los entrevistados a considerar a su organización como innovadora por el solo hecho de estar ejecutando algún proyecto innovador. O de considerarla innovadora por tener buenas relaciones laborales, o por tener un programa de capacitación complejo. También fue frecuente confundir la innovación con la calidad o la productividad, bajo el supuesto que para mejorar cualquiera de las dos se requiere de capacidad de innovación. De lo anterior se desprende que:

h. En general, no se maneja adecuadamente el concepto de innovación y aún menos el de organización para la innovación.

Asimismo, muchos gerentes o entrevistados intentaron demostrar que su empresa es innovadora de una u otra manera, sin tener del todo claro qué significa ser innovador y sus implicancias. De ahí que podamos decir que:

i. En general ser innovador es considerado "bueno"; es algo importante.

3. Principales características de las entrevistas y de los entrevistados

El el área financiera generalmente se pudo acceder a gerentes de Relaciones Laborales, Gerentes de Desarrollo de Recursos Humanos, Gerentes de Desarrollo Organizacional. Mientras que en el área minera, los entrevistados fueron encargados de Investigación y Desarrollo, Jefes de Planificación; Jefes de unidades consideradas innovadoras y profesionales. En las empresas del rubro metalmecánico, el acceso fue con Gerentes de Recursos Humanos o similarles. Debe considerarse entonces que:

j. Los cargos asociados a la innovación son distintos en las diferentes empresas.

La entrevista que demoró menos tiempo en ser contestada fue de treinta minutos, mientras que la que demoró más fue de dos horas. La variación estuvo dada por el tiempo disponible y el interés del entrevistado (a). En

muchos casos se pasó rápidamente del tema en cuestión a otros indirectamente relacionados, lo cual implicó un esfuerzo permanente por recobrar el rumbo original de la conversación.

4. Principales tendencias encontradas en el área financiera

a. La mayoría de las empresas del rubro de las finanzas tiene en su misión alusión al tema de la innovación.

b. Ninguna de estas organizaciones tiene reglas, normas o procedimientos que faciliten la función del innovador.

c. Todas las organizaciones financieras tienen unidades especializadas en desarrollo de innovaciones.

d. Todas tienen un programa de capacitación en función de innovar (según los propios entrevistados).

e. Casi todas las organizaciones evalúan el desempeño de su personal en cuanto a su capacidad de innovación, la cual se expresa en la capacidad creativa y la capacidad de emprender.

f. Ninguna de estas organizaciones tiene una forma explícita de reconocimiento económico del innovador.

5. Principales tendencias encontradas en el rubro minero

a. La mayoría de las organizaciones mineras entrevistadas consideran en sus estrategias (Plan Estretegico) el desarrollo tecnológico.

b. Casi ninguna explicíta en su "misión" ser una empresa innovadora.

c. Ninguna tiene normas, reglas o procedimientos que faciliten la función del innovador.

d. Todas tiene fondos disponibles para estudiar y desarrollar innovaciones.

e. Todas tienen unidades de investigación y desarrollo, ya sea para procesos o productos.

f. Casi todas las organizaciones del área minera evalúan al personal en términos de su capacidad de innovación.

g. Casi ninguna de las organizaciones entrevistadas cuenta con medios de difusión que considere el tema de la innovación.

h. En estas organizaciones mineras no existe reconocimiento económico del innovador.

i. Todas las organizaciones del rubro minero entrevistadas tienen convenios con universidades o centro de investigación especializados.

6. Principales tendencias encontradas en el rubro metalmecánico

Debido a que en esta área sólo existen dos casos, es difícil poder detectar muchas tendencias.

a. No existe en las empresas del rubro metalmecánico elementos de difusión comunicacional para el tema innovación.

b. No hay un sistema de reconocimiento establecido para premiar económicamente a los innovadores.

c. No existen fondos económicos destinados exclusivamente para el desarrollo de innovaciones en la organización, salvo para la unidad especializada para ello.

d. Los programas de capacitación están hechos en consideración de los planes de innovación.

7. TENDENCIAS GENERALES ENCONTRADAS

Las principales conclusiones que se pueden sacar de las respuestas dadas son:

a. La presencia en todas las empresas de unidades organizacionales especializadas en desarrollar innovaciones.

En todas las empresas estudiadas hubo, bajo diferentes nombres, una unidad encargada de innovar. Cabe mencionar que ellas son hegemónicas en los procesos de innovación en las empresas estudiadas.

b. La inexistencia en todas las organizaciones de sistemas de reconocimiento económico para los innovadores.

Esta tendencia no se refiere a los profesionales de la innovación, pues ellos tienen un sueldo fijo por cumplir la función de producir innovaciones. Se refiere más bien al reconocimiento del común de los miembros de la empresa por un aporte que sirva para producir una innovación. En ese

sentido debo aclarar que nos estamos refiriendo a una participación económica o premio claramente estipulado, y no a posibles regalías imprecisas en cuanto a tiempo y cantidad.

c. La casi total ausencia de normas, reglas o procedimientos que sirvan para proteger al innovador o para encauzar las innovaciones.

En general, el discurso tiende a decir que las personas son el activo más importante de la empresa y que su aporte es fundamental. En cuanto a la innovación se dice lo mismo, entendiendo que el aporte innovador de las personas es un capital fundamental para el vertiginioso tiempo de hoy. Sin embargo cabe preguntarse ¿Cómo pueden las personas dar ese aporte? Ésto considerado en empresas grandes las que el proceso de innovación es complejo e involucra una serie de etapas y en donde una buena idea puede perfectamente morir en un paso intermedio.

En general no se encontró un camino definido, sino que las ideas innovadoras son cursadas a través de la estructura organizacional vigente. Por cierto, ello implica que las ideas inovadoras quedan supeditadas al clima organizacional y a la disponibilidad de tiempo, entre otros.

d. La tendencia a no tener elementos culturales simbólicos de reconocimiento (ritos, ceremónias, actos, títulos, etc).

Tal como se ha señalado, no hay en general procedimientos (caminos a seguir), ni una clara visión de las consecuencias de innovar (premios, participación, ascensos, etc). Pero si a eso agregamos que no existen elementos culturales simbólicos que creen y recreen valores de innovación, la conclusión evidente es que no existe una cultura organizacional para la innovación.

Cuando nos referimos a elementos culturales simbólicos nos referimos a ceremonias de premiación del innovador o actos que simbolicen el compromiso de la empresa por innovar, por ejemplo.

Cabe mencionar que tampoco se halló difusión inforrnativa sobre el tema en revistas o semanarios. Entrevistas a personas destacadas dentro de la organización; el seguimiento al desarrollo de proyectos innovadores; etc. En general no se hace hincapié en el tema en estos medios.

e. La tendencia a evaluar al personal en función de su capacidad de innovación (creatividad y capacidad de emprender).

A pesar de que no existen evidencias de una organización para la innovación, ni de una cultura organizacional innovadora, los miembros de la organización son evaluados en ese ítem, traducido en actitudes como creatividad o capacidad para empreder. Esto nos hace pensar en qué es lo que se esta evaluando y cómo se dan dichas actitudes en la organización.

f. La capacitación en función de ser más innovadores.

Gran parte de los entrevistados reconoció que la capacitación está en función de la innovación, a pesar de no ser un criterio explícito en la planificación de dicho proceso. Pero esto es cierto sólo en parte, pues si bien el incremento de conocimientos de las personas es una variable que afecta directamente la capacidad de innovación, la capacitación carece de toda una área destinada a las habilidades y destrezas en cuanto a ser creativo, trabajar en grupo o gestionar proyectos de innovación.

g. Y finalmente, la escasez de iniciativas relacionadas con el tema y que no hubiesen sido consideradas en esta entrevista (en el ítem "otros").

Por último, llama la atención que al preguntarse sobre políticas o aspectos organizacionales relacionados con el tema que no hubiesen sido considerados en la entrevista, muy pocos encontraron algo. Esto llama la atención si pensamos que actualmente es un tema reconocidamente importante.

8. Interpretación de los datos encontrados; conjeturas e hipótesis

Una de las conclusiones más importantes a las que se ha llegado en este estudio dice relación a que **todas las organizaciones son innovadoras**, aunque algunas más y otras menos. En ese sentido, todos los entrevistados reconocieron un entorno cambiante y competitivo para su empresa, como así también dijeron necesitar de permanentes innovaciones.

De lo anterior se desprende algo importante, y es que sí todas las empresas son innovadoras, es decir, realizan cambios "significativos" y "fundamentales" en la organización, y por otra parte, si consideramos que la cultura es el conjunto de significados que organiza la experiencia, diremos entonces que todas las empresas tienen una **cultura de la innovación**, o en otras palabras, todas las organizaciones empresariales tiene un conjunto de construcciones culturales que les permiten resolver el problema de la innovación.

La cultura de la innovación puede ser entendida- entonces- como el conjunto de respuestas atingentes al problema del cambio interno y externo, que la organización ha aprendido en función de adaptarse al medio. Así la cultura de la innovación es sólo un subconjunto de la cultura de la empresa.

Pero el decir que todas las empresas poseen una cultura de la innovación nos pone en el problema de la amplitud del concepto, dado que no todas las organizaciones tiene el mismo estilo de innovación. Entonces la pregunta obvia viene a ser: ¿Que tipos de cultura de la innovación existen?

A partir de los distintos modelos de empresa innovadora que los diferentes autores proponen y en base a la información de las entrevistas podemos reconocer tres orígenes distintos del proceso de innovación: la gerencia; la unidad especializada y la organización en su totalidad (todas las personas).

A partir de entonces, propongo entender la **cultura de la innovación como la realización de uno de los diferentes caminos posibles para innovar, como así también de una posible combinación de ellos**, cada uno de los cuales implica una construcción cultural particular y funcional a dicho sistema. En ese sentido, lo que presento a continuación es una **tipología** de la clasificación anterior y la determinación del tipo de cultura comprometida.

Empresa Innovadora:

Se refiere a una empresa que está permanentemente introduciendo cambios "significativos" en el mercado (productos o servicios) o en si misma (procesos). Los cambios pueden provenir de una institución o unidad especializada (I+D, universidades, etc); de una gerencia innovadora; de una organización innovadora; o de una combinación de estos factores.

Gerencia Innovadora:

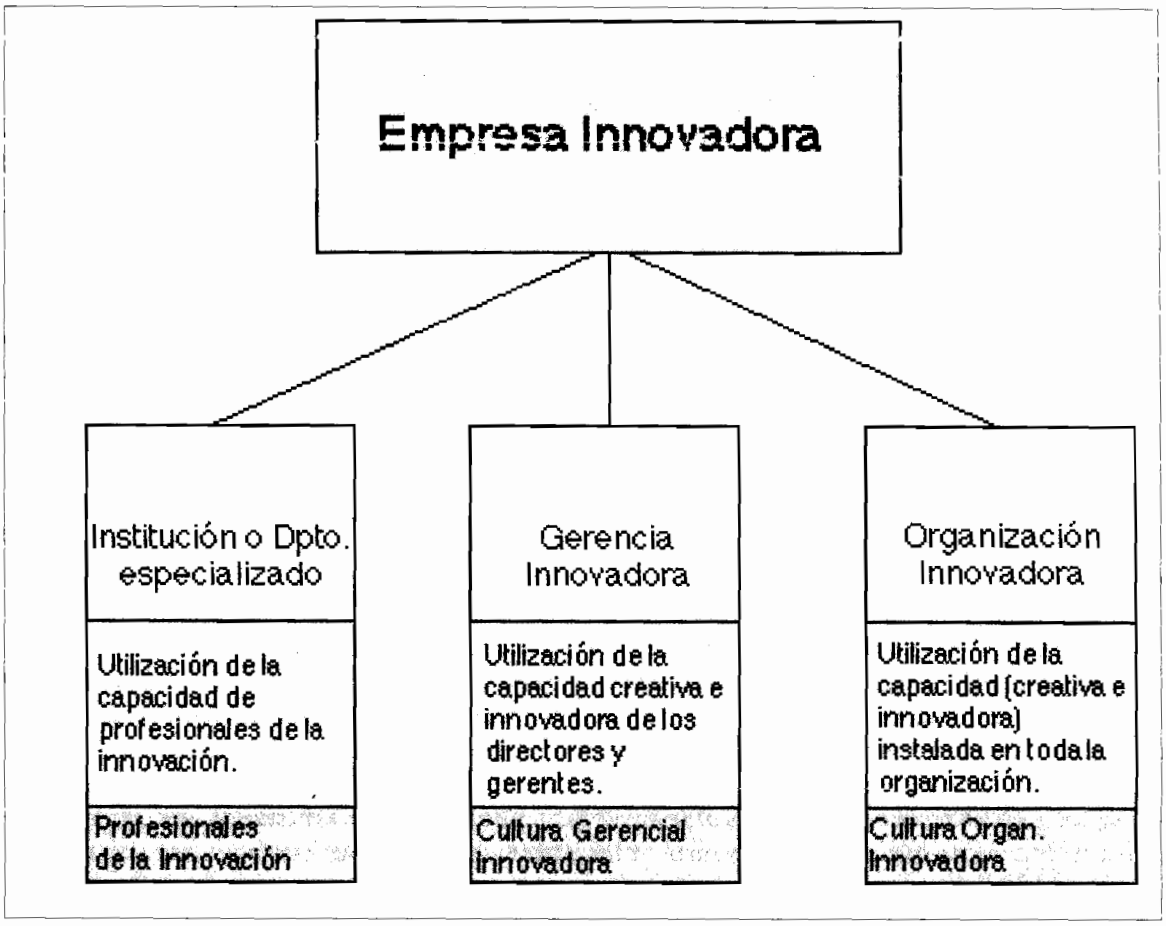
Está compuesta por un director (líder) o grupo directivo que hace cambios "significativos" en su empresa (procesos) o en el mercado (productos o servicios). Ésta se basa principalmente en la capacidad creativa y emprendedora de los miembros de la gerencia, y en sus sistemas de informaciones (formales e informales). Requiere de una cultura gerencial innovadora.

Organización Innovadora:

Es aquella en que todos sus miembros son potenciales innovadores y supone la existencia de una cultura organizacional innovadora expresada en todas sus dimensiones, desde el sistema de significados compartidos hasta las expresiones organizacionales (formales e informales) y artefactos. Esta forma de organización permite la utilización de toda la inteligencia instalada.

Unidad Innovadora:

Es aquella unidad especializada dispuesta por la organización para realizar innovaciones, tanto de proceso como de productos. En ellas trabajan profesionales de la innovación y generalmente tiene presupuesto económico para realizar investigación y desarrollo.



Una segunda gran conclusión y- partiendo de la tipología planteada- ha sido que **las empresas estudiadas se caracterizan por innovar en base a unidades especializadas para ello** o- por así decirlo- la profesionalización de la innovación. Esto se desprende de la existencia de dicha unidad en la totalidad de las empresas entrevistadas y la ausencia de indicios que den a suponer otra forma de innovación. Éstas se expresaron bajo la forma de unidad de investigación y desarrollo; unidad de estudios; unidad de marketing; unidad de desarrollo; etc.

En menor medida también se reconoció la influencia de líderes innovadores, los cuales a través de la generación de relaciones laborales distintas, de un ambiente de "amigos" y otras formas, comprometen a los miembros y estimulan la iniciativa.

Una tercera conclusión de este estudio dice relación a la organización innovadora. Todos los entrevistados **reconocieron la importancia del aporte de los miembros para el éxito de la empresa**, ya sea en función de la productividad, la calidad, la eficiencia, como así también para la innovación. Más aún se insistió en que **el recurso humano es el principal activo de la empresa**.

Lo anterior es la consecuencia obvia del incremento en la velocidad del cambio y la complejización de la sociedad que para las empresas se ha expresado en la complejidad de los mercados, la heterogeneidad cambiante de gustos y grupos, en las necesidades diversas y en una economía cada vez más global, por nombrar algunos. En fin, todo ha llevado a un cambio en el escenario técnico-organizativo que trae consigo

la relavorización del factor humano en los procesos de producción.

El trabajo es cada vez más complejo (en cuanto a posibilidades de acción) y por ende menos repetitivo, depende cada vez más del intelecto, habilidades y destrezas de las personas, y cada vez menos de la fuerza física. Ésta es una característica propia de un estadio de evolución industrial rnás avanzado.

La complejidad de los procesos productivos y la rapidez con que son modificados o cambiados, como así también la necesidad permanente de cambiar o diversificar productos han dejado obsoletos el modelo de dirección centralizada, ya que ha sido insuficiente para poder recibir, procesar y operar con la cantidad de información existente. Hay consenso hoy en día, a diferencia de otros estadios de evolución industrial, que la visión y la operatividad de gerentes y altos ejecutivos es limitada y que las aportunidades de la empresa ya sea en cuanto a negocios, costos, productividad o calidad van mucho más allá de lo que ellos pueden acceder y manejar. Así la empresa ha tenido que descentralizar el poder de decisión e información, asignando mayor responsabilidad *per capita*. Ejemplos de estas transformaciones son los círculos de calidad, el fomento del trabajo en equipo, las unidades de negocios, etc.

El cambio en el rol del trabajo humano en los procesos de produción trae consigo una segunda ola de cambios que prodríamos denominar secundarios o complementarios. Así los modelos de gestión y administración han sufrido una evolución desde un paradigma de control centralizado a uno que privilegia el compromiso, la autogestión y el autocontrol. La existencia de modelos cada vez más participativos da cuenta de la necesidad imperiosa en la empresa de hoy de contar con el aporte de sus miembros.

En síntesis, podemos afirmar como tercera conclusión que **hay una revalorización del rol del trabajo humano en el proceso productivo**.

Sin embargo, podemos sugerir una cuarta conclusión y que se relaciona con la expresión operativa de la idea anterior. Nos referimos a la organización necesaria para ejecutar dicho aporte (creatividad, iniciativa). La pregunta es entonces: ¿Cómo se traduce la necesidad de las empresas de aporte creativo e innovador de sus miembros en una organización apta para ello?

Evidentemente, el sistema organizacional se sustenta sobre la cultura organizacional. Ella entrega modelos de significados compartidos que explican el mundo y entregan elementos funcionales para la adaptación de la organización a su entorno.

En muchas empresas se encontró una "misión" con frases alusivas al uso de la creatividad y la innovación en favor de la empresa. También se encontraron estrategias para generar participación innovadora; medios de difusión para promover a los "destacados" en innovación; en algunas también se encontraron encargados; y en la mayor parte se capacita para que las personas sean más inovadoras. Pero todo esto pierde sentido si consideramos que generalmente **no existen ni los caminos (procedimientos) ni la retribución económica para fomentar la innovación**.

Esto quiere decir que el creativo o innovador no cuenta con un medio legitimado en la organización, que lo proteja de las fuerzas adversas al cambio (intereses, formas de liderazgo, seguridad,etc) y que le detalle el proceso y el rol que juega en él. Así también, la inexistencia de una participación en los beneficios de la innovación puede resultar poco estimulante. Por lo tanto, diremos que: **en las empresas se promueve la participación innovadora, pero no está clara la forma como hacerlo ni tampoco qué se gana con ello**. Si a esto agregamos la escasez de elementos simbólicos que fortalezcan valores culturales que refuercen la actitud innovadora, parece aún más difícil que efectivamente haya intensiones de ser innovador por parte de los miembros de las empresas.

Cabe señalar- adernás- que en la mayoría de las empresas se evalúa el desempeño creativo o emprendedor de las personas, lo que resulta contradictorio si pensamos en que la innovación no puede ser obligada.

Una quinta conclusión se refiere al concepto de **funcionalidad de la cultura**. Aquí, encontramos que efectivamente la innovación es un tema importante para las empresas de hoy y eso es expresado a través de la "misión" y las estrategias, como así también en los discursos y las conversaciones. En esa situación, podemos decir que es consecuente con la existencia de unidades de innovación, con los convenios cooperación para innovación con instituciones especializadas y con la existencia de líderes (jefes y gerentes) innovadores.

Sin embargo, en el caso de la evaluación y la capacitación para la innovación entra en duda qué tan funcionales pueden ser en un sistema que no especifica como se debe innovar (que proceso) ni que beneficios trae para el innovador. Entones surgen tres posibles alternativas: 1) por una parte, que dada la heterogeneidad de los conceptos de innovación lo que se evalúe sea algo distinto a lo que en este estudio entendemos por innovación; 2) Que la innovación se de de una manera distinta y que la forma organizacional no de cuenta de ella o; 3) que exista una suerte de doble estandard en donde se expresa la necesidad del aporte de todos los miembros en cuanto a creatividad e iniciativa, pero que en la práctica no exista ni la intensión de considerarla, ni el deseo de aportar por parte de los miembros. En otras palabras, nos resulta extraño pensar en un discurso de consenso que resalta la innovación, como así también el rol de todas las personas de la organización y que no considera en su organización los mecanismos necesarios para recoger dicho aporte. Esta situación nos lleva a pensar en una característica de la cultura empresarial chilena o en una característica de la cultura organizacional chilena.

Una conjetura al respecto puede ser que al ser tan "bullado" el tema de la innovación y no haber estudios al respecto, las empresas reaccionan dando la imagen de innovación, pero en esencia operando de la misma manera y con una cultura organizacional similar.

Por otra parte, puede ser que la cultura empresarial chilena pretenda comprometer a los miembros de las empresas a través de sus aportes a la productividad, calidad o innovación, pero dentro de la propia cultura empresarial aún no está asumido el valor de la participación.

Una tercera posibilidad es que la innovación sea más un slogan publicitario

y que en realidad las empresas sean mucho más concervadoras que lo que se cree.

Por último, una cuarta alternativa es que la cultura empresarial y también la cultura organizacional hayan asumido la creencia del cambio como inevitable, pero que aún se crea que la innovación "no es tarea de todos" sino sólo de los encargados de innovar, dando como resultado organizaciones innovadoras a partir de unidades innovadoras tal como se encontró. Todo esto bajo el supuesto de que las culturas son funcionales y por ende esta aparente "disfuncionalidad" tiene una lógica que le permite subsistir y que en realidad es "funcional".

En general diremos que si bien hay intensión de ocupar la participación innovadora como activo de la empresa, no existe el "caldo de cultivo" adecuado para dicho proceso, y esto puede deberse a diferentes motivos que aún no conocemos.

Finalmente, una sexta conclusión de este estudio exploratorio es que no se encontraron diferencias relevantes en los resultados, con excepción de la tendencia en el área minera a tener redes de cooperación e intercambio tecnológico con universidades, centros de investigación minero u otras instituciones, y que seguramente es consecuencia de la calidad técnica que deben tener algunas de sus innovaciones.

9. Síntesis general de las conclusiones a partir de los datos encontrados.

A modo de síntesis resumiremos todos los resultados de este estudio como:

a. El tema de la innovación es **socialmente relevante** y es considerado como tal.

b. En general existe **desinformación, desconocimiento y confusión** sobre el tema y sus implicancias para la empresa.

c. Se encontró que **todas las empresas son innovadoras**, es decir, todas sufren cambios "fundamentales" o "significativos" que tienen distintos orígenes, y por lo tanto diremos que **hay una cultura innovadora** (o cultura para innovar). Con ello, la hipótesis de este estudio es refutada.

d. Se determinaron como **orígenes de la innovación:** la unidad especializada; la gerencia; la organización; o una combinación de estas formas.

e. **Cada una de estas formas de innovación implica una determinada cultura**: profesionales innovadores; cultura gerencial innovadora; o cultura organizacional innovadora.

f. Como el tema de este estudio es la cultura organizacional innovadora y, de acuerdo a los antecedentes encontrados, diremos que **en las empresas entrevistadas no se halló indicios de una cultura organizacional innovadora**.

g. Por lo tanto, **las empresas sí tienen una cultura**

innovadora; más no una cultura organizacional innovadora.

h. Se desconoce la existencia y características de la cultura gerencial innovadora de estas empresas.

i. Al parecer **la cultura innovadora de estas empresas se caracteriza por utilizar profesionales de la innovación**, los cuales desarrollan su trabajo en una unidad especializada para la innovación.

j. No se encontraron diferencias sustantivas en los diferentes tipos de empresas; en general, todas responden a las mismas tendencias.

Síntesis y Conclusiones Generales

CONCLUSIONES GENERALES

Antes de comenzar a nombrar las principales conclusiones que se desprenden de la investigación creo importante recordar que el objetivo de este estudio es determinar si existen elementos de cultura organizacional innovadora en algunas empresas chilenas y recordar también que para ello se determinaron objetivos específicos asociados principalmente a búsqueda bibliográfica, análisis teórico y propuesta teórica. En otras palabras, deseo hacer hincapié en que este ha sido concebido principalmente como un **estudio de caracter teórico** con una modesta extensión como investigación de campo. En ese sentido, las conclusiones de este estudio han ido apareciendo en los capítulos anteriores. No obstante, intentaré a continuación sintetizarlas en una pocas ideas centrales.

a. Es parte del debate teórico actual la definición del período histórico en que nos encontramos. Para algunos estamos en el proyecto inconcluso de la modernidad, mientras que para otros estamos ya en lo que se denomina la sociedad postindustrial. Sin embargo, es de mutuo consenso que la sociedad actual se caracteriza por la **gran cantidad y velocidad de cambios** que en ella ocurren.

b. Así también es una visión compartida que la sociedad actual es una **sociedad muy compleja**, entendiendo por tal la existencia de una compleja red de relaciones sociales.

c. Esta sociedad compleja se expresa entre otras cosas en una **gran cantidad y variedad de organizaciones**, llegando a considerarse a la organización como una característica constitutiva de nuestra época.

d. Los cambios a nivel de sociedad que -como dijimos- ocurren en gran cantidad y velocidad, no han pasado inadvertidas en las organizaciones, pues estas han tenido que reaccionar en función de su **adaptación** o en caso contrario morir.

e. Por otra parte, l**os clásicos modelos teóricos han quedado en parte obsoletos** para explicar el fenómeno organizacional en el marco del nuevo contexto. Son considerados actualmente de forma parcial para un ámbito de la organización y se ha recurrido a nuevos tipos de explicación teórica que den cuenta de las carencias de los clásicos. El concepto de burocracia de Weber como la forma más racional de organización, o el concepto de trabajo físico de Taylor son insuficientes para explicar el nuevo escenario social.

f. En el proceso de adaptación de las organizaciones a esta ola de vertiginosos cambios se ha tenido que recurrir- como se dijo- a nuevos modelos explicativos, entre los que se cuenta la **explicación del comportamiento organizacional a partir de su cultura**.

g. "**El sistema cultural o cultura es un sistema se significados que da sentido a la realidad**, que interpreta el entorno, que clasifica y organiza la experiencia".

h. Las **principales caracterísiticas** de la cultura son:

1. Es un **sistema** en el cual todos sus elementos se encuentran interrelacionados.

2. Tiene **diferentes dimensiones expresivas**, algunas visibles y otras invisibles.

3. La cultura se crea y recrea en un **proceso dinámico permanente**; está en constante cambio.

4. Es **transparente** para quienes viven en ella.

i. También a partir de la dinámica de cambio de la sociedad moderna nace la inquietud por la **innovación**, en cuanto a su importancia, a los procesos que la originan y la forma de administrarla.

j. La innovación cumple un rol fundamental en el **proceso de adaptación** de la organización a su entorno.

k. En este estudio la innovación es entendida como: "Un cambio que rebalsa las expectativas de cambio existente en los programas de acción vigente, es decir, es **un cambio considerado "significativo" o "fundamental" en la manera de hacer las cosas**".

l. Este concepto supone que la innovación:

1. Es un **proceso sistémico** que involucra múltiples factores.

2. Los **elementos de organización** y las **posibilidades de innovación** están **estrechamente ligadas**.

3. Tanto la innovación como la creatividad pueden **diseñarse** y **generarse** sobre la base de prácticas y destrezas organizacionales

m. Por otra parte, durante mucho tiempo se creyó que las organizaciones eran racionalmente construídas. En cambio, hoy en día se sabe que **las organizaciones (estructura, procedimientos, etc) se basan en una manera de interpretar la realidad** o, en otras palabras, la cultura de la organización.

n. A partir de lo anterior y, considerando que la posibilidad de innovación está estrechamente ligada a la organización, tenemos que **la innovación está determinada por la cultura organizacional**.

ñ. Entonces, surgió la pregunta: ¿Cómo podría ser una cultura organizacional innovadora?. Para este estudio se definió como: "**Un sistema de significados que da sentido a realizar cambios "significativos" y "fundamentales" en la forma de hacer las cosas y la presenta como una acción positiva, necesaria y beneficiosa; y la cual se expresa en los diferentes niveles de la cultura (artefactos, estructura, sist. simbólico e individuo).**

o. Por otra parte, la cultura organizacional y- por lo tanto- la cultura organizacional innovadora tiene diferentes formas de expresión, algunas visibles y otras invisibles a un observador externo, las cuales están **interrelacionadas,** son **coherentes** y **funcionales**.

p. Bajo las definiciones anteriores y en consideración de este último supuesto, se decidió realizar un **estudio exploratorio en las empresas, que buscara determinar la existencia o no de una cutura organizacional innovadora a partir del hallazgo de elementos culturales relacionados con la innovacion**.

q. Los elementos cuturales seleccionados fueron considerados por la facilidad operativa en su búsqueda y reconocimiento. Ellos fueron los **artefactos culturales** (cosas, dichos, elementos observables, etc) y **formas organizacionales formales** (estructuras, procedimientos, etc).

r. Se construyó entonces una **entrevista semiestructurada** que recogiera dichos datos. Debido a la amplitud de los conceptos se decidió incluír como preguntas aquellos tópicos que según las teorías de la innovación debían ser incluídas por una empresa innovadora. Sin embargo, se dejó espacio para elementos existentes no considerados en la entrevista.

s. A partir de los elementos encontrados y en consideración de los conceptos de interrelación, coherencia y funcionalidad de las culturas **se inferiría la existencia o no de una cultura organizacional innovadora**.

t. Sin embargo, al entrar en las organizaciones nuestro esquema predeterminado de búsqueda de información hizo crisis, pues la realidad de la innovación en las empresas iba más allá de la cultura organizacional innovadora. Se descubrió que **las empresas son innovadoras independientemente de la cultura organizacional imperante**.

u. Se determinó que, de una u otra manera, **todas las empresas son innovadoras**. Es decir, siempre están realizando cambios "sustantivos" y "significativos" en la organización.

v. Así también se encontró que **los orígenes de las**

innovaciones no involucraban a toda la organización sino que a partes muy específicas, las cuales valía la pena distinguir en favor de ser más precisos en la descripción del fenómeno. Los orígenes encontrados fueron: La unidad de innovación; la gerencia; la organización; o una combinación de estos factores.

w. Entonces se procedió a la creación de una nueva tipología que nos permitiera explicar el proceso de innovación de manera más precisa. Así se determinó que una **empresa innovadora** tiene una **cultura innovadora**, y está es entendida como **como el conjunto de respuestas atingentes al problema del cambio interno y externo, que la organización ha aprendido en función de adaptarse al medio.**

x. Asimismo, se determinó que un sistema de innovación basado en la gerencia implica una cultura gerencial innovadora; que una innovación basada en la unidad de innovación requiere de personas innovadoras; y que **un sistema de innovación basado en la organización en su totalidad (todos sus miembros) requiere de una cultura organizacional innovadora**; y que cada una de éstas por separado o en una combinación, conforman una determinada cultura de la innovación de una empresa. Entonces supe que lo que se quería conocer era **tan sólo una de las posibles combinaciones en que se puede dar la cultura de la innovación** (sistema de innnovación privilegiado).

y. También pude caracterizar la cultura de la innovación existente en las empresas estudiadas, encontrando que **la mayoría de las culturas de la innovación estudiadas se fundamentan en las unidades de innovación especializadas**, expresadas bajo el nombre de unidad de desarrollo, unidad de marketing; departamento de nuevos productos; departamento de investigación y desarrollo, etc.

z. Algo importante de destacar es que **no existen diferencias considerables por rubro de la empresa**, ni por otras características consideradas en la entrevista.

a a. Así también se descubrió que en general, y de acuerdo al modelo teórico aplicado, las empresas estudiadas no innovan a partir de una **cultura organizacional innovadora**, pues no se encontraron construcciones culturales que ameriten otra conclusión.

a b. Sin embargo, algunas construcciones organizacionales como el sistema de evaluación de desempeño y su aparencia de disfuncionalidad nos hace suponer la existencia de un doble estandard (ver conjeturas en el capítulo anterior) o de asistematización de las innovaciones originadas en la organización.

a c. La gran conclusión de este estudio y que dice relación a la

hipótesis de trabajo es que: **sí existe cultura de la innovación en las empresas estudiadas, pero no se detectó una cultura organizacional innovadora consistente**.

Bibliografía

BIBLIOGRAFIA

1. Pierre Battini: "Innovar para ganar".Editorial Limusa. México, 1994

2.Thomas L. Quick: "El Pensamiento Innovador en la Empresa" Ed.Paidós, Argentina, 1991.

3. Carlos Vignolo y Guillermo Weshsler: "La Innovación en Chile: Lecciones de un Estudio de Casos en Empresas Manufactureras Exitosas", Diciembre de 1992

4. Apuntes del seminario: "Creatividad en la Empresa y Educación", Universidad de Santiago de Chile. Sept, 1990.

5. Jorge Larraín Ibañez,"Modernidad, Razón e Identidad en América Latina", Editorial Andres Bello. Santiago de Chile, 1996

6. Alvin Toffler: "El Shock del Futuro", Plaza & Janes S.A. Editores. Barcelona, 1976

7. Darío Rodríguez: "Gestión Organizacional: Elementos para su Estudio", Pontificia Universidad Católica de Chile, 1991

8. Darío Rodríguez, "Diagnóstico Organizacional". Ediciones Universidad Católica de Chile, 1992.

9 Darío Rodríguez y Marcelo Arnold: "Sociedad y Teoría de Sistemas". Editorial Universitaria. Santiago, 1991.

10. Peter M. Senge: "La Quinta Disciplina: cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente". Ediciones Juan Granica, S.A.. Barcelona-España, 1993.

11. Robert K. Merton: "Teoría y Estructuras Sociales". Fondo de Cultura Económica. México, 1972

13. Nicklas Luhmann: "Sistemas Sociales: lineamientos para una teoria general" Editorial Alianza. Mexico, 1991

14. Amitai Etzioni: "Organizaciones Modernas". Unión Tipográfica Editorial Hispano- América S.A. de C.V. México, 1979

15. Edgar H. Schein: "Psicología de la Organización" Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. 1994.

16. Alvin Toffler: "La empresa Flexible" Plaza and Janes. Barcelona, 1990

17. Edgar H. Schein: "La Cultura Empresarial y el liderazgo" Plaza and Janes, 1988

18. J.A.C. Brown: "La Psicología Social en la Industria". Fondo de Cultura Económica, México, 1958

19. Antonio Lucas Marín: "Sociología para la Empresa". España, 1994

20. Justino Gómez: "Proyectos de Iglesia y proyectos de Sociedad en Chile (1961-1990) Editorial San Pablo. Santiago de Chile, 1995

21. Roberto Hernández Sampieri: "Metodología de la Investigación". Editorial McGraw-Hill. México, 1991

22. Jean M. Guiot: "Organizaciones Sociales y Comportamientos". Editorial Herder. Barcelona, 1995

23. Renate Mayntz: "Sociología de las Organizaciones". Alianza Editorial. Madrid, 1972

24. Amérigo Albala: "Planificación Estratégica de la Innovación Tcnológica". Editorial del Colegio de Ingenieros de Chile. Santiago, 1992.

25. John Elster: "El Cambio Tecnológico". Ed. Gedisa. Barcelona, 1992

26. Jerome B. Wiesner: "La Innovación tecnológica y la Sociedad" Unión Tipográfica Editorial Hispano Americana (UTEHA). México, 1967.

27. Robert K. Merton: "Teoría y Estructuras Sociales". Fondo de Cultura Económica. México, 1972

28. Mario Waissbluth
Eduardo Testart
Rudolf Buitelaar: "Cien Empresas Innovadoras en Iberoamérica". Universidad de Valparaíso, 1992

29.Robins Stephen: "Comportamiento Organizacional: Conceptos". BCEN, 1987

30. Peter Drucker: "La Innovación y el Empresariado Innovador: la práctica y los principios". Ed. Sudamericana. Argentina, 1994.

31. W. Hudson: "En busca de Soluciones". Paidos. España, 1990

33. Terrence E. Deal
Allan A. Kennedy:
"Las Empresas como Sistemas Culturales: Ritos y Rituales de la vida cotidiana". ed. Sudamericana. Buenos Aires, 1985

34. Gereth Morgan "Imágenes de la Organización". Alfaomega S.A. México, 1991.

35 . Ames G. March
Herbert A. Simon: "Teoría de la Organización". Arien S.A.. Barcelona, 1987

36. Krauss Esser
Wolfgang Hillebrand
Dirk Messner
Jörg Meyer-Stamer:
"Competitividad Sistémica: Competitividad Internacional de las Empresas y Políticas Requeridas". Instituto Alemán de

Desarrollo. Berlin, 1994.

37. Katz y Kahn: "Psicología de las Organizaciones". Ed. Trillas. México, 1977

38. Abravanel y Otros: "Cultura Organizacional" Ed. Legis. Colombia, 1992.

39. Karl F. Gretz & Steven R. Drozdeck: "Aproveche la Creatividad de sus Empleados". Ed. Mc Graw- Hill. México, 1994

40. Cecilia Montero: En "Dimensiones Actuales de la Sociología en Chile" cap: "Trabajo, Empresa y Sociedad" . Ed. Bravo y Allende. Santiago de Chile, 1995.

41. Humberto Maturana y G.Verden-Zöller : "Amor y Juego: Fundamentos Olvidados de lo Humano". Instituto de Terapia Cognitiva, 1993

42. Bronislaw Malinowsky: "Una Teoría Científica de la Cultura"Ed. Sudamericana. Buenos Aires, 1976.

43. Fernando Flores: "Inventando la Empresa del Siglo XXI". Dolmen Ediciones, 1994.

Documentos, escritos y apuntes

1. Justino Gómez de Benito: "Aporte para una sociología del trabajo y de las organizaciones". Notas del curso. ILADES, 1996

2. Carlos Gómez: "Teoría de la Cultura", 1996

Artículos

1. Philippe D`Iribarne :" La Gestión en las Empresas: el peso de las tradiciones nacionales". Revista Mundo Científico nº113 de Mayo de 1991pág. 563

2. Begoña Bofill: "Titán Ltda: Un Experimento Laboral" en *El Mercurio.* Artículo publicado en 22/9/96, cuerpo B, pág 3.

3. Paulina Pizarro: "Desmitificando la Innovación" en *El Mercurio*, Artículo publicado el 27/10/96, cuerpo B, pág 8.

Apéndice

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN "CULTURA ORGANIZACIONAL INNOVADORA"

¿A quién se aplicará la entrevista?

Nuestro objeto de estudio son las organizaciones y, dentro de la amplia gamma de ellas las que cumplan con las siguientes condiciones:

a. Un nivel de **complejidad suficiente** como para requerir una coordinación planificada explícita (política de recursos humanos), una estructura (jerarquía, status y roles definidos) y procedimientos formalizados. En ese sentido, nos abocaremos a organizaciones que superen los 100 miembros, de acuerdo a un criterio propio.

b. Consideraremos como organizaciones para este estudio a aquellas que puedan ser identificadas como **parte de una misma cultura organizacional**. Para el caso de macroempresas con subunidades dispersas, se consideraran suborganizaciones ubicadas espacialmente en un solo lugar, es decir, se considerará a las macroempresas en su expresión en unidades organizacionales individuales con direcciones y gerencias autónomas. De este modo nos aseguramos la existencia efectiva de una cultura organizacional a partir de la relación cotidiana.

c. Serán consideradas para este estudio tan solo **organizaciones empresariales privadas** o que funcionen como tales, ya que debido a su mayor libertad de acción nos permite dilucidar la cultura innovadora de manera más nítida que en las organizaciones regidas fuertemente por normativas externas como en el caso de las organizaciones públicas.

Objetivos del Instrumento

1) Se pretende conocer elementos relacionados a **artefactos culturales** y **formas de organización** que den cuenta de una "cultura organizacional innovadora".

3) No es objetivo de este instrumento medir intensidad o frecuencia de los elementos encontrados, sino tan sólo la ***existencia*** o ***no existencia.***

4) El instrumento esta intencionalmente dirigido hacia ciertos tópicos, de acuerdo a los elementos encontrados en la literatura, sin embargo, **está abierto a considerar nuevas formas de "cultura organizacional innovadora"**.

Caracterísiticas del Instrumento

1) Es una **entrevista semiestructurada**, con posibilidad de describir pormenores o de considerar elementos no previstos.

2) Dada la posible variabilidad en las diferentes organizaciones - en cuanto a nombres, nominaciones o títulos - se optará por homologar los conceptos utilizados por los miembros de la organización al utilizado por la entrevista, siempre que ambos conceptos se refieran a la misma función organizacional estipulada en el referente.

3) El Instrumento debe ser aplicado a una persona con conocimiento en lo que respecta a recursos humanos, de preferencia el gerente de recursos humanos.

4) Los elementos encontrados serán analizados en consideración de los antecedentes vitales de la organización, procediendo posteriormente a su clasificación.

Antecedentes de la organización

1. Nombre:

2. Rubro o especialidad:

3. Tiempo de existencia de la empresa:

4. Tiempo de existencia del grupo humano:

5. Personal de planta

Profesionales

Técnicos

Trabajadores

6. Personal externo (contratistas, asesores, etc):

Profesionales

Técnicos

Trabajadores

7. Ubicación física:

8. Autoclasificación(grande, mediana o pequeña):

9. Nivel (tamaño) de negocio:

$:

Producción:

Dotación:

10. Entorno:

artefactos

1.- Una "**misión**" plasmada en un documento que resalte la necesidad y la urgencia de la innovación; declare a la organización "innovadora" y valorice las actitudes innovadoras.

¿ Tiene su organización alguna declaración de principios fundamentales o "misión"? ¿Se alude en ella a las posibles actitudes innovadoras de sus miembros?¿Hace cuanto tiempo fue formulada?

2.- **Plan Estratégico** que incluya la innovación entre sus objetivos, así como los medios (humanos, financieros, espaciales y de tiempo) destinados para ello.

¿ Tiene su organización un Plan Estratégico? De ser así, ¿se considera en ese plan la innovación como objetivo explícito, asignando esfuerzos para ello?

3.- **Manuales de comportamiento**, **normas y reglas** que permita al innovador actuar en un espacio legitimado para ello. Por ejemplo: procedimientos para gestionar una idea innovadora.

¿Existe en su organización manuales de normas y reglas para los miembros? ¿Se hace en ellos alusión a conductas innovadoras?

4.- **Elementos simbólicos** que premien a los innovadores y refuercen los valores innovadores. Por ejemplo: medallas, diplomas, títulos, bonos de innovación, etc.

¿Existe algún elemento, ceremonia o acto con el que se destaque la actitud innovadora de las personas? ¿Cuáles?

5.- *Slogans* publicitarios, afiches, diarios murales, boletines y **elementos de difusión comunicacional** en general que destaquen y refuercen las actitudes innovadoras.

¿Que elementos de difusión comunicacional existen dentro de esta empresa? ¿Existe en ellos algún ítem que destaque permanentemente las actitudes innovadoras de los miembros de la empresa?

A nivel de la **organización formal**:

6.- **Encargados** de desarrollo del proceso innovador, de receptar ideas y proyectos innovadores.

¿Existe en esta empresa un "encargado de innovación" o algún puesto que tenga asignada formalmente la función de canalizar las ideas innovadoras, proveer de elementos necesarios para el desarrollo de proyectos innovadores o coordinar acciones para generar innovaciones?

7.- **Sistema de reconocimiento, estímulo y recompensa** del innovador, traducida en dinero o beneficios adicionales (por ejemplo: flexibilidad de horarios), ascensos, aumento de suedo, etc.

¿Cómo esta estructurado su sistema de compensaciones (fijo; variable, mezcla de ambas; etc) ¿Cómo se premian las actitudes innovadoras en ese sistema?

8.- **Fondos económicos** destinados para estudiar y ejecutar innovaciones.

¿Existe algún fondo dispuesto para el desarrollo de ideas innovadoras? ¿Existe algún ítem en el presupuesto al cual se pueda acceder (explícito) para desarrollar una idea o estudio?

9.- En el caso de las empresas grandes, **departamentos de I+D** de innovaciones (productos, procesos, tecnología).

¿Existe departamento de I+D?

10.- **Redes de cooperación tecnológica** con instituciones de estudio o con otras organizaciones especializadas tales como: universidades, institutos, revistas, círculos empresariales o de organizaciones similares.

¿Tiene esta empresa algún convenio suscrito con alguna institución especializada a fin de generar innovaciones?

11.- **Programa de capacitación** acorde a las estrategias de innovación, que lo proyecte con fines de innovación. Capacitación en nuevas formas de producción, nuevos materiales, nuevos mercados, nuevas herramientas, etc.

¿Tiene esta empresa un programa de capacitación? De ser así ¿En qué esta basado? ¿Cuál es su objetivo? ¿Cuál es su orígen? ¿Cómo se considera la innovación en él?

12.- **Sistemas de evaluación de personal** que beneficie las conductas innovadoras y las refuerce.

¿Existe en esta empresa un sistema de evaluación del desempeño? De ser así, ¿Tiene algun ítem que evalúe el desempeño creativo, participativo o innovador?

Otros elementos de innnovación

13.- **Otros** ítems o elementos no considerados o en los cuales la empresa haya innovado que resulten relevantes para el tema.

Existe algun elemento que no halla sido mencionado en las respuestas anteriores y que sea intencionalmente asociado a la innovación? ¿Cual? ¿Cómo influye en la innovación?