

La cultura de innovación en los resultados de la empresa. Aproximación al sector de la construcción.

Tesis final

ALUMNO: MARIA FLORENCIA REQUENA SERRA

TUTOR: EDUARDO FRANCISCO NAVARRO

AÑO: 2015

LUGAR: CIUDAD AUTONOMA DE BUENOS AIRES



AGRADECIMIENTOS

Agradezco a todos los que colaboraron desinteresadamente en la culminación de este trabajo final, y aportaron su visión, experiencia y tiempo; generando un proceso de aprendizaje, el cual será compartido en los próximos capítulos.



ABSTRACTO

Existen tantos modelos de cultura como organizaciones; la cultura nace a partir de un conjunto de normas y valores que comparten todas las personas y grupos que forman parte de una organización, y determina la manera en que esas personas interactúan entre sí y, a su vez, con el entorno externo de la compañía.

Si bien se trata de un concepto simbólico, es decir intangible, sus manifestaciones, sí, son observables: la cultura se expresa a través de la filosofía, misión y objetivos de la empresa, la estructura organizacional, las condiciones físicas y elementos materiales, los sistemas de comunicación, las tecnologías que se utilizan, los sistemas y procedimientos organizacionales y a través de sus recursos humanos: la forma en que éstos trabajan, interactúan y se comunican.

La incertidumbre que transmite el mundo actual, somete a las empresas a duras presiones, el problema, es que muchas de ellas, intentan dar respuesta a estos nuevos retos, por medio de decisiones, estrategias y prácticas, que han quedado en el pasado. Todas las organizaciones quieren garantizar la supervivencia del negocio, pero la clave para generar verdaderas ventajas competitivas sostenibles, es a través de la implementación de un modelo de cultura de innovación como fuente genuina de posibilidades de desarrollo y crecimiento, que refuerza la capacidad competitiva de la empresa.

Este trabajo aborda la temática cultural, y el grado de innovación en una empresa del sector de la construcción; busca materializar este concepto tan intangible y cuantificarlo a través de diferentes elementos, para confeccionar un coeficiente de innovación de la empresa y medir la asociación entre la innovación y los resultados económicos de la compañía, finalizando con un breve análisis del sector en general, y ser de utilidad para que luego pueda aplicarse a otras industrias. Se confeccionó un cuestionario, el cual arrojó un índice de innovación medianamente bajo respecto al máximo posible, y dejó entrever que los factores racionales, de la empresa bajo estudio son los más débiles y con mayor potencialidad de mejora como los recursos de tiempo, presupuestos, sistemas y



tecnologías. Si la empresa es capaz de identificar sus debilidades, se posicionará mejor en la búsqueda por el cambio hacia la innovación.

En base a esto, nace la inquietud de querer demostrar que las innovaciones producen resultados competitivos para las empresas, porque permiten que estas puedan reinventar sus actividades y comportamientos para diferenciarse de la competencia y de ese modo hacer frente a este entorno cada vez más cambiante y exigente. También se quiere poner de manifiesto, que la acción de innovar no se basa en tener mayor poder o mayor cantidad de recursos tangibles, sino en el sentido común y en la forma en que esos recursos son explotados por el capital humano de esa organización.

PALABRAS CLAVE:

Cultura

Innovación

Sector de Construcción

**Introducción**

Planteamiento del problema.....	7
Hipótesis.....	8
Preguntas de investigación.....	8
Objetivos generales y específicos.....	9

Marco Teórico**Capítulo I: Evolución de la cultura organizacional 10**

Definición de cultura y conceptualización dentro de la organización	10
Cultura de innovación y la diferencia entre creatividad e innovación	14
Innovación de gestión y su importancia	17
Organización ambidiestra	18
Innovación en el sector de la construcción.....	20
Enumeración de los elementos que conforman una cultura de innovación y su importancia ..	21

Capítulo II: Componentes de la cultura de innovación 23

Liderazgo Corporativo. Ejemplo	23
Gestión por competencias. Crecimiento vs. Mentalidad Fija	27
Procesos de aprendizaje y estructuras organizativas.....	31
Sistemas y tecnologías de información.....	37

Capítulo III: La cultura como parte del proceso estratégico 41

Definición y función de la estrategia. Relación entre cultura y estrategia.....	41
Distintos tipos de estrategias.	42
Innovación estratégica.....	43
Elementos básicos de una estrategia de innovación	46
Implementación de la estrategia de innovación	48
Facilitadores y barreras. Ejemplos	51

Marco Metodológico 53

Población y muestra.	53
Tipo de la investigación	53
Diseño del instrumento.....	53

Desarrollo Analítico y Discusión de Resultados 56**Conclusiones 71****Aportes para futuras líneas de investigación..... 73****Bibliografía..... 75****Anexo..... 77**



INTRODUCCION

En cuanto a la innovación, se puede decir que el fenómeno no es algo nuevo, siempre ha habido innovación; pero, lo que es reciente, es la idea de que en la actualidad ninguna empresa debe mantenerse al margen del esfuerzo innovador, ya que los tiempos que corren son inciertos, y la única forma de sostener el éxito es por medio de éste camino.

El mínimo esfuerzo que puede realizar una empresa para “sobrevivir” en su sector, es modernizar los equipos y las instalaciones, pero nunca igualará a aquellas otras organizaciones que se estructuran en base a la innovación, entendida como un concepto mucho más profundo y abarcador, es decir, que han adoptado como modelo de cultura, a la creatividad personal y organizacional, que se traducen en innovación de todos y cada uno de sus ámbitos constitutivos.

La intención es acercar, a partir de una investigación de fuentes secundarias y estudio de caso de la industria de la construcción en Argentina, a aquellas personas y empresarios, los recursos más idóneos en materia de gestión, que le permitan adaptarse y forjar en su interior aquellas capacidades que potencien la ventaja competitiva de su negocio.

Además, este trabajo no busca quedarse en la definición y formulación de la cultura de innovación, sino que pretende ir más allá, y demostrar de forma sencilla, que es posible conocer el grado de innovación que tiene una empresa, para favorecer la gestión de quienes están al mando, y generar mejores resultados aun en épocas de crisis.

De esta forma, este estudio queda estructurado de la siguiente manera:

-En el primer capítulo se hace referencia a la definición del problema de investigación, su limitación y el planteamiento de las hipótesis y objetivos del trabajo.



-En el segundo capítulo, se presentan las características de los cuatro componentes que integran una cultura de innovación: liderazgo corporativo, gestión por competencias, estructura y procesos de aprendizaje, y finalmente sistemas y tecnologías de información.

-La tercera parte, trata sobre la cultura como parte del proceso estratégico: se explica los elementos básicos de una estrategia de innovación, facilitadores y barreras.

-Luego se presenta el marco metodológico: se explica la metodología de la investigación, presentación y análisis del instrumento de recolección de datos utilizados a los fines de este trabajo.

-Finalmente se expondrán los resultados obtenidos en las encuestas, y un análisis con los resultados económicos obtenidos de la compañía y una breve comparación con algunos indicadores de actividad del sector de la construcción.

-Por último se presentarán las conclusiones.

Planteamiento del problema

Innovación es algo que ha surgido en los últimos años como un concepto clave tanto para compañías como para la economía en su conjunto. La mayoría de las empresas tomaron conciencia de la contribución de la innovación en la mejora de resultados, competitividad y productividad de las organizaciones. La productividad es la que garantiza el sostenimiento del crecimiento a mediano plazo, y no hay crecimiento sostenido de la productividad sin intensificación de capital. La forma de capital más importante hoy en día es la constituida por las habilidades de las personas que trabajan en la organización, de las tecnologías disponibles y de la capacidad de asignar talentos para el desarrollo y adopción de innovaciones. Las últimas teorías económicas apuntan a que las inversiones en conocimientos pueden incrementar la capacidad productiva de otros factores de producción, así como transformarlos en nuevos productos y procesos.



Para hacer de la innovación una ventaja competitiva sostenible, esta debe convertirse en un estilo de vida, debe permear horizontal y verticalmente a la organización y afectar conceptos, productos, servicios y practicas internas. Es decir debe formar parte de la cultura de la organización y de todos aquellos que la integran. Entonces la pregunta es: ¿Cómo crear esta cultura de innovación? La respuesta es relativamente sencilla de explicar, pero aparentemente algo difícil en su implementación porque requiere de una predisposición personal al cambio, de un compromiso de largo plazo y desde el punto de vista gerencial, de aceptar que la organización debe tomar mayores riesgos y delegar la autoridad para implementar los frutos de la innovación.

Las empresas deben orientarse al camino de la transformación, para avanzar hacia los modelos de gestión innovadora, de forma cultural y estratégicamente integrada.

De lo comentado anteriormente, surge el interés de la presente tesis, que, en líneas generales, busca plasmar la idea según la cual, la cultura de innovación constituye una exigencia, pero también una oportunidad de crecimiento para la empresa. Tendrá como objetivo analizar la situación actual en materia de innovación en la empresa bajo estudio, y el impacto que tiene en resultados económicos la presencia o ausencia de la cultura innovadora, como eje para la planificación estratégica organizacional.

Hipótesis

La empresa capaz de desarrollar capacidades innovadoras y utilizar herramientas de gestión de innovación obtiene mejores resultados económicos que la media de las empresas del sector al que pertenece.

Preguntas de investigación

En este punto planteo las siguientes preguntas al que el presente trabajo atenderá:



- ¿Existe cultura de innovación en la empresa bajo estudio, que permita hacer frente al entorno económico actual?
- ¿La acción de innovar depende principalmente de los recursos “duros/tangibles” o “blandos/intangibles” de la cultura?
- ¿Se puede desarrollar un modelo para entender la composición de la cultura de innovación en cualquier tipo de organización?

Objetivo:

Objetivo General: Demostrar que una cultura con características innovadoras, puede contribuir más que cualquier recurso tangible o intangible aislado, a fomentar la competitividad y un mayor crecimiento organizacional.

Objetivo Específico: El presente trabajo pretende:

- Identificar si la innovación forma parte de la cultura organizacional de la empresa bajo estudio.
- Analizar los componentes de una cultura de innovación.
- Identificar cuáles de esos aspectos explican, en mayor proporción los resultados organizacionales.

Resultados esperados:

En estos tiempos de permanentes cambios, en donde lo único cierto es la incertidumbre, es importante profundizar en la importancia de plasmar una cultura de innovación y, que la misma forme parte del plano sobre el que se desarrollará la estrategia corporativa.

El análisis de los resultados se conocerá durante el transcurso de la investigación, y mediante el material bibliográfico, se contrastará con la hipótesis.

Los resultados que se obtengan de éste estudio, arrojarán datos acerca de la cultura imperante y el grado de innovación que existe en la empresa a través de la aplicación de una encuesta realizada al personal de la compañía en los diferentes niveles jerárquicos.



MARCO TEORICO

CAPITULO I: EVOLUCION DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Definición de cultura y conceptualización dentro de la organización

La cultura ha sido objeto de estudio de muchos autores, presentando diferentes acepciones, Sin pretender un trabajo exhaustivo, pero si conciso y práctico; es necesario definir el concepto de cultura a nivel general, y organizacional.

A lo largo de los años, el concepto de cultura tuvo muchas variaciones, sin embargo fueron los antropólogos quienes propusieron una primera definición formal del concepto, resaltando la acepción de Jhon Locke (1894) quien expresaba que en el instante del nacimiento, la mente humana es un gabinete vacío, y que paso a paso, el conocimiento y las ideas comienzan a penetrar a través de un proceso de enculturación (cultura aprendida a través de un proceso social abierto y el que se transmite de generación en generación.)

Por otro lado, Taylor (1871) realiza su aporte al concepto de cultura centrándose en las creencias y principios adquiridos por las personas a través de las vivencias en una determinada sociedad, en la cual existen tradiciones específicas arraigadas. Setenta años más tarde, Boas (1940) señala que aquellas culturas que estén en contacto pueden intercambiar rasgos mediante una función de difusión; es decir que la cercanía geográfica de las poblaciones favorece la aproximación de las culturas a través de intercambios de comportamientos.

Linton (1949), señala:

“Es la configuración de la conducta aprendida y de los resultados de la conducta, cuyos elementos comparten y transmiten los miembros de una sociedad”

Siguiendo la línea evolutiva del concepto, Lévi-Strauss (1973) señala que las mentes humanas tienen ciertas características y estructuras mentales comunes,



que conducen a todas las personas de diferentes lugares a seguir unas mismas pautas de pensamiento y acción. Resaltando la homogeneidad en el sentir y actuar de las personas.

La tabla n° 1, resume las ideas más importantes:

Año	Autor	Principal idea
1894	Locke	Proceso de enculturación. Aprendizaje cultural por proceso social, transmitida de generación en generación
1871	Taylor	Transmisión de la cultura por vivencias en una sociedad determinada
1940	Boas	Crecimiento cultural mediante el intercambio. Importancia a la relación entre ubicación geográfica y cultura
1949	Linton	La interiorización de la cultura impacta directamente en los comportamientos y en la personalidad de los individuos
1973	Lévi - Strauss	Cultura relacionada a la homogeneidad en el actuar de las personas

Tabla n° 1. Evolución del concepto de cultura. Elaboración propia

Mucho más contemporáneo y conclusivo, es la afirmación de la UNESCO, en el año 1982:

“La cultura puede considerarse actualmente como el conjunto de los rasgos distintivos, espirituales, materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o un grupo social. Ella engloba, además de las artes y las letras, los modos de vida, los derechos fundamentales al ser humano, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias y que la cultura da al hombre la capacidad



de reflexionar sobre sí mismo. Es ella la que hace de nosotros seres específicamente humanos, racionales, críticos y éticamente comprometidos. A través de ella discernimos los valores y efectuamos opciones. A través de ella el hombre se expresa, toma conciencia de sí mismo, se reconoce como un proyecto inacabado, pone en cuestión sus propias realizaciones, busca incansablemente nuevas significaciones, y crea obras que lo trascienden.”

Desde el punto de vista organizacional, existen distintas formas de abordar el concepto, no existe una única definición, pero sí se pueden enumerar sus características principales: la cultura es holística, influenciada por la sociedad en la que se encuentra la organización, y es difícil de cambiar una vez que penetró la forma de pensar y actuar de los integrantes de la compañía.

Para el análisis de cultura organizacional, se considera la distinción realizada por Smircich (1983), quien analiza la cultura organizacional desde dos ópticas distintas:

- La primera, estudia la cultura como variable, en donde resalta que todas las empresas poseen una cultura. La cultura es una variable de la empresa, y se la puede relacionar con otros componentes de la organización: liderazgo, valores, ética solidaridad, éxito, ventajas competitivas e innovación, entre otras.

Algunas relaciones de la variable “cultura” con otras imperantes en la organización son las siguientes:

- Cultura y Liderazgo: el líder es el “arquitecto social de una organización”, posee el arte de la creación y trasmisión de valores, creencias y comportamientos. Schein (1985), resalta que una de las funciones más decisivas del liderazgo es la creación, conducción, y destrucción de la cultura.
- Cultura y Solidaridad: en la actualidad, el papel otorgado a la responsabilidad social se incrementó notablemente, asignándose estructura y recursos para su implementación. La gestión empresarial debe ser eficiente, pero sin renunciar a la ética, y cumpliendo con su cometido en cuanto a que las actividades



desempeñadas tienen que ser útiles para la comunidad. Es así como Robbins y Coulter (2000) refieren:

“La responsabilidad social es la obligación de un negocio, más allá de la requerida por la ley y la economía, de buscar metas a largo plazo que sean buenas para la sociedad”.

- **Cultura y Éxito**: Desde el punto de vista de la cultura como variable interna, se la considera clave para lograr eficiencia y alto rendimiento, es decir alcanzar el éxito económico. La cultura se concibe como una palanca para gestionar y dirigir una empresa, alcanzar el funcionamiento óptimo, e incrementar su rendimiento.

La cultura puede ayudar o ser un obstáculo para resolver problemas y nuevas situaciones a las que se enfrente la empresa. El reto clave no es construir o desarrollar una cultura, sino gestionarla, y ser coherente con los resultados deseados, para poder alcanzarlos exitosamente. Para los gerentes o directores de organizaciones, se trata de gestionar sin descuidar la cultura imperante destacando y potenciando aquello que se relacione con sus metas económicas. El objetivo para alcanzar una cultura generadora de éxito a largo plazo, tendrá que apuntar a unificar esfuerzos, motivar a los empleados, y disminuir costos de coordinación.

- **Cultura e Innovación**: Barlett y Choshal (1987), destacan la integración de las culturas de las personas con las de su entorno, este mestizaje constituye una fuente de conocimiento e innovación. Más contemporáneo, Morcillo (1997), resalta a la relación entre cultura e innovación; en donde la forma de pensar y actuar fomenta y desarrolla valores y actitudes en la empresa, propensos a suscitar e impulsar nuevas ideas y cambios, que impactan con mejores resultados y mayor eficiencia. Más adelante profundizaremos sobre estos conceptos.

Como podemos ver, desde un punto de vista más pragmático, la cultura es una variable que se mide junto a otros aspectos de la organización, y que pueden gestionarse de infinitas maneras, otorgando el sello particular a cada compañía,



En cuanto al segundo concepto distinguido por Smircich:

- La cultura como metáfora, ésta considera que la empresa es, en si, como cualquier otra sociedad humana, una cultura. Es decir, la empresa se transforma en un sistema de conocimientos, donde cada miembro realiza sus interpretaciones mediante sus mecanismos mentales, y actúa en consecuencia. Utilizar la cultura como metáfora significa considerar a las organizaciones como una forma particular de expresión humana y no como un instrumento que permita conseguir determinados objetivos. Desde una perspectiva integradora, que considera a la empresa como un lugar de encuentro e intercambio, se crean puentes que acercan diferentes posturas, potenciando la diversidad cultural y la innovación.

La cultura es historia y dimensión social, y las personas que forman parte de la empresa, alcanzan una cultura heredada genéticamente y aprendida mediante la interacción con su entorno social. De esta manera, la cultura corporativa, se reduce a la integración de esa cultura social con aquellos valores definidos por parte de la dirección empresarial.

Cultura de innovación y la diferencia entre creatividad e innovación

En las siguientes líneas, se pretende evidenciar que, para poder competir en entornos cada vez más turbulentos, y explotar las ventajas distintivas de cualquier organización, no es suficiente poseer recursos tangibles, sino, que es necesario lograr la cohesión entre éstos y los elementos intangibles. Se ha encontrado como conclusión en diferentes publicaciones., que la clave se encuentra en la capacidad de explotar los recursos, relacionando directamente con los conocimientos, habilidades y actitudes de las personas en su gestión diaria. Es decir, que la capacidad de explotar y obtener el máximo rendimiento de los recursos con que dispone la organización, depende de los que las personas saben (conocimientos), pero también de lo que quieren (actitudes), pero además será necesario que estos conocimientos y actitudes se relacionen coherentemente con las expresiones de la empresa en su gestión diaria. Pero para lograr ello, será necesario potenciar la creatividad e innovación de las personas y fomentar la socialización de sus



experiencias, compromisos, actitudes, conocimientos, y para lograr canalizar todo ello, será necesario propiciar un modelo de cultura organizacional con características innovadoras.

Morcillo (2006), propone la siguiente definición de cultura de innovación:

“La cultura de innovación corresponde a una forma de pensar y de actuar que genera, desarrolla y establece valores, convicciones y actitudes propensos a suscitar, asumir e impulsar ideas y cambios que suponen mejoras en el funcionamiento y eficiencia de la empresa, aun cuando ello implique una ruptura con lo convencional o tradicional.”

Para acelerar la generación y fase de incubación de futuras innovaciones, se necesita fijar el primer eslabón de esta cadena, es decir la creatividad, factor que permitirá transformar el conocimiento en innovación. La creatividad es la conexión de ideas que hasta ese momento no se habían relacionado.

Lo afirma Kraft (2005):

“La creatividad es la capacidad de pensar más allá de las ideas admitidas, combinando de forma inédita conocimientos ya adquiridos”.

Para potenciar dicha creatividad, se deben tener en cuenta, entre otras cosas, las siguientes sugerencias:

- Comprometerse activamente con lo que se está haciendo, dedicar el tiempo y los recursos necesarios para alcanzar los objetivos planteados.
- Pensar y generar nuevas ideas. Una persona creativa se mantendrá siempre activa y expectante, cuando otros prefieren estar cómodamente tendidos en la pasividad.
- Vivir en una actitud positiva y apasionada por lo que se hace, lo cual tiende a la creatividad y no a la rutina, y fomenta el contagio en el equipo de trabajo.
- No pensar que la creatividad es una receta a transmitir, sino reflexionar desde lo emocional profundo, que es un camino a recorrer.



Como se expuso en los párrafos anteriores, es clave trabajar con las experiencias, conocimientos y actitudes de las personas que conforman una organización; es por ello que resulta interesante comentar algunas conclusiones brindadas por Bacharach (2014), quien afirma que la innovación y el cambio tanto en la vida personal como en las organizaciones, surge de un proceso de conocimiento profundo de las experiencias internas y emociones, para luego poder modificar los comportamientos y acciones necesarios, y obtener los resultados deseados.

Bacharach (2014), insiste que para impulsar la innovación dentro de la compañía, es necesario hacerlo dentro de cada equipo de trabajo, con cada persona en particular. Asevera que el cerebro es dinámico y se va remodelando a si mismo en respuesta a las experiencias vividas; y no basta con intentarlo una sola vez, aquello que cada persona, equipo, u organización desee, deberá practicarlo, repetirlo, probarlo, compartirlo, muchas veces, hasta generar una nueva rutina e ir motivando otros circuitos cerebrales. Asevera además, que si estamos frente a una situación de cambio considerada muy difícil, se necesita de la influencia de otras personas para recuperar las esperanzas y cambiar o generar aquello que se está buscando con el cambio.

Finalmente, el mismo autor nos deja la siguiente enseñanza: “Se debe recordar que cuanto mas duro es una persona con ella misma, al intentar cambiar, hay menos posibilidades de lograr el cambio, y mas posibilidades de renunciar definitivamente a seguir intentando cambiar. El criticarse con dureza, es como ponerse en prisión, un ambiente poco apropiado para germinar la innovación y cambiar. “.

Por lo tanto, cada persona se expresa mediante comportamientos y actitudes que determinan el grado de flexibilidad y adaptabilidad al cambio; pero esto no está cerrado, sino que cada persona y los equipos directivos de las compañías deben conocerse, esforzarse, y moldear lo necesario para direccionar al personal hacia el cambio deseado, sabiendo que en ese camino habrá equivocaciones y errores, de los cuales se debe entender qué sucedió, y qué debería no volver a repetirse, buscando nuevas alternativas.



Innovación de gestión y su importancia

Según lo destacado por Gary Hamel, la innovación en la gestión, ha permitido a las empresas atravesar nuevos umbrales del rendimiento, Prácticamente todas las organizaciones han trabajado duramente para reinventar sus procesos de negocio con el fin de lograr velocidad, eficacia y maximizar sus rentabilidades.

Como ejemplo de innovación en la gestión, Hamel expone, entre otros, el caso de Procter & Gamble, en el sector de productos envasados tiene sus raíces en la década de los treinta, cuando la empresa formalizó su método para la gestión de la marca. Durante las décadas siguientes, P&G siguió apoyando su crecimiento inicial de crear valor con los activos intangibles. Otro ejemplo es el de Linux, el sistema operativo, es el ejemplo más famoso de reciente innovación de la gestión, a través del desarrollo del código abierto. Basándose en otras innovaciones, como la licencia pública general y las herramientas de colaboración on-line, el desarrollo del código abierto ha resultado ser un mecanismo tremendamente eficaz para la obtención y coordinación de los esfuerzos de personas que están geográficamente dispersas. Como ponen de manifiesto estos ejemplos, una innovación de la gestión puede ofrecer una gran ventaja para la empresa que innova y provocar un cambio sísmico en el liderazgo del sector.

La innovación de la gestión crea una ventaja duradera cuando cumple una o varias de las tres condiciones siguientes: está basada en un principio básico novedoso que pone en tela de juicio la ortodoxia; tiene naturaleza sistémica, abarcando diversos procesos y métodos; y forma parte de un programa continuo de invención, en el cual los progresos se acumulan a lo largo del tiempo, el siguiente es un ejemplo de innovación en la gestión: ¿Por qué han tardado tanto los fabricantes de automóviles de Estados Unidos en reducir la disparidad de eficacia que tenían con respecto a Toyota? En buena medida, porque a Detroit le ha costado más de veinte años descubrir el principio de gestión fundamental que hay en la esencia de la capacidad de Toyota para la mejora incesante. A diferencia de sus competidoras occidentales, Toyota cree desde hace tiempo que



sus empleados de primera línea pueden ser algo más que meras piezas en un mecanismo de fabricación carente de alma; pueden ser solucionadores de problemas, innovadores y agentes de cambio. Mientras que las empresas de Estados Unidos recurrían a los expertos de las sedes centrales para que idearan mejoras de procesos. Resultado: año tras año, Toyota ha logrado sacar mayor provecho de sus profesionales que sus competidores. Como pone de relieve este ejemplo, las ortodoxias en materia de gestión suelen estar hasta tal punto arraigadas en la forma de pensar de los directivos que resultan casi invisibles y se aplican con tal devoción que son casi imposibles de contrarrestar. Cuanto menos convencional es el principio que subyace tras una innovación de gestión, más tiempo tardarán los competidores en responder. En algunos casos, el rompecabezas puede durar décadas.

No obstante, no todas las innovaciones de la gestión crean ventaja competitiva. La innovación en todas sus formas se atiene a una ley inexorable: por cada idea realmente novedosa que da lugar a una gran ventaja competitiva, habrá docenas de ideas que resultarán ser menos valiosas. No obstante, eso no es una excusa para no innovar. La innovación es siempre una cuestión de volumen; cuanta más innovación logremos, más probabilidades tendremos de conseguir una gran recompensa.

La organización ambidiestra: innovación y gestión de los negocios actual

Jano, el Dios Romano, tenía dos pares de ojos: un par miraba hacia atrás y el otro hacia adelante. Los directores y ejecutivos corporativos deberían identificarse con esa imagen. Ellos también deben mirar constantemente hacia atrás, poniendo atención a los procesos y productos del pasado, y al mismo tiempo mirar hacia adelante, preparándose para las innovaciones que definirán el futuro.

No sorprende que pocas empresas lo hagan bien. La mayoría es hábil en refinar sus líneas actuales de productos, pero falla cuando trata de introducir productos y servicios radicalmente nuevos. Kodak y Boeing son sólo dos ejemplos recientes de empresas que no supieron adaptarse a los cambios del mercado. Kodak fue el



referente en la fotografía convencional, pero ha sido incapaz de dar el salto hacia las cámaras digitales. Boeing, por largo tiempo el fabricante líder de aviones comerciales, ha tenido dificultades en el ámbito de los contratos militares y ha tambaleado frente a la competencia de Airbus.

La organización ambidiestra se refiere a la habilidad de una organización para combinar eficaz y eficientemente dos tipos de capacidades bien diferenciadas: la explotación de sus líneas de negocio actuales y consolidadas (una actividad más ligada a conceptos tradicionales de gestión de empresa), y la exploración de nuevas líneas de negocio a futuro (ligada a la innovación disruptiva y la adaptación al cambio). Para una equilibrada complementación de los procesos de explotación con los procesos de exploración, es condición requerida separar las exigencias de la función operativa de corto plazo de los requerimientos de diseño de mediano y largo plazo. Resulta muy perturbador e ineficiente esperar pensamiento estratégico de quien no deja de operar, como esperar acción ejecutiva de quien está en un proceso exploratorio de análisis.

Generar condiciones culturales para innovar significa posicionarse frente al futuro en calidad de arquitecto del mismo. Una compañía enfocada en los paradigmas de la estabilidad se defiende de las tendencias o reacciones ante ellas. Una compañía innovadora, por el contrario, estudia las latencias sociales, porque en función de su comprensión activa y continua, formulará nuevas propuestas de valor para crear tendencias.

La cadena francesa de supermercados E. Leclerc es una buena referencia de compañía ambidiestra, en tanto articula con equilibrio bajo costo y diferenciación; está muy descentralizada en algunas actividades de la cadena de valor y muy centralizada en otras; sin perder los beneficios del tamaño, opera dividida en pequeñas unidades autónomas, y se comporta como una red integrada que practica la experimentación continua con nuevos productos y conceptos, y con empleados que actúan como “dueños” de la compañía.



En este sentido, innovar es un trabajo que articula la capacidad científica de conocer, comprender y elaborar, con la capacidad de percibir, sentir y diseñar. Pero ninguna de estas capacidades será efectiva si no se encarna en un espíritu emprendedor. Una empresa establecida no sólo puede renovarse mediante la creación de productos y procesos innovadores, sino que puede hacerlo sin destruir o dañar su negocio tradicional. Construir una organización ambidiestra no es para nada fácil, pero mientras exista la voluntad de los ejecutivos para que ello ocurra, cualquier empresa puede volverse ambidiestra.

Innovación en el sector de la construcción

La evolución de la innovación en el sector de la construcción es mucho más gradual comparada con sectores como el industrial; la construcción tiene una serie de peculiaridades que hacen que sea mucho más complicado que se produzcan grandes innovaciones y que estas se apliquen y estandaricen.

Los objetivos principales de la innovación en construcción, raramente son el descubrimiento de nuevos materiales (como fueron el hormigón armado o el acero inoxidable); ya que se utilizan productos basados en tecnologías muy antiguas, los objetivos de la innovación se centran en la mejora de los procesos de producción, y en la gestión de esos procesos.

Los factores que más afectan al sector de la construcción y facilitan u obstaculizan a las empresas la oportunidad de innovar, además de las nuevas tecnologías y formas de gestionar, son las normativas y los cambios en el mercado, incluyendo la enorme influencia que tiene el sector público, ya que el Estado es uno de los grandes actores en el sector, haciendo a la industria muy sensible a los cambios económicos: en periodos de bonanza económica ha sido el gran beneficiado, y siempre que se ha producido una crisis económica en nuestro país, ha sido el gran perjudicado, ya que se registra un estancamiento en obras de mantenimiento, obras de inversión y aumento del desempleo.

En este punto, se resume lo publicado por la revista ISEA que afirma que las empresas constructoras no consideran a la innovación como un factor



determinante de su estrategia, y manifiestan que las causas raíces de esa decisión serían las siguientes:

- Las empresas constructoras se organizan en torno a un proyecto, las diversas empresas que concurren en el proceso de la construcción, hace difícil la mejora de los procesos y la reutilización de la experiencia adquirida.
- Las relaciones de negocio son temporales y orientadas al beneficio a corto plazo, circunstancia que impide la adopción de estrategias tecnológicas y el despliegue de infraestructuras básicas.
- La falta de formación y competencias en materia de empleo de la tecnología de información.
- Una cultura muy tradicionalista.

Por su parte, la Plataforma Tecnológica Española de Construcción, en su visión 2030, propugna que “El sector de la Construcción sea un sector industrial tecnológicamente avanzado, gestionado con criterios de competitividad, respeto al medio ambiente, de seguridad y de completa aceptación social”.

Sin duda, que para alcanzar este objetivo cuantificable, será necesario que los directivos de las empresas constructoras, y de otros sectores, conozcan el lugar que ocupa la innovación en su actual cultura, y encuentren las áreas en donde deben mejorar. Para entender esto, se plantea un conocimiento de lo que en este trabajo se plasma como los principales elementos de una cultura de innovación y que se explican a continuación.

Elementos que constituyen una cultura innovadora y su importancia

La cultura organizacional es un punto de referencia importante para definir una estrategia de negocios, ya que facilita el consenso y el proceso de implantación de la misma.

La importancia de identificar los elementos que constituyen una cultura de innovación, permitirá a cualquier persona ponerse en sintonía con los lineamientos



imperantes y potenciar las cualidades necesarias al caminar en dirección a la gestión de innovación.

Este modelo se caracteriza por ser un facilitador de la implantación de la estrategia, integrando las características de los aspectos humanos, herramientas tecnológicas y las condiciones organizativas necesarias.

La eficacia dependerá del grado de consenso que exista entre los aspectos de contenido ideológico de los miembros de la organización (convicciones, valores, patrones de conducta y comportamiento), debiendo esta ideología expresar su consistencia a través de los elementos prácticos que van a definir una organización empresarial. A continuación, la tabla n° 2 resume las características de cada elemento cultural, luego se profundizará en cada uno de ellos:

Aspectos constitutivos de una Cultura de Innovación	PRINCIPALES ELEMENTOS QUE DEFINEN LOS ASPECTOS DE UNA CULTURA DE INNOVACIÓN
Liderazgo Corporativo	Definir visión, misión, estrategias centrados en la innovación Promover directivos propensos al riesgo Potenciar a los colaboradores: pedirles que vayan más allá de sus funciones actuales No sancionar los fracasos en materia de innovación Recompensar los aciertos en materia de innovación Crear capacidades para detectar tendencias del entorno Crear redes, comunidades internas: buscar la cohesión, establecer reglas para que el equipo trabaje conjuntamente, comparta y haya colaboración entre los miembros del equipo y con otros equipos Gestor emocional: el líder debe poder gestionar emociones de los miembros de su equipo y crear el entorno emocional cercano, transparente y de libertad que exige la innovación. El líder debe, pues, tener un elevado dominio de la inteligencia emocional, de la autorregulación, la empatía, la resonancia con los motivos y propósito de los colaboradores, para reforzar el compromiso de las personas con los objetivos



Gestión por Competencias Personales	<p>Lograr la implicación del personal en los proyectos de la empresa</p> <p>Conseguir equilibrio entre objetivos organizacionales y objetivos personales</p> <p>Premiar las actitudes de iniciativas y resultados propios</p> <p>Entrenar y capacitar al personal fuertemente en actitudes</p> <p>Crear un clima de libertad, adecuado para la innovación</p> <p>Fomentar una actitud innovadora, creadora, imaginativa</p> <p>Sustituir las escalas y promociones para ascender profesionalmente por un crecimiento lateral</p> <p>Contribuir a la asignación de autonomía responsable a los empleados, al dotarles de mayor poder de decisión sobre sus vidas profesionales</p> <p>Lograr un aprendizaje organizativo multicultural: compartir los conocimientos pasando de la inteligencia individual a la colectiva</p>
Estructura y Aprendizaje Organizativo	<p>Potenciar la interculturalidad como creadora de la capacidad distintiva</p> <p>Los equipos de trabajo son multidisciplinares, diferentes expertos agrupados para hacer funcionar el proyecto</p> <p>El poder de decisión está muy repartido, todos participan en la toma de decisiones</p> <p>La gente del vértice también puede actuar y participar del equipo que gestiona el proyecto y lo lleva a cabo</p> <p>Equipos integrados para proyectos específicos</p> <p>Lograr una cohesión entre las subculturas</p> <p>Poseer estructuras organizativas flexibles y adaptables</p> <p>Fomentar la diversidad cultural</p>
Sistemas y Tecnologías de Dirección	<p>Mantener la organización actualizada a los cambios científicos y tecnológicos</p> <p>Evaluar la información del entorno y traducir a conocimiento específico</p> <p>Identificar aquellas tecnologías que tienen un mayor impacto económico en la empresa</p> <p>Investigar las nuevas tendencias de productos y competidores</p> <p>Desarrollar sistemas de comunicación multidireccional</p>

Tabla n° 2. Principales elementos constitutivos de una cultura innovadora. Elaboración propia

CAPITULO II

COMPONENTES DE LA CULTURA DE INNOVACION

Liderazgo Corporativo:



Existen múltiples definiciones del liderazgo, tomando los puntos en común, podemos decir que el liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que el equipo trabaje con entusiasmo, hacia el logro de metas y objetivos. Por lo tanto los líderes son los agentes de cambio, personas cuyos actos afectan a otras personas para un fin determinado.

La tarea de la gerencia es la de capacitar a las personas para que se desempeñen juntas, hacer efectivas sus fortalezas e irrelevantes sus debilidades. De eso se trata cuando se habla de organización y por esa razón la gerencia es un factor crítico y determinante. El liderazgo tiene que germinar sobre la comunicación y responsabilidad individual.

Por medio de la relación interpersonal señalada anteriormente, entre un líder y su equipo, el directivo busca orientar a los involucrados en la estrategia organizativa en una determinada dirección y, sobre todo, motivarlos para que se movilicen en esa dirección. Orientar y motivar son, entonces, los dos aportes clave del liderazgo a la organización donde se ejerce.

Orientar tiene que ver con:

- Crear/recrear la “visión” de la compañía (o, en su caso, de la unidad de la que es responsable el directivo). Se traduce en comprender las necesidades de los clientes, de los usuarios, de los stakeholders, de la sociedad, y tener para ello una propuesta de futuro atractiva y exigente, pero posible.
- Orientar la estrategia para hacer posible la “visión” buscada. Identificar los factores clave del éxito, establecer los objetivos y el camino a emprender. Ésta actividad no está vinculada con simples capacidades de tipo analítico. También tiene un componente relacionado con factores afectivos/emocionales, en la medida en que son procesos muy participativos.



- Favorecer la innovación y diferenciación. Normalmente, ejes clave de la estrategia.

Motivar tiene que ver con:

- El desarrollo de las personas. Articular las necesidades de los individuos con las de la organización, favoreciendo y construyendo los elementos de interés común, en donde la persona pueda desarrollar mejor su capacidad profesional.

- La creación de equipo. Crear un equipo que se sienta como tal y comparta el proyecto.

- El impulso de la cultura organizativa deseada. A nivel organizativo, el líder debe favorecer la cultura necesaria.

Es evidente que el grado de aceptación de la cultura depende de múltiples variables entre las que destaca la capacidad de liderazgo de quienes dirigen las empresas que son los encargados de definir dicha cultura y pensar en los mecanismos que se utilizarán para su implantación y amalgamar la realidad empresarial con la contextual. Schein (1988) escribe:

“Una de las funciones más decisivas del liderazgo es la creación, conducción y- cuando sea necesario- la destrucción de la cultura. Existe la posibilidad de que lo único realmente importante que hacen los líderes sea la creación y conducción de la cultura y que el único talento de los líderes esté dado por su habilidad para trabajar con la cultura.”

Le corresponde, por lo tanto, al equipo directivo con capacidad de liderazgo fijar el rumbo de la compañía y, de acuerdo con las líneas de actuación elegidas, diseñar un modelo de cultura y los mecanismos de implantación para que el mismo impulse la innovación en todas sus facetas.

El liderazgo que se define como innovador, debe descansar sobre el dominio de ciertas cualidades comunes:



Proactivo: Un líder debe establecer modos de actuar, valores, sentido de propósito y referencias para a futuro dar guías de actuación a sus colaboradores. Esto permite que tengan autonomía en la realización de tareas, promoviendo el cambio y la innovación. Es importante que los líderes apoyen nuevas ideas y promuevan el cambio alineándolo con los objetivos de la empresa.

Potenciador: Un líder puede crear otros líderes o potenciar a sus colaboradores para que puedan innovar. Esta capacidad se denomina empowerment. Potenciar a otras personas implica pedirles que vayan más allá del desempeño de sus funciones actuales y busca conseguir que puedan cambiar, reinventarse y asumir con iniciativa los nuevos retos y destinos profesionales.

Desarrollador: Las personas innovadoras son creativas, curiosas y sobre todo tienen talento profesional. Por eso, un líder debe promover el desarrollo continuo en el ambiente laboral y generar buenas competencias profesionales para asegurarse que este entorno de autodesarrollo existe. Una forma de ayudar a sus colaboradores es crear entornos de feedback, sistemas y actitudes destinadas a mejorar el autoaprendizaje y la capacitación en el entorno de trabajo.

Gestor emocional: Un entorno cómodo es lo más favorable para la innovación. Un líder debe poder gestionar las emociones de los miembros de su equipo y crear el entorno emocional cercano, transparente y de libertad que exige la innovación. El líder debe contar con inteligencia emocional para estar en consonancia con los motivos y propósito de los colaboradores y poder reforzar el compromiso de las personas con sus objetivos.

Socialnetworker: La colaboración es el motor de la cultura innovadora. Los buenos líderes buscan cohesión y establecen reglas para que el equipo trabaje en conjunto, comparta y haya ayuda mutua dentro de la empresa. Puede suceder que estos entornos no sean presenciales, sino en red. Los nuevos líderes deben conectar a sus equipos con ideas o entornos externos, buscar que estén abiertos al entorno profesional y consigan ideas o recursos en comunidades que pueden favorecer la innovación.



Potenciando las cualidades detalladas precedentemente, el líder habrá creado un caldo de cultivo y germinado las condiciones adecuadas para centrarse en la formulación de la estrategia de innovación y su implementación. Con estas premisas, el líder estará en disposición de inspirar confianza y de ser capaz de entusiasmar a todos sus colaboradores en torno a su proyecto.

Gestión por competencias personales:

La palabra *competencia* tiene diferentes acepciones; su origen *competere* proviene del latín, y en español, la conocemos con dos verbos: *competer* y *competir*. Uniendo los conceptos, se puede decir que para ser competitivos tenemos que ser competentes, y para ser competitivos debemos implementar la gestión por competencias.

Ahora bien, ¿a qué se refiere la gestión por competencias? Tal como lo indica Martha Alles, hace referencia a un modelo de dirección que tiene como objetivo alinear a las personas que integran una organización en pos de los objetivos organizacionales. En este marco, la palabra competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos que generan un desempeño exitoso en el puesto de trabajo.

La gestión por competencias, es un concepto clave cuando hablamos de innovación, ya que no se centra meramente en técnicas o procedimientos, sino en el propio individuo, porque detrás de cada persona hay conocimientos, cultura, habilidades, destrezas y comportamientos que, cuando se dan las condiciones ambientales y organizativas adecuadas, provocan mecanismos de cambio y desarrollo organizacional e impulsan fuertemente la creatividad que permite transformar el conocimiento en innovación.

Esto significa que las ventajas competitivas sólo serán sustentables en el tiempo cuando las empresas se centren en lo que saben hacer especialmente bien y estén en condiciones de regenerar, constantemente, su cartera de competencias.



En un modelo de cultura de innovación las personas constituyen, junto con las tecnologías, el foco o centro de toda organización y son las competencias personales las que permiten obtener un rendimiento en la gestión empresarial que va más allá de los conocimientos acumulados por la experiencia. La pregunta clave es ¿cómo lograr que un modelo de competencias logre alinear a las personas con la estrategia? Puede sonar sencillo, pero según lo escrito por diversos especialistas, no lo es. Lo que sucede muchas veces es que se pierde el foco, y se comienzan a diseñar un sinnúmero de procedimientos burocráticos que pierden toda practicidad, e incluso algunos modelos no responden a la estrategia organizacional, impidiendo alinear a las personas hacia el objetivo empresarial.

Tal como lo muestra el gráfico N° 1, Alles (2006), para lograr un gestión estratégica de los recursos humanos se debe partir de la Misión y Visión, asegurándose que la misma esté actualizada. Luego, analizar los planes estratégicos que orientan la acción de la organización, y en función de estos definir las competencias generales y específicas por área.

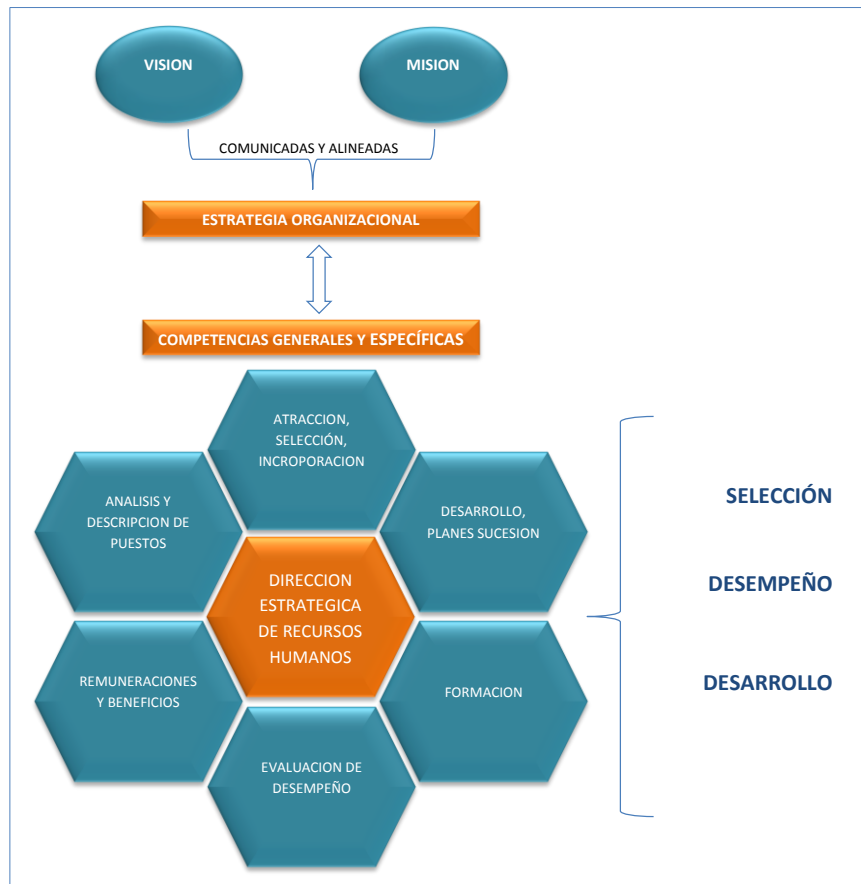


Gráfico n° 1: Definición del modelo de competencias. Fuente: Elaboración propia en base a Alles, M. (2006)

Pero, ¿cómo se logra pasar de este esquema conceptual a observar comportamientos o actitudes en los integrantes de la organización que corroboren el marco conceptual? Lo que se conoce como formación y desarrollo o rutina de capacitación permanente, posibilitando un cambio de paradigma mental que promueva el pensar distinto, y cuando alguien piensa diferente también comienza a actuar distinto.

Si una empresa se precia que es una organización cultural dinámica e innovadora, implica que la formación y el desarrollo de los recursos humanos no sólo estarán enfocados en conocimientos, sino que hará *énfasis en actitudes y cualidades innatas*.



Por lo tanto, partiendo de la visión se debe hacer foco en tres aspectos claves: la selección, desempeño y desarrollo de los colaboradores. La gestión por competencias a implementar, debe lograr *maximizar el potencial* de las personas, y para ello tendrá que apoyarse en dos elementos motivadores fundamentales: la ***libertad y confianza***.

Libertad, porque las personas necesitan espacio, margen de maniobra para impulsar su imaginación y *confianza* para poder compartir el conocimiento y agregar valor en beneficio de todos.

En este punto, resulta relevante destacar el concepto desarrollado por Carol Dweck, quien manifiesta que pensar que la inteligencia, el talento o la personalidad están determinados desde el momento en que nacemos lleva a limitarnos en lugar de ir por las **creencias expansivas**,

De acuerdo a lo expresado por Carol Dweck, "todos podemos cambiar con esfuerzo". En la población, en general, hay un 40% de personas con mentalidad fija, otro 40% con mentalidad de crecimiento, y un 20% con una combinación de ambas, aunque si analizamos qué ocurre entre ejecutivos, deportistas y científicos exitosos, la mayoría tiende a tener una mentalidad de crecimiento. Son los que reciben bien las críticas, confrontan sus deficiencias y trabajan con intensidad para ser mejores Dweck, expresa incluso el caso de muchos "grandes talentos" que no eran especialmente dotados hasta que se pusieron a trabajar largo y duro; refiriéndose a personas como Cezanne, Edison, Darwin e incluso Mozart.

Las personas que poseen una mentalidad de crecimiento, no solamente son capaces de alcanzar una buena versión de sí mismos, sino que son mejores padres, profesores, jefes, compañeros y amigos. Porque creen que las personas pueden crecer y, por lo tanto, ellos mismos estimulan el crecimiento y aprendizaje en los otros y sus expectativas con respecto a sí mismos y a los demás son siempre positivas.

Dweck manifiesta que cuando elogiamos los logros de alguien basándonos en su inteligencia o en sus capacidades innatas -frente a cuando lo hacemos



basándonos en el esfuerzo- estamos fomentando el desarrollo de una mentalidad fija, que no anima a plantear retos desafiantes y que invita a abandonar cuando surgen dificultades

Es muy útil tener en cuenta estos conceptos al momento de realizar la selección y el feedback a los colaboradores para fomentar en ellos una mentalidad abierta, receptiva y captadora de mejoras, que impactará positivamente en el desempeño de la compañía. Rodearse con ese 40% de población con predominio de mentalidad de crecimiento es una decisión muy inteligente.

Procesos de aprendizaje y estructura organizativa:

Estructura y Proceso de Aprendizaje constituyen el primer concepto dentro del proceso de implantación de la estrategia; se entiende que son aquellos aspectos más tangibles que se materializan a través de métodos, procesos, herramientas, sistemas y tecnologías que pretenden estimular la conducta de los directivos en el sentido de la estrategia

Procesos de aprendizaje:

Un aspecto esencial de las teorías sobre el aprendizaje y la creación de conocimiento en las organizaciones es el modo en que estas transforman sus visiones y conocimientos individuales en capacidad organizacional y conocimientos colectivos. Aunque algunos investigadores sostienen que el aprendizaje es en esencia una actividad individual la mayoría de las teorías sobre el aprendizaje de las organizaciones subrayan la importancia del conocimiento colectivo como fuente de capacidad organizacional. El conocimiento colectivo es el conocimiento acumulado que la organización almacena en sus reglas, procedimientos, rutinas y normas comunes, que guían las actividades dirigidas a solucionar problemas y los patrones de interacción entre sus miembros.

El aprendizaje organizacional es el proceso mediante el cual las entidades, transforman información en conocimiento, lo difunden y explotan con el fin de incrementar su capacidad innovadora y competitiva. Hoy en día constituye una



potente herramienta para incrementar el capital intelectual de una organización, aumentando sus capacidades para resolver problemas cada vez más complejos y adaptarse al entorno.

Los Procesos de Aprendizaje, pueden realizarse dentro de una empresa o bien, en colaboración con agentes e instituciones externos (alianzas con otras empresas, universidades, centros de investigación).

Resulta interesante otorgar importancia a la dimensión exógena, ya que es un excelente complemento para llevar a cabo procesos de innovación abierto.

Constituir grupos multidisciplinarios, es una buena herramienta para “producir” el aprendizaje colectivo o también una forma de materializar el conocimiento socializado, porque gracias a una cooperación mutua y a un intercambio cruzado de información y conocimiento entre los miembros, se favorece que las personas adquieran competencias transversales e interculturales.

Uno de los retos gerenciales será pasar de los conocimientos o talentos individuales a desarrollar capacidades organizacionales, para implementar con éxito una dirección estratégica basada en el conocimiento

Estructura organizativa

La estructura de la organización crea el esquema formal y determina la forma en que se realizan las tareas. La suposición de que existe una única forma óptima fue cuestionada, sin embargo, por las investigaciones que se llevaron a cabo durante las décadas de 1960 y 1970 bajo la rúbrica de la teoría de la contingencia, que interpreta la diversidad de las formas organizacionales, con sus múltiples variaciones, como una respuesta a las exigencias del contexto. La teoría de la contingencia defiende que la estructura más apropiada para una organización es aquella que mejor se adapta a una contingencia operativa dada, como la escala de la operación (Blau, 1970), la tecnología (Woodward, 1965; Perrow, 1970) o el entorno (Burns y Stalker, 1961). Esta corriente teórica y de investigación cimienta nuestra interpretación de las relaciones existentes entre la naturaleza del entorno



transaccional y tecnológico, la estructura y el rendimiento. Algunos de los estudios abordan la relación que se da entre la estructura y la innovación.

Las tipologías polares de organizaciones mecanicistas y orgánicas propuestas por Burns y Stalker (1961) demuestran cómo las diferencias en el entorno tecnológico y de mercado en cuanto a velocidad de cambio y complejidad afectan a las estructuras organizacionales y a la gestión de la innovación. En el estudio se descubrió que las empresas se podían adscribir a uno de esos dos tipos principales: el primero, más rígido y jerárquico, adecuado para unas condiciones estables, o el segundo, con una configuración más fluida, que se adapta a unas condiciones marcadas por la rapidez de los cambios y de la innovación. Ninguno de los dos tipos es intrínsecamente bueno o malo; el entorno de la empresa es la contingencia que desencadena una respuesta estructural.

El modelo de Burns y Stalker sigue teniendo un gran peso en nuestra visión de los desafíos contemporáneos a los que muchas organizaciones se enfrentan en sus intentos de alejarse de una forma mecanicista para aproximarse a una orgánica a medida que la innovación gana en importancia y que la velocidad del cambio ambiental aumenta.

Otra importante contribución de la primera época es la obra de Mintzberg (1979), que sintetizó una buena parte del trabajo existente sobre las estructuras organizacionales y propuso una serie de arquetipos que reflejan las configuraciones estructurales básicas de las empresas que operan en diferentes entornos. En consonancia con la teoría de la contingencia, este autor argumenta que una organización de éxito diseña su estructura de modo que se adapte a su situación. Además, desarrolla una configuración lógica de los parámetros de diseño. En otras palabras, una estructuración eficaz requiere coherencia en los parámetros de diseño y los factores de contingencia. La hipótesis de configuración sugiere que, en la mayoría de los casos, en las empresas predominará uno de los cinco arquetipos puros identificados por Mintzberg:

- estructura simple,



- burocracia mecánica,
- burocracia profesional,
- forma divisional,
- adhocrática

A cada uno de los cuales se asocia un potencial innovador diferente. Dos de estos arquetipos se pueden clasificar como organizaciones orgánicas con una gran capacidad de innovación y adaptación: la estructura simple y la adhocrática. La primera se basa en la supervisión directa de una persona, como en el caso de las start-ups que buscan constantemente los entornos de alto riesgo. La segunda es una organización centrada en los proyectos y muy flexible que depende del ajuste mutuo de los equipos encargados de resolver los problemas. Es apta para la innovación radical en un entorno volátil. Los otros tres arquetipos restantes — burocracia mecánica, burocracia profesional y forma divisional— tienen unas capacidades innovadoras más limitadas y responden peor a la novedad y al cambio.

Las teorías de la contingencia reflejan la diversidad de las formas de las organizaciones en distintos entornos tecnológicos y transaccionales. Suponen que, a medida que los mercados de los productos y de la tecnología ganen en complejidad e incertidumbre y que las transacciones se vuelvan más heterogéneas e impredecibles, las organizaciones adoptarán estructuras más adaptativas y flexibles, y lo harán alejándose de las formas de organización burocráticas y aproximándose a las orgánicas. Las dificultades que entraña lograr este ajuste no se abordan, sin embargo, en esta corriente de investigación.

De lo expuesto anteriormente, el trabajo en diseñar una estructura de manera adecuada, con características modernas e innovadora no es trabajo sencillo y debe pensarse de manera que refleje adecuadamente las unidades estratégicas de negocio y que potencie las mismas para conseguir los objetivos de la organización. Por lo tanto, dicha estructura tendrá que integrar a las subculturas

que emergen en la organización, facilitar el trabajo en equipo y lograr un diseño estructural más ad-hoc que atenúe en lo posible las clásicas jerarquías y la verticalidad. Además, que sea dinámica, en evolución continua y que no condicione demasiado a la estrategia. Estas cualidades estructurales ayudarán a que se produzca un verdadero aprendizaje organizativo, para lograr la socialización del conocimiento, que permitirá potenciar el cambio organizativo-cultural.

Entre las estructuras organizativas tipo, que impulsan procesos de aprendizaje, en este trabajo se detallarán las características de lo que Rodríguez (2001), define como estructura **hipertrébol**. Esta estructura combina los aspectos básicos de aprendizaje organizativo y los objetivos de flexibilidad organizativa; posee una triple capa, constituida por un Sistema de Negocios, un Equipo de Proyectos y una Base de Conocimiento (Rodríguez Antón y Alonso, 2001) (ver Gráfico N° 2).

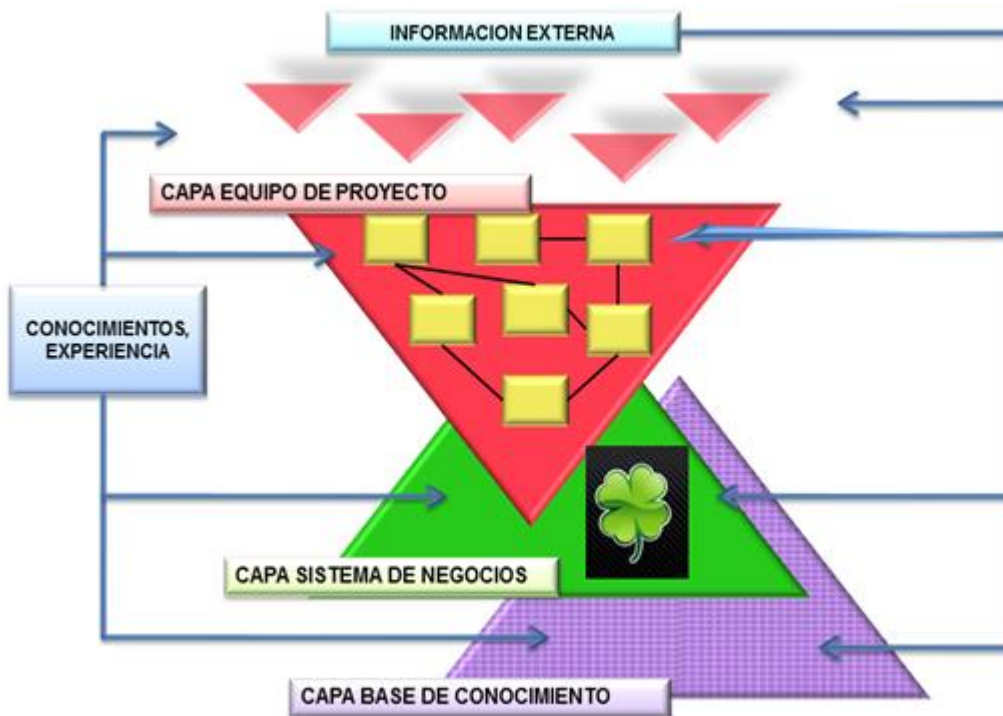


Gráfico n° 2: Estructura Hipertrébol. Elaboración propia en base a Rodríguez, A. (2001)

El Sistema de Negocios se configura como una estructura ágil y flexible, representado por un trébol, a través de la conexión de las cuatro hojas y el tallo



que la definen. En la primera de las hojas -el Núcleo profesional-, se va a situar la plantilla fija de la compañía, la cual va a estar compuesta por un conjunto de personas esenciales e imprescindibles para el desarrollo de las actividades que generan valor y que definen, en esencia, su negocio. En la segunda -Subcontratación-, van a estar todas aquellas actividades que van a ser subcontratadas y que no forman parte de su *core*. En la tercera -Trabajo flexible-, van a situarse aquellas personas que van a estar contratadas de forma temporal y que no van a constituir el Núcleo profesional de la empresa, pero que van a ser necesarias en momentos o en proyectos puntuales. La cuarta hoja -Autoservicio-, va a estar formada por todas aquellas actividades, tecnologías y procesos que el propio cliente pueda obtener en régimen de autoservicio. Por último, todas estas hojas, es decir, personas, actividades, procesos, tecnología y sistemas, van a estar dirigidas y coordinadas desde la Alta dirección que se va a situar en el centro de dichas hojas, como si fuera el tallo, que coordina y hace fluir la “savia” en las hojas; y el enriquecimiento de la estructura esta en aprender de los gustos y necesidades de sus clientes a través del desarrollo de su actividad cotidiana.

El Equipo de Proyectos va a estar constituido por todas aquellas personas que, en grupo o individualmente, trabajen para un proyecto concreto o atiendan a un cliente específico. El objetivo de este Equipo de Proyectos es doble: por un lado, ofrecer un producto o servicio a un cliente concreto y, por otro, aprender de sus gustos y necesidades.

La Base de Conocimiento se almacenará todo aquel conocimiento relevante sobre el cliente que la empresa haya podido captar a través de sus Equipos de Proyecto, bien sea a través de sus empleados actuando en grupo o individualmente, a través de las actividades cotidianas del Núcleo profesional, o a través de las encuestas de opinión que el propio cliente.

Esta Base de Conocimiento va a alimentar cualquier necesidad de información que posean los empleados, si es posible, adelantarse a las peticiones de cada cliente. En consecuencia, va a estar integrada por información específica de



clientes reales, ya sean éstos personas, empresas, asociaciones u otro tipo de organizaciones. La creación de esta Base de Conocimiento supone un paso muy significativo en el proceso de aprendizaje específico de la industria de la empresa que la utilice, la creación de una Base de Conocimiento en la que almacenar «lo aprendido» de los clientes es una adecuada para lograr el necesario proceso de conversión del conocimiento individual en conocimiento organizativo.

En este modelo Hipertrébol será imprescindible: la motivación de los empleados, las buenas relaciones contractuales con los proveedores, y la adecuada calidad ofrecida a los clientes. Es más, la alta dirección deberá propiciar una cultura de colaboración y participación, que potencie la transmisión de conocimientos entre los integrantes de la organización.

Sistemas y Tecnologías de Dirección

En este apartado, el foco se centrará en dos puntos importantes para una organización innovadora. Por un lado, los sistemas de alerta utilizados para captar la información del entorno con el que interactúa la empresa, y por otro los sistemas de comunicación interna, herramienta clave para la dirección de la empresa y que si se utiliza adecuadamente favorece el flujo de información multidireccional. Los sistemas de alerta se enmarcan dentro de las llamadas prácticas de *vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva*.

Previas definiciones, es interesante diferenciar ambos conceptos: la vigilancia tecnológica se encuentra vinculado directamente a la captación y análisis de las informaciones mientras que el desarrollo de la inteligencia competitiva está orientada hacia la interpretación de esas informaciones previamente seleccionadas para ayudar a la toma de decisiones.

Según Dussauge y Ramanantsoa (1987):

"La identificación de las tecnologías más interesantes y la decisión de desarrollar competencias tecnológicas exigen la disponibilidad de una información exhaustiva



acerca del entorno tecnológico de la empresa. Las principales fuentes de información que pueden alimentar la función de vigilancia tecnológica son:

- a. Los contactos directos personales con los competidores, proveedores, centros de investigación, universidades.
- b. La participación en coloquios, congresos y otras manifestaciones científicas.
- c. Las revistas especializadas.
- d. Las patentes como sistemas de información ya que reflejan cuales son las grandes tendencias tecnológicas.

Sintetizando, podría definir la inteligencia competitiva como el conjunto de conceptos, métodos y herramientas que ayudan a desarrollar, las actividades de búsqueda, obtención, análisis, almacenamiento y difusión de la información relevante de cara a la toma de decisión en la organización de acuerdo con su estrategia de actuación, en definitiva se trata de transferir informaciones del exterior al interior de la empresa procurando que las mismas sean pertinentes y lleguen a las personas idóneas en el momento adecuado.

El proceso de creación de conocimientos, se alimenta por un lado de las informaciones que surgen del entorno externo, especialmente como acabamos de ver a partir de la vigilancia tecnológica, y que constituyen principalmente conocimientos explícitos, pero además, los procesos de creación de conocimientos, parten de una base ya existente en la empresa contenidos en el know-how o experiencia acumulada por las personas.

Pero, ¿de qué manera se enriquece la base de conocimientos? Una herramienta imprescindible para toda empresa en general, pero en particular para las de corte innovador, son los sistemas de comunicación internos.

La comunicación interna es un factor clave que tiene que tener en cuenta la empresa ya que, debidamente gestionada permite construir y alimentar los procesos y bases de conocimiento, mejora el clima laboral y el rendimiento de los



empleados. Es fundamental que esta comunicación sea ordenada y que fluya no solo en forma descendente, es decir desde la gerencia hacia los más juniors, sino también en forma ascendente. Sólo se podrá obtener un verdadero compromiso por parte de los empleados, cuando éstos se sientan plenamente identificados con la realidad empresarial. Para ello se deben comunicar correctamente los objetivos a todos los miembros de la organización.

La comunicación interna juega un papel preponderante para facilitar y fortalecer el involucramiento, el sentido de pertenencia, la identificación con la empresa, la motivación y el compromiso de los empleados. De esta forma se contribuye a que entiendan el negocio y cómo ellos pueden formar parte del logro de los objetivos de la empresa. Sin embargo, la base de una comunicación interna efectiva se sustenta en el compromiso de los directivos en los programas de comunicación dirigidos al personal, sin este compromiso ninguna acción de comunicación tendría sentido.

La comunicación interna en la empresa, es fundamental para que la misma pueda transmitir claramente sus ideas y proyectos, y todos puedan conocer la estrategia global, de tal forma que “los problemas sean de todos, y todos contribuyan a resolverlos.

Por lo tanto, para lograr una buena comunicación se necesita:

- Coherencia del líder en su decir y hacer diarios

Las personas pasan más tiempo observando y escuchando lo que el líder hace y dice, en lugar de todas las otras herramientas de comunicación, que si bien son importantes, sin embargo el ejemplo del líder es esencial.

- Política de Comunicación:
 - Dar a conocer la filosofía, visión, misión y valores de la empresa
 - Dar a conocer los servicios que ofrece
 - Dar a conocer a los clientes a los que se apunta



– Plan de Comunicación:

Los programas de comunicación interna deben procurar la participación y medir el grado de satisfacción de los empleados en forma constante. Además, deben tener continuidad en el tiempo y mantener una coherencia entre los mensajes que se emiten hacia adentro de la organización y hacia afuera. Es preciso contestar las siguientes preguntas:

- Objetivos: ¿Para qué comunicar?
- Contenidos: ¿Qué y cuánto comunicar?
- Forma: ¿Cómo comunicar?
- Personas: ¿A quién/ quiénes comunicar?/ ¿Quién/quiénes deben comunicar?
- Tiempo: ¿Cuánto comunicar?
- Lugar: ¿Dónde comunicar?

Si bien la comunicación interna es un recurso muy importante de las empresas, no son muchas las que pueden incorporarla dentro de sus fortalezas. Se trata simplemente de comenzar por reconocer que un óptimo servicio al cliente externo empieza por un buen servicio al cliente interno.

De lo expuesto en este capítulo, la innovación implica cambio, complejidad, velocidad y adaptación. Si la organización desarrolla su estrategia en un marco cultural con las características descritas en este capítulo (liderazgo, gestión por competencias, estructura, sistemas de aprendizaje, vigilancia tecnológica y comunicación interna innovadores), suavizará los rápidos efectos que surgen de la competencia, nuevas necesidades de clientes, nuevas tecnologías, y amortiguará estos cambios siendo más fácil pasar del desequilibrio al equilibrio.

Si la cultura introduce ciertas características innovadoras, el proceso de implantación de la estrategia que diseñe la empresa será mucho más fácil de



llevar a cabo, porque permitirá un mayor ajuste de las variables del modelo con los aspectos internos y externos de la organización.

De esta forma una organización se vuelve más flexible y abierta al cambio, permitiendo la generación de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

CAPÍTULO III: LA CULTURA DE INNOVACION COMO PARTE DEL PROCESO ESTRATEGICO DE LA EMPRESA

Definición de estrategia:

El concepto de estrategia es objeto de muchas definiciones, resumiendo los diferentes significados, se cita a Koontz (2012), quien afirma que:

“La estrategia es la determinación de la misión y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, seguida de la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar las metas.”

Por otro lado, Lambin (1994) afirma que la estrategia de la empresa, consiste en un plan para orientar a la organización hacia oportunidades atractivas para ella y la sociedad; este autor ya manifestaba que la estrategia debe unir el crecimiento de la compañía y del entorno.

Relación entre cultura y estrategia:

La coherencia entre cultura y estrategia, es un punto muy importante para el éxito de esta última, debido a que la cultura acota las alternativas estratégicas, y cuando se da cierta consistencia entre ambas, la empresa alcanza mayor flexibilidad, se adapta a las situaciones cambiantes y utiliza al máximo esta capacidad en provecho de las oportunidades del entorno.

La calidad de actuación de las personas y la mayor o menor pericia para explotar y sacar el máximo rendimiento de los recursos disponibles, depende no sólo del conocimiento de personas, sino también de su actitud para llevar a cabo sus tareas y alinearlos con los objetivos y estrategias organizacionales.



Para lograr esta diferenciación en la explotación de los recursos tangibles, será necesario que las dotes de creatividad e innovación que atesoran las personas afloren en un alto grado o potencial, siendo necesario contar con un modelo cultural, de corte innovador que ayude a estimular la creatividad y a crear un ambiente de trabajo y unas condiciones organizativas que faciliten la cooperación y la interacción para obtener innovaciones. Lo que se pretende es usar la creatividad como condimento indispensable para lograr una organización dinámica, debiendo preocuparnos por cómo implementar la creatividad en la empresa

Pero en el proceso de implementación de la cultura, surgen barreras psicológicas y físicas que será necesario sortear, concluyendo de varias lecturas y de la experiencia propia del autor de este trabajo, que las más relevantes son las siguientes:

- Zona de confort: Se busca evitar riesgos y permanecer cómodos y seguros.
- Estructura organizacional incorrecta: Multiniveles e inconvenientes en el flujo de la comunicación.
- Incentivos económicos y otros beneficios: No se distingue a los agentes promotores del cambio.
- Dedicación de tiempo/recursos escasos en proyectos diferenciadores: No se asigna un presupuesto económico y no se otorga margen para que las personas puedan involucrarse con los nuevos proyectos, exigiendo respuestas solo a corto plazo.

Distintos tipos de estrategias

Von Krogh, (2001), estudió estrategias de creación del conocimiento, en este punto, las asocio con la estrategia general de la organización marcando dos opciones bien diferenciadas, que constituye los dos tipos básicos de estrategia:



- Estrategias de supervivencia: realizadas para mantener el grado vigente de éxito y desempeño. El propósito es obtener provecho de las oportunidades de negocio existentes y neutralizar las amenazas del ambiente. Al concebirlas, la alta dirección se basa en una imagen sumamente clara de un entorno de negocios conocido. Permite reducir el poder de negociación de proveedores y clientes. Restan atractivo la entrada de nuevos competidores a causa de efectos de la experiencia, y preparan a la compañía frente a posibles sustitutos de sus productos. Una empresa puede prosperar en un ambiente estable con una estrategia de supervivencia.

- Estrategias de avance: indispensables para las organizaciones creadoras de conocimiento y a su vez dependientes de la creación de nuevo conocimiento para ser pioneras y diferenciarse de la competencia. Hacen hincapié en la mejora del desempeño y el éxito futuro, mediante el provecho de las futuras oportunidades de negocio existentes y la neutralización de amenazas del ambiente en el porvenir. Al formularlas, la experiencia y el conocimiento del ambiente de negocios ofrecen un papel limitado. Lo que se necesita es un enfoque creativo que considere nuevas imágenes de la compañía y su ambiente de negocios, así que es conveniente involucrar jóvenes participantes poseedores de ideas no convencionales.

En el contexto actual, la práctica administrativa tiende a estar dominada por la formulación de estrategias de supervivencia, dado que los horizontes de los administradores se ven predominantemente influidos por las necesidades inmediatas; sin embargo, en los ambientes turbulentos que se viven actualmente, la empresa debería plantearse estrategias de avance.

Innovación estratégica:

La cuestión parece indudable: en un mundo discontinuo, la innovación estratégica es la clave de la creación de valor y de riqueza para los clientes de cualquier empresa, principalmente para las nuevas organizaciones que cuentan con desventaja de recursos. Si redefinimos la medida del éxito empresarial como la participación en la nueva creación de riqueza en el marco de un ámbito genérico



de oportunidades (por ejemplo, la energía, el transporte, las comunicaciones, la informática, etc.), la innovación se convierte en un imperativo irrenunciable.

A los accionistas les encanta la innovación estratégica. Considerando los hechos, entre 1985 y 1995, menos de cuarenta de las 1.000 empresas de Fortune aumentaron la rentabilidad total para el accionista más de un 25% anual. Estas empresas lograron un crecimiento anual compuesto de sus ingresos del 25,3% durante este período, mientras que sus márgenes de explotación aumentaron a una tasa de sólo el 6,7% anual. Dadas estas tasas de crecimiento, los ingresos aumentarán casi diez veces durante una década, mientras que los márgenes casi se duplicarán. Por tanto, si el objetivo es mejorar drásticamente la rentabilidad para el accionista, ¿de dónde va a salir el apalancamiento? Claramente, vendrá del crecimiento de los ingresos, no de la mejora de los márgenes de explotación. La mayoría de las empresas está simplemente quedándose sin espacio para la mejora de los márgenes. Un aumento de los ingresos del 25% y un aumento del margen inferior al 7% supone una ratio de 3,5 a 1. Sin embargo, en los últimos años. La obsesión de la mayoría de los altos directivos ha sido la reducción de costes, no el crecimiento. Centrarse en el crecimiento, en lugar de en el juego de la innovación estratégica, conducirá probablemente a destruir valor más que a crearlo.

De acuerdo a la publicación de Hamel (2006), los especialistas en estrategia pueden tener mucho que decir sobre el contexto y el contenido de la estrategia, pero en los últimos años han tenido poco que decir sobre la práctica de la estrategia, es decir, sobre la tarea de la elaboración de la estrategia. Nadie parece saber mucho sobre cómo crear estrategia. Los directivos actuales saben cómo aplicar prácticas de calidad, cómo realizar reingeniería de procesos y cómo reducir los ciclos de tiempo, pero no cómo estimular el desarrollo de estrategias innovadoras para la creación de riqueza.



El reto es inventar de nuevo la práctica de la estrategia en formas que la hagan trascendental para las empresas que luchan por mantener su vitalidad en el marco de innovación o muerte que caracteriza a la nueva economía.

¿Cuáles son los secretos de la elaboración de la estrategia? El sector de la estrategia (todos los consultores, profesores de escuelas de negocios, autores y planificadores) oculta un pequeño y oscuro secreto. Todos sabemos reconocer una estrategia cuando la tenemos delante (sea la de Microsoft, Nucor o Virgin Atlantic). Todos sabemos reconocer que una estrategia es excelente viendo los hechos consumados. No sabemos de dónde surgen las nuevas estrategias audaces de creación de valor. Hay una laguna en el centro de la disciplina de la estrategia; mejor dicho: la disciplina de la estrategia no tiene fundamentos en sentido estricto.

¿Cuáles son, por tanto, las raíces básicas de la creación de la estrategia? Según la experiencia de Hamel y otros consultores, hay cinco condiciones previas para el surgimiento de una estrategia

1. Nuevas voces: La alta dirección debe dejar de monopolizar la elaboración de estrategias y dar cabida a sectores no participantes en el proceso, los jóvenes, los recién incorporados y las personas situadas en la periferia geográfica de la organización deben tener más participación, puesto que son el dominio de la diversidad. La creación de estrategias ha de ser un proceso pluralista y altamente participativo.

2. Nuevas conversaciones: Instaurar un diálogo sobre las estrategias que atraviese todas las barreras organizativas y sectoriales convencionales aumenta las probabilidades de que se produzcan hallazgos estratégicos. Con demasiada frecuencia, en las grandes organizaciones las conversaciones acaban formalizándose año tras año entre unas mismas personas y sobre unos mismos temas. Al cabo de un tiempo, las personas tienen pocas oportunidades de aprender unas de otras.



3. Nuevas pasiones: Dar cauce al impulso descubridor innato en toda persona y enfocarlo hacia la búsqueda de nuevas estrategias. Según Hamel, la teoría de que las personas son reacias al cambio es errónea: sólo lo son cuando el cambio no ofrece perspectivas de nuevas oportunidades. Las personas no invertirán emocionalmente en una empresa y en sus probabilidades de éxito a menos que crean que van a obtener una buena rentabilidad y exista una oportunidad de crear un futuro único y atractivo en el que puedan participar.

4. Nuevas perspectivas: Las nuevas perspectivas conceptuales que permiten reconcebir los negocios, las capacidades de la empresa, las necesidades del cliente, etc. contribuyen en gran medida a la innovación estratégica. Para aumentar sus probabilidades, los directivos han de convertirse en difusores de la nueva perspectiva, buscar constantemente nuevos enfoques que ayuden a la empresa a redefinirse a sí misma y a sus clientes, sus competidores y, en consecuencia, sus oportunidades.

5. Nuevos experimentos: Lanzar al mercado una serie de pequeños experimentos sin riesgo sirve para maximizar la tasa de aprendizaje de la empresa con respecto a qué nuevas estrategias funcionarán y cuáles no, hay muchas cosas que solo pueden aprenderse del mercado.

Debemos dedicar menos tiempo a trabajar en la estrategia como una “cosa” y más tiempo a comprender las condiciones previas que dan lugar a esa “cosa”. Los directivos, los consultores y los profesores de las escuelas de negocios han de reequilibrar la atención prestada al contexto, al contenido y a la práctica, en favor de ésta última. Al centrarnos en la práctica de la estrategia tratamos no sólo de descubrir algo –las oportunidades ocultas de surgimiento de la estrategia–, sino también de inventar algo.

Elementos básicos de una estrategia de innovación:

Teniendo en cuenta las consideraciones presentadas por Hamel, en este trabajo se considera importante responder a las siguientes preguntas:



1. ¿Por qué innovar? El objetivo es definir por qué la empresa desea iniciar un programa que sistematice la innovación y la haga parte de su cultura.
2. ¿Qué? Se buscará establecer lo que realmente es innovador para cada empresa en particular.
3. ¿Hacia dónde? Definir y comunicar la visión y los objetivos a los que se quiere llegar con la implementación de una cultura y procesos innovadores.
4. ¿Cómo? Determinar de qué manera se enfocará la innovación y alinearla con la estrategia general de la organización
5. ¿Cuánto? Definir los recursos que se van a invertir en innovación, considerarlo en el presupuesto global.

Dentro de los elementos básicos, se resalta la importancia de alinear el proceso de innovación con la estrategia de la empresa, como se expone en el gráfico n° 3, con lo cual la dirección tiene que tener presente cómo va a operar, de qué capacidades y recursos dispone, y qué productos y servicios conforman su cartera de competencias, y alinearlas con la propuesta de valor diferenciadora a ofrecer a los clientes y con las capacidades a desarrollar para llevarlo a cabo exitosamente.

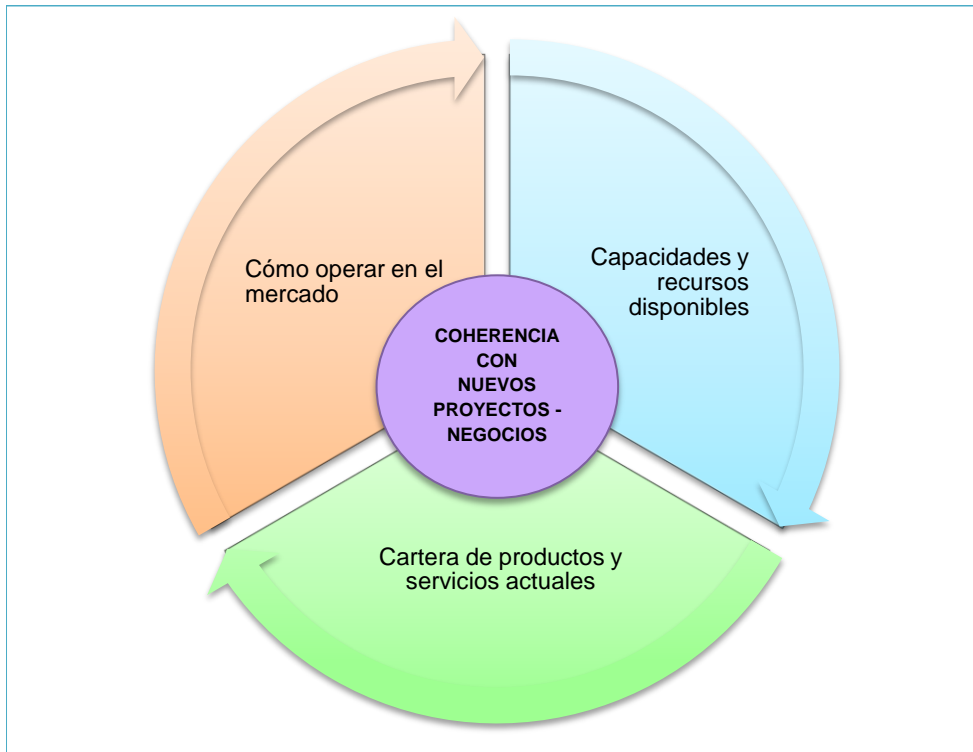


Gráfico n° 3: Alineación de la estrategia organizacional con la innovación. Elaboración propia.

Implantación de una cultura de innovación en la empresa

En las siguientes líneas, se pretende exponer en general cuales son los parámetros a tener en cuenta en la fase de implementación de un cambio cultural. Según lo explica Morcillo (2006), son los siguientes:

- a) El nivel de consenso alcanzado entre quienes definen el nuevo marco cultural, la **dirección**, y quienes la ponen en práctica día a día, los **empleados**.
- b) Los beneficios esperados por parte de los empleados, tras la adopción y desarrollo de la nueva cultura.
- c) Los esfuerzos que deben hacer los empleados para adaptarse y aplicar las reglas derivadas del nuevo modelo.



En la tabla n° 3, se relaciona el nivel de acuerdo o desacuerdo de los empleados frente a la nueva cultura con su nivel de aceptación o no aceptación. Los miembros de una organización pueden estar de acuerdo o en desacuerdo con un determinado modelo cultural, y pueden adoptarlo por “decreto” o adaptarlo sin ninguna clase de obligación.

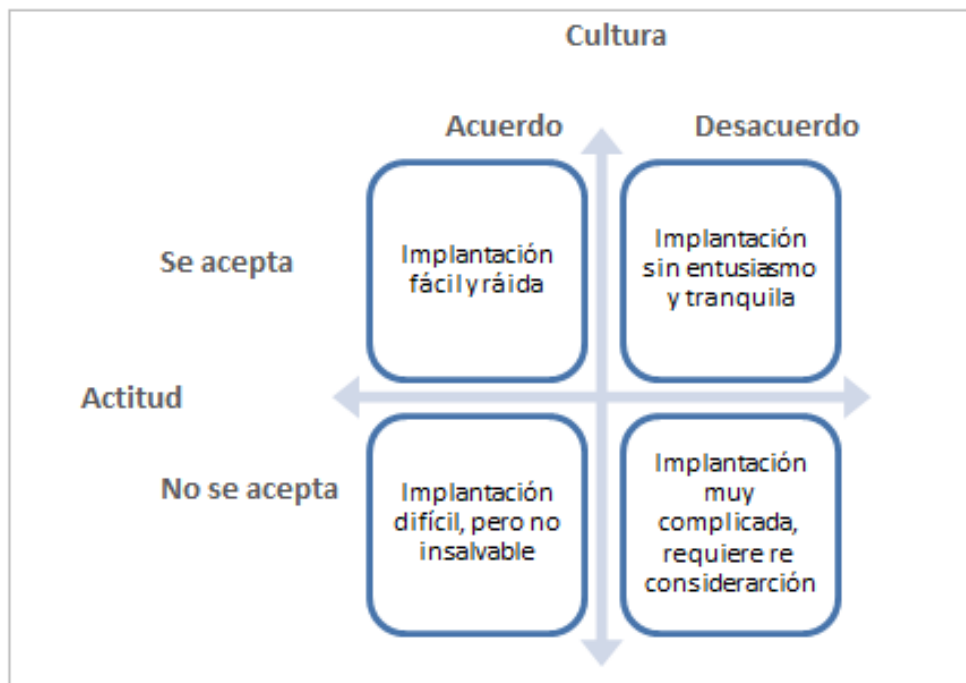


Tabla n°3. Matriz de implantación de una cultura. Elaboración propia.

Cuadrante 1: Implantación fácil y rápida:

Existe total identificación entre los planteamientos organizacionales y los de los empleados. Los beneficios esperados son superiores a los esfuerzos exigidos.

Cuadrante 2: Implantación sin entusiasmo y tranquila:



El consenso y la sintonía no son totales entre la dirección de la empresa y los empleados, lo que genera cierto desaliento en estos últimos, pero lo positivo que los beneficios esperados son superiores a los esfuerzos reclamados.

Cuadrante 3: Implantación difícil pero no insalvable:

Los empleados están de acuerdo con el nuevo modelo cultural, pero posiblemente no le satisfagan los beneficios que van a obtener, en relación con los esfuerzos realizados. Por lo tanto hay consenso en cuanto al modelo, pero discrepancia respecto a los beneficios recibidos.

Cuadrante 4: Implantación muy complicada, que requiere llevar a cabo una reconsideración del proyecto:

Existe una oposición frontal entre los planteamientos culturales definidos por la dirección de la empresa y los de los empleados que no perciben ninguna mejora o beneficio. No hay consenso en ninguno de los puntos.

Para poder lograr el ideal del cuadrante uno, y conseguir cooperación de parte de los involucrados en forma rápida, Morcillo (2006), propone los siguientes facilitadores a tener en cuenta:

1. Clarificación: La alta dirección debe tener muy claro qué se pretende y para qué se elige este nuevo modelo de cultura.
2. Comunicación: La alta dirección debe saber justificar y explicar a los empleados la nueva cultura.
3. Comprensión: Todo el personal debe comprender el cambio de cultura y la problemática de adaptación que genera.
4. Coordinación: Se debe coordinar las actuaciones, aprovechando las sinergias generadas por los recursos puestos en acción.
5. Confianza: La confianza es un elemento integrador que permite aceptar mas fácilmente los cambios.



6. Compromiso: Debe alcanzarse un lto nivel de compromiso entre todo el personal.
7. Complicidad: La cultura no se hace “para” sino “con” los miembros de la organización que tiene que respaldar la iniciativa.
8. Colaboración: La propuesta debe ser ilusionante para que desarrollo en los individuos el gusto por el esfuerzo y un espíritu de alto rendimiento.

Facilitadores y barreras

En cualquier caso, cualquier cambio impactará en las presunciones y en el sistema de valores de las personas, con lo cual todo cambio puede ser complicado. El éxito es costoso, necesita tiempo y paciencia; además de los medios se requiere desarrollar nuevas aptitudes. El margen de maniobra que presenta Morcillo (2006), es superando las barreras para la implantación, denominadas “Las 6R”:

1. Refutar los nuevos patrones de comportamiento: cuando los mismos desestructuran la conducta y la forma de ser de las personas.
2. Ruptura de uso: el nuevo modelo cultural puede afectar a los procesos de aprendizaje y otras estructuras de la organización.
3. Rivalidad: la presencia de grupos de poder que defienden sus intereses y son contrarios al nuevo modelo de cultura, pueden entorpecer la implantación y desarrollo. Las subculturas, se pueden transformar en contraculturas.
4. Recursos: no adecuación de los recursos disponibles a las necesidades apuntadas por la implantación del nuevo modelo.
5. Red cultural: cuando la nueva cultura cuestiona los valores y reglas de comunicación establecidas hasta ese momento por agentes e instituciones colaboradoras.



6. Red de colaboración: la empresa existe en el seno de un ecosistema y el no saber gestionar la red de colaboración constituye un obstáculo a la hora de ajustar el modelo de cultura a las exigencias externas.

De lo expuesto, podemos decir que la estrategia de implantación intentará apoyarse en los anteriores “facilitadores”, y reducir a su mínima expresión los efectos negativos de las “barreras”, pero dicha estrategia se fundamentará, como lo expresa Morcillo (2006) en las siguientes pautas de acción.

1. **Enunciar de manera precisa los objetivos a alcanzar:** será necesario asignar responsabilidades para la consecución de los objetivos derivados del nuevo modelo cultural. Todas las personas involucradas deben sentirse actores y no espectadores. Esto requiere que los objetivos se definan con claridad y sean cuantificados; de esta manera las personas entenderán lo que se espera de ellas y se convertirán en los verdaderos motores del cambio.
2. **Enseñar cómo deben aprenderse las nuevas líneas de actuación:** una vez fijado el rumbo y conseguido la cooperación del personal, hay que calcular y asignar los recursos necesarios para que se lleve a cabo el cambio de cultura. Se determinará cuáles son las técnicas de enseñanza y las herramientas más idóneas para que el cambio se produzca con el menos trastorno posible.
3. **Establecer un mecanismo de medición de resultados:** hay que medir los logros alcanzados en función de los objetivos inicialmente fijados. Los resultados se valorarán a partir del análisis de las actitudes de las personas frente al cambio y del desarrollo de las tareas desempeñadas en este nuevo contexto.
4. **Política de retribución:** es oportuno establecer un sistema de retribución variable en función de los resultados obtenidos.
5. **Sistema de incentivos:** la política de retribución inicialmente prevista, puede reforzarse con la incorporación de un sistema de incentivos que premie todos los pasos que se vayan dando en la nueva dirección.



MARCO METODOLOGICO

Población y muestra:

La población bajo estudio será una empresa constructora del norte del país; se pretende analizar el grado de innovación existente, definir la situación actual y cruzarla con datos reales, para demostrar en este caso puntual, el impacto que tiene la falta de innovación en los resultados económicos. El periodo a analizar, en cuanto a resultados, serán los últimos 5 años, desde el 2010-2014.

Tipo de Investigación

El trabajo se enmarca como una investigación descriptiva, tal como se indica en los párrafos anteriores, buscará explicar de manera sencilla los componentes claves de la cultura de innovación, e identificar la posición en la que se ubica la empresa bajo estudio. Luego de la descripción, se buscará mediante la observación y una encuesta al personal de la compañía, un acercamiento a la práctica para determinar las causas que expliquen los efectos de la presencia o ausencia de una cultura de innovación.

Toda investigación comienza con la observación, que es el contacto inicial con los problemas que se quieren estudiar. Esta técnica en sus modalidades más sistemáticas y estructuradas, posee una serie de ventajas respecto de otros procedimientos de recopilación de datos. Se puede obtener información independientemente del deseo de proporcionarla y de la capacidad y veracidad de las personas que integran el grupo o comunidad a estudiar. Sin embargo es necesario, distinguir entre los *“hechos observados”* y la *“interpretación”* de esos hechos, ya que con frecuencia se confunde la interpretación de los hechos con los hechos mismos.

Diseño del instrumento

En este caso, se ha utilizado la técnica de la encuesta en su modalidad cuestionario; con ella, se medirá el área de desarrollo de la cultura de innovación en la empresa, y permitirá diagnosticar las áreas fuertes y aquellas más débiles.



La muestra objetivo estará conformada por un grupo de 76 personas, lo que representa el 75,25% de los empleados de la empresa, incluyendo todas las categorías, desde Junior a Gerencia General, y con un rango de edad de 25 a más de 50 años, la mayoría de ellos con estudios de grado finalizados.

El instrumento consta de 18 preguntas cerradas, las que recogen información respecto al grado de implementación de la cultura de innovación, dividida en dos áreas:

- Área emocional, en donde se pretende conocer los VALORES y el CLIMA ORGANIZACIONAL.
- Área racional, en donde se pretende conocer los RECURSOS y PROCESOS existentes.

Cada área consta de 2 bloques con 3 factores cada una, con lo cual, para poder recopilar esta información se confeccionaron 18 preguntas.

El modelo de encuesta podemos encontrarlo en el APÉNDICE N° 1

El foco principal de la encuesta, será medir la asociación entre innovación y rentabilidad, para ello se construyen dos indicadores:

Indicador de innovación: el que se conforma de dos grandes bloques:

Emocionales: el que incluye los siguientes factores:

- Valores: (en donde se miden los siguientes elementos: creatividad, emprendeduría, aprendizaje)
- Clima organizacional: (se miden los siguientes elementos: liderazgo, confianza, comunicación)

Racionales: el que incluye los siguientes factores:

- Recursos: (se medirán los elementos: tiempo, presupuesto, sistema y tecnología)



- Procesos: (se medirán los elementos: estructura organizativa, medición de procesos, trabajo en equipo)

Cada uno de los elementos, se puntuarán de 1 a 5, donde 1 es el puntaje más bajo asignado al elemento y 5 el más alto. Una vez obtenidos la valoración de cada bloque, se realizará un promedio, cuyo número indicará el nivel de innovación en la empresa bajo estudio. En el apartado analítico se expondrán los resultados obtenidos.

Dentro del bloque *emocional*, distinguimos:

- **Valores:** los valores orientan las prioridades y decisiones, las cuáles se reflejan en cómo la compañía invierte su tiempo y dinero. Los valores manifiestan en sí mismos cómo se comporta la gente, por ello se quiso conocer si en la empresa bajo estudio existe libertad de pensamiento y acción; si considera al fracaso como una oportunidad de mejora, y si los conocimientos se socializan y comparten. La existencia de ciertas conductas y ambientes de trabajo, puede ser propicia para la generación y estimulación de nuevas ideas.
- **Clima:** sin dudas es un factor clave en las organizaciones. Un clima innovador cultiva el compromiso y entusiasmo, desafía a las personas a tomar riesgos, fomenta el aprendizaje, y estimula el pensamiento independiente. En este caso, se quiso conocer si los empleados perciben a la alta dirección como impulsora de estrategias innovadoras, además se buscó medir la percepción de los empleados en cuanto a libertad para opinar cuando no están de acuerdo con ciertas políticas/acciones dentro de la empresa, y finalmente se quiso conocer si la comunicación fluye en forma bidireccional (arriba – abajo, abajo-arriba), ya que es un punto clave en el impulso de innovaciones.

Dentro del bloque *racional*, se distingue:



- **Recursos:** se buscó conocer si se dedica parte de la jornada de trabajo al desarrollo de nuevas ideas/proyectos, si existe un presupuesto económico para su implementación, y si se incorporaron tecnologías a fin de mejorar la calidad de servicio a clientes. Los recursos son muy importantes para poder llevar a cabo las estrategias definidas e impulsar la innovación.
- **Procesos:** son importantes para poder llevar por buen camino las ideas, para ello, se identificó el tipo de estructura organizacional, conocer si existen criterios bien definidos para seleccionar los proyectos nuevos, y si se fomenta un trabajo interdisciplinario para su ejecución.

Por otro lado, se buscará construir otro indicador:

Indicador de rentabilidad: Incluye el bloque de Resultados, el cual se divide en dos:

- Individuales: (Incluye los siguientes factores: salario, desafíos, permanencia en la compañía)
- Organizacionales: Para este bloque se recurrirá a datos de la empresa bajo estudio, y se medirá el crecimiento de la industria, en términos de ventas netas del efecto inflacionario, comparándolo con datos de organismos oficiales como: la Cámara Argentina de la Construcción (COMARCO), Cámara Tucumana de la Construcción, e Indec., para lo que se consideraron los últimos cinco años (2010 a 2014).

DESARROLLO ANALITICO Y DISCUSION DE RESULTADOS

En el apartado anterior se expuso el marco metodológico y el diseño del instrumento a utilizar para poder medir los objetivos del presente trabajo, y legitimar parte de la investigación que se comentó en la primera parte del trabajo, proveniente de fuentes secundarias.

El análisis que se presenta a continuación, permitió estudiar la cultura imperante en la empresa bajo estudio, conocer las áreas más fuertes y aquellas en donde debe hacerse un esfuerzo para avanzar en el camino de la innovación.

A continuación se expondrán los resultados de la encuesta, comentándose los puntos más relevantes.

En el gráfico n° 4 se expone la muestra objetivo, la que estuvo conformada por un grupo de 76 personas, lo que representa el 75,25% de los empleados de la empresa, de los cuales han participado 54 personas, es decir el 71% de la muestra. En la empresa, el 44% de los encuestados pertenece a categorías Senior y Gerente, y el 56% se conforma por Juniors.

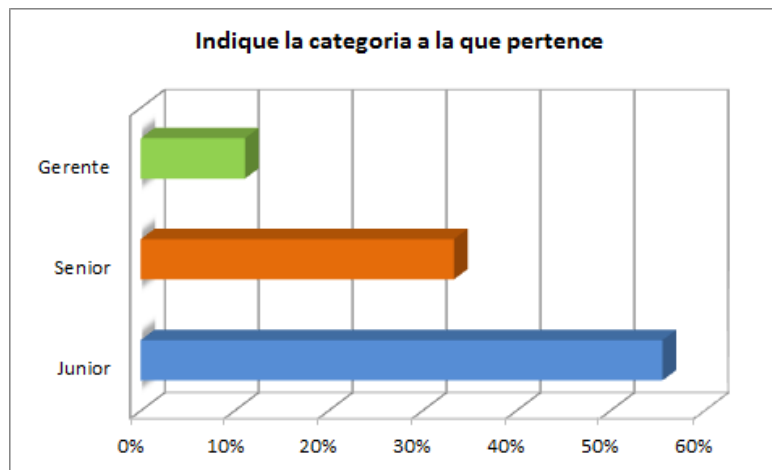


Gráfico n° 4. Categorías de los empleados. Elaboración propia.

La mayoría de los encuestados pertenece al rango etario de 27 a 37 años, y el 50% del total de encuestados tienen formación universitaria:

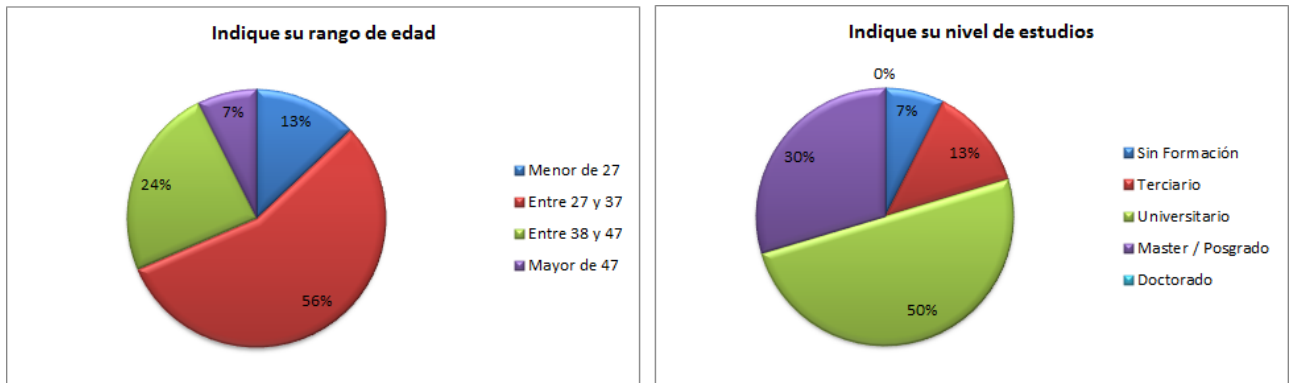


Gráfico n° 5. Edad y nivel de estudio de los encuestados. Elaboración propia.

Enunciados ya los perfiles sociodemográficos de los encuestados; para analizar los resultados se ha calculado el promedio de cada pregunta, y luego el promedio de cada bloque. El promedio final de todos los bloques que conforman la cultura de innovación de la empresa, recibe el nombre de **cociente de innovación**. Ver Gráfico n° 6

De manera global, se detecta que, en una escala de 1 a 5, las personas que han participado de la encuesta, valoran que la empresa tiene un cociente de innovación de **2,91**. La media de los valores racionales es **2,11**; y la de los emocionales es de **3,71**. Como se muestra en el siguiente gráfico:

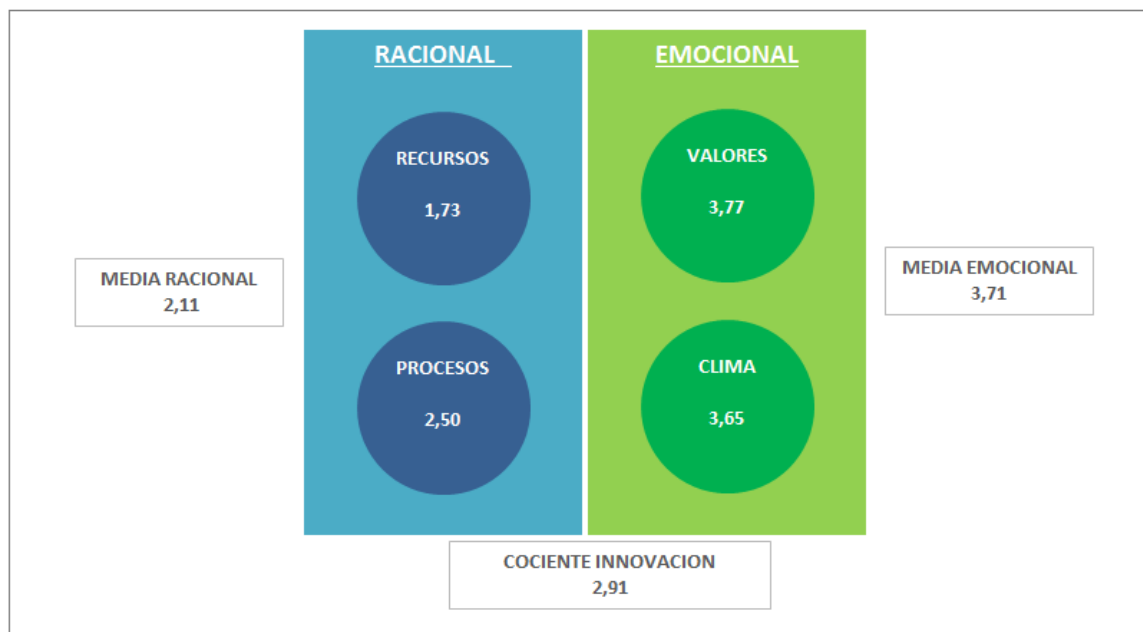




Grafico n° 6. Resultado por bloques. Elaboración propia.

A continuación se comparten los resultados de las preguntas n° 4 a 15, orientadas a conocer la media racional y la media emocional, luego se hará foco en lo que resulta más relevante para el autor de la presente tesis:

VALORES	Totalmente en desacuerdo		En acuerdo		Totalmente de acuerdo	Total	Promedio Ponderado
	1	2	3	4			
4. ¿Siente libertad de pensamiento y acción para proponer nuevas ideas/proyectos?	0	0	18	19	17	54	3,98
5. Si propone una nueva idea/proyecto, y la misma no da los resultados esperados, ¿Siente que es una oportunidad de crecimiento y mejora?	0	4	13	22	15	54	3,89
6. En la empresa, ¿existen mecanismos que permiten socializar y compartir los conocimientos, dando lugar a nuevos conocimientos?	1	11	12	23	7	54	3,44
Promedio Valores							3,77

CLIMA	Totalmente en desacuerdo		En acuerdo		Totalmente de acuerdo	Total	Promedio Ponderado
	1	2	3	4			
7. En esta empresa, ¿la Alta Dirección, impulsa estrategias innovadoras?	1	43	7	3	0	54	2,22
8. ¿Siente la suficiente confianza para expresarse o cuestionar libremente con aquello que no esté de acuerdo con sus valores?	0	0	6	27	21	54	4,28
9. ¿La comunicación fluye en forma bidireccional (arriba – abajo, abajo – arriba) de manera abierta y descentralizada?	0	0	6	17	31	54	4,46
Promedio Clima							3,65

Tabla n°4. Resultados área emocional. Elaboración propia.



RECURSOS	Totalmente en desacuerdo		En acuerdo		Totalmente de acuerdo	Total	Promedio Ponderado
	1	2	3	4			
10. ¿Se dedica parte de la jornada de trabajo al desarrollo de nuevos proyectos/ideas?	35	18	1	0	0	54	1,37
11. ¿Existe un presupuesto económico destinado a nuevas unidades de negocio/proyectos, dentro del presupuesto global de la compañía?	17	30	4	2	1	54	1,89
12. La empresa. ¿ha incorporado nuevas tecnologías/sistemas que permitan mejorar la calidad del servicio ofrecido a los clientes?	10	38	6	0	0	54	1,93
Promedio Recursos							1,73

PROCESOS	Totalmente en desacuerdo		En acuerdo		Totalmente de acuerdo	Total	Promedio Ponderado
	1	2	3	4			
13. La empresa, no es una organización muy pesada y burocrática, con procesos y estructuras rígidas.	0	0	26	26	2	54	3,56
14. En el caso de un nuevo proyecto, ¿existen y se aplican criterios definidos de selección, para continuar con el mismo?	25	26	1	2	0	54	1,63
15. La empresa fomenta el trabajo en equipo interdisciplinarios y la coordinación de los proyectos.	6	32	9	7	0	54	2,31
Promedio Procesos							2,50

Tabla n° 5. Resultados área racional. Elaboración propia.

Dentro de los diferentes elementos, los más valorados fueron:

Orden	Elemento	Factor	Bloque	Pregunta	Media Ponderada
1	Comunicación	Clima	Emocional	¿La comunicación fluye en forma bidireccional (arriba – abajo, abajo – arriba) de manera abierta y descentralizada?	4,46
2	Confianza	Clima	Emocional	¿Siente la suficiente confianza para expresarse o cuestionar libremente con aquello que no esté de acuerdo con sus valores?	4,28
3	Creatividad	Valores	Emocional	¿Siente libertad de pensamiento y acción para proponer nuevas ideas/proyectos?	3,98
4	Emprendeduría	Valores	Emocional	Si propone una nueva idea/proyecto, y la misma no da los resultados esperados, ¿Siente que es una oportunidad de crecimiento y mejora?	3,89

Tabla n° 6. Elementos más valorados. Elaboración propia.



Y dentro de los menos valorados, y con mayor potencialidad de mejora, se encuentran los siguientes:

Orden	Elemento	Factor	Bloque	Pregunta	Media Ponderada
12	Tiempo	Recursos	Racional	¿Se dedica parte de la jornada de trabajo al desarrollo de nuevos proyectos/ideas?	1,37
11	Seguimiento / Medición de procesos	Procesos	Racional	En el caso de un nuevo proyecto, ¿existen y se aplican criterios definidos de selección, para continuar con el mismo?	1,63
10	Presupuesto	Recursos	Racional	¿Existe un presupuesto económico destinado a nuevas unidades de negocio/proyectos, dentro del presupuesto global de la compañía?	1,89
9	Sistemas y Tecnología	Recursos	Racional	La empresa. ¿ha incorporado nuevas tecnologías/sistemas que permitan mejorar la calidad del servicio ofrecido a los clientes?	1,93

Tabla n° 7. Elementos menos valorados. Elaboración propia.

Luego de arribar a estos resultados, se puede tener una visión clara, respaldada con datos, de dónde se encuentran las fortalezas y debilidades de la empresa, respecto a la cultura de innovación, y en consecuencia, enfocarse en aquellas áreas con mayor probabilidad de impactar en los resultados. Los resultados también proponen una oportunidad de aprender.

De lo expuesto, la empresa muestra estar más consolidada en los bloques emocionales o “blandos”, los encuestados demostraron sentirse con suficiente confianza para expresarse y actuar libremente, y manifiestan que la comunicación fluye en sentido bidireccional. Además, perciben que “fracasar” o equivocarse, es una oportunidad de mejora; que se socializa y ayuda a potenciar el conocimiento y aprendizaje organizacional.

Sin embargo, un punto negativo a destacar, dentro del bloque emocional, es que los encuestados perciben falta de compromiso desde la alta dirección en promover estrategias innovadoras, sin embargo, este elemento no los frena en el impulso de proponer nuevas ideas desde otros puntos de la pirámide organizacional; seguramente ayudado por el buen clima y comunicación imperante.



Los resultados muestran, que la empresa debe mejorar algunos aspectos, la debilidad se encuentra en el bloque racional; la empresa no genera espacios ni tiempos para la generación de nuevos proyectos, tampoco cuenta con un presupuesto económico para las pruebas, errores, consulta con terceros, participación en foros, entre otros. Tampoco se invierte en tecnología ni sistemas de información y gestión para la generación de bases de datos de nuevos proyectos o ideas.

Como se comentó en los párrafos precedentes, el cociente de innovación de la empresa, se encuentra en 2,91, por debajo del máximo posible de 5, y para poder mejorar en este aspecto, se propone lo siguiente:

- **Foco en fortalezas:** identificar aquello en lo que la empresa se encuentra fuerte, para mantenerlo y usarlo como palanca en la mejora de las debilidades, que en este caso puntual, son los factores más racionales o “duros”. Muchos, pueden tentarse de querer mejorar las debilidades y descuidar aquello por lo que la empresa sí es valorada por sus colaboradores. Por lo tanto, el aporte es construir sobre fortalezas, apalancarse en ellas, y luego ir mejorando los puntos más débiles.
- **Realizar un plan, de forma paulatina:** se aconseja no realizar demasiados cambios al mismo tiempo, identificadas las acciones necesarias para guiar a la organización en la dirección deseada, se debe ser sólidos en los resultados buscados. Una estrategia eficaz, es enfocarse en tres o cuatro cosas, consolidar los resultados que se vayan obteniendo, para conseguir una verdadera transformación en el tiempo.

Los resultados obtenidos en esta encuesta, pueden ser el primer paso para que esta empresa, intente fortalecer su cultura de innovación.

Por otro lado, con la encuesta, se buscó encontrar la percepción que tienen los empleados sobre su remuneración, desafíos profesionales, y permanencia en



la empresa; para ello se construyó el bloque de **resultados individuales**, encontrándose los siguientes valores:

Orden	Elemento	Factor	Pregunta	Media Ponderada
1	Salario	Resultados	¿Considera que su retribución económica es acorde a los resultados conseguidos por su trabajo?	3,04
2	Permanencia	Resultados	¿Considera al resto de las condiciones laborales (sin contemplar el salario) lo suficientemente atrayentes como para permanecer 5 años dentro de su empresa?	3,00
3	Desafío	Resultados	¿Los proyectos de la empresa le resultan desafiantes y potenciadores para su crecimiento profesional?	2,31
Promedio Resultados Individuales				2,78

Tabla n° 7. Promedio resultados individuales. Elaboración propia.

La media de los empleados percibe que su remuneración es acorde a sus responsabilidades y a los resultados obtenidos, sin embargo, no sienten motivación ni desafíos profesionales que motiven su crecimiento; teniendo en cuenta que más del 56% de los encuestados son jóvenes de la denominada generación “Y”, de 27 a 37 años, perciben como atrayentes las organizaciones que los desafían y retan a crecer; en general, es normal que estos empleados elijan a un empleador que consideran dará mejor uso a sus capacidades y logrará mantenerlos más motivados. La empresa debe invertir tiempo en conocer a su empleado para saber cómo podrá mantener su interés en el trabajo que realiza.

Finalmente, la media de los encuestados, manifiesta estar de acuerdo en continuar en la empresa en el corto plazo, seguramente, motivados por los factores emocionales en los que la compañía se encuentra fortalecida, clima, comunicación, confianza.

Ahora que se conocen los puntos fuertes sobre los que esta empresa puede apalancarse, y trabajar en aquellos en los que se encuentra más débil, resulta



interesante contrastar el crecimiento que obtuvo la compañía con el crecimiento del sector de la construcción.

Antes de comenzar con el análisis, debe destacarse que el sector de la construcción produce bienes de capital y, por lo tanto, forma parte de la inversión bruta interna fija de la economía. También es importante resaltar que las decisiones de inversión dependen del nivel de actividad económica (lo cual determina el nivel del ingreso del país), del costo del dinero (tasa de interés; nominal y real) y de las expectativas sobre el futuro (a mediano/largo plazo).

La inversión en construcción depende positivamente del nivel de actividad económica general y de las expectativas sobre el futuro. Esto implica que es una actividad pro cíclica. A mayor nivel de PIB total, mayor es el nivel de inversión en construcción, y viceversa.

Además, las caídas y las recuperaciones posteriores de la inversión en construcción son proporcionalmente muy superiores a las del nivel de actividad económica (PIB). La inversión sobrerreacciona al comportamiento del PIB, porque se trata de una decisión postergable, a diferencia de las decisiones de consumo de bienes no durables (alimentación, por ejemplo). Cuando cae el ingreso del país y las expectativas sobre el futuro son desalentadoras, los agentes económicos frenan las decisiones de inversión y ello hace que la caída de la actividad de la construcción supere a la baja del PIB Total, y viceversa. Luego, una vez alcanzada la recuperación total, el crecimiento de la economía y de la inversión en construcción tienden a igualarse.

En primer lugar, partimos de la cantidad de empresas inscriptas en el Instituto de Estadísticas y Registro de la Industria de la Construcción (IERIC), para conocer las variaciones de los últimos cinco años, y luego examinar algunos indicadores del nivel de actividad.



Periodo	Empresas	Tipo A	Tipo B	Variación Anual (en %)
Año 2009	21.918	11.095	10.823	
Año 2010	21.941	10.826	11.115	3%
Año 2011	24.359	12.052	12.307	11%
Año 2012	24.164	11.670	12.494	2%
Año 2013	25.049	12.186	12.863	3%
Año 2014	23.092	10.805	12.287	-4%

Tabla n° 8. Cantidad de empresas inscriptas en el IERIC. Elaboración propia.

Las empresas Tipo A corresponden a las Unipersonales, Sociedades de hecho, asociaciones civiles, consorcios y fideicomisos; las empresas Tipo B, corresponden a las sociedades legalmente constituidas, (SA, SRL, SCA, Colectivas, Comanditas, etc.). Al ser la compañía bajo estudio una S.A, nos interesa ver la variación del grupo B; allí podemos observar que hubo un máximo histórico en el año 2011, y a partir de allí una fuerte caída.

Se recurrió a información publicada por el INDEC, y otros organismos oficiales como la Cámara Argentina de la Construcción (CAC), y la Cámara Tucumana de la Construcción (CTC)

Para comenzar, exponemos el Indicador Sintético de la Actividad de la Construcción, de ahora en adelante **ISAC**, este indicador refleja la evolución del sector de la construcción a partir del comportamiento de un conjunto de insumos representativos. En esta etapa se cuenta con ocho insumos básicos: cemento, hierro redondo para hormigón, revestimientos cerámicos, pinturas para construcción y uso doméstico, vidrio plano, ladrillos huecos, asfalto y tubos de acero sin costura. El ISAC tiene periodicidad mensual y refleja la actividad de la construcción tanto en el sector público como privado. Si bien el seguimiento de la producción del sector mediante este método es parcial, puede considerarse al ISAC como una primera aproximación a la realidad.

Para complementar la información, se recurrió a los datos suministrados por la Cámara Tucumana de la Construcción. La cámara mencionada, elabora el Índice de Costo de la Construcción, (en adelante **ICCT**), el que permite calcular



la variación mensual que experimenta el costo de la construcción, en San Miguel de Tucumán y alrededores. El Índice puede ser utilizado para el reajuste de contratos de obra y permite un análisis inter-temporal a precios constantes, así como la comparación con otros índices de precios similares. Surge ante la necesidad de contar con un Índice para Tucumán, dada la incertidumbre y escasa representatividad local, del Índice de Costo de la Construcción (ICC) del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

En la tabla n° 9, se expone la variación de los indicadores desestacionalizados, con base 2004 = 100, y se lo compara con la variación de las ventas en la empresa bajo estudio, netas del efecto inflacionario, utilizando el mismo año base, se obtienen los siguientes resultados:

PERIODO	Variación respecto al año anterior		
	ISAC Desestacionalizado	ICCT Desestacionalizado	Ventas Desestacionalizadas
Año 2010	11%	12%	12%
Año 2011	9%	11%	18%
Año 2012	-3%	-6%	-9%
Año 2013	5%	-3%	-8%
Año 2014	0%	-6%	-7%
Promedio Ultimos 5 años	4%	2%	1%

Tabla n° 9. Variación de indicadores vs. Variación de Ventas. Elaboración propia.

En promedio, según el INDEC la construcción experimentó un incremento del 4%, mientras que según la CTC, el sector se resintió notablemente a partir del año 2012, creciendo en promedio un 2% en los últimos cinco años; finalmente, la empresa solo creció un 1%, en promedio, gráficamente:

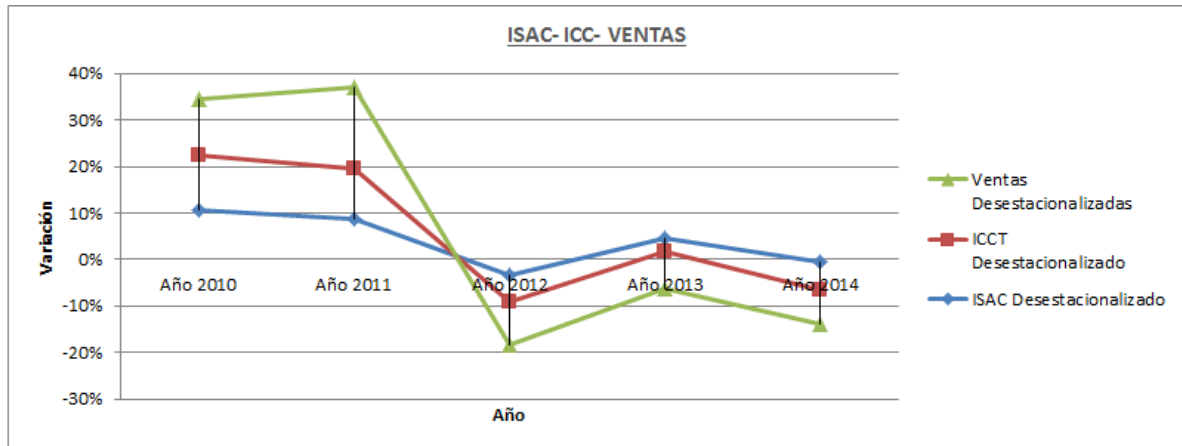


Gráfico n° 7. Variación de indicadores vs. Variación de Ventas. Elaboración propia.

Como observamos, la variación en ventas sigue el movimiento del **ISAC** y del **ICCT**, es decir que los indicadores crecen o disminuyen en los mismos periodos; pero la variación del nivel de ventas de la empresa, es más pronunciada, especialmente cuando el sector muestra una caída en su nivel de actividad; por otro lado, cuando la industria experimenta un crecimiento como el del año 2013, la empresa no aprovecha el impulso y se mantiene sin responder rápidamente.

Si bien, la compañía mostró un incremento importante en las ventas, durante los prósperos años 2010 - 2011, no pudo mantenerlo en épocas más difíciles; a partir del año 2012, el costo de la construcción sufrió un importante incremento, y las ventas de la empresa no acompañaron el crecimiento en costos, disminuyendo la utilidad neta respecto a las ventas, como indico a continuación:

	Real Año 2010	Real Año 2011	Real Año 2012	Real Año 2013	Real Año 2014
Resultado neto/Ventas	9%	10%	5%	6%	5%

Si analizamos más profundamente los números, y nos adentramos en la política de la empresa encontraremos aún más razones para entender por qué la utilidad de la compañía está por debajo de los niveles deseados por sus

accionistas. Como nota, cabe desatacar que los accionistas del 50% de la empresa, vendieron sus acciones a un grupo español, y por otro lado se incrementaron en un 100% los retiros de dividendo para el año 2015.

En este punto, se resalta que la empresa bajo estudio, mantuvo la facturación a los mismos clientes y pocos fueron los que ingresaron en los últimos años. Como se muestra en el gráfico n° 8, la mayor proporción de ventas está dada con el cliente A, (cliente conformado por organismos públicos del estado Nacional y Provincial), el 21% de la facturación proviene de las operaciones que mantiene la empresa con una compañía de distribución de energía eléctrica de la provincia de Jujuy, (Cliente B); y el resto, tan solo el 12%, se efectúa con pequeños y medianos clientes, a los que se debería promover especialmente en las épocas de crisis y ampliar la distribución de ventas, que es cuando los clientes del Estado sufren congelaciones de tarifas, a los que la empresa se encuentra atada, ya que representan más del 60% de la facturación total de la compañía.



Gráfico n° 8. Proporción principales clientes. Elaboración propia.

Otro indicador utilizado por el INDEC, es la cantidad de puestos de trabajo en relación de dependencia del sector de la construcción que aportan al Sistema



Integrado de Jubilaciones y Pensiones (SIJP), al mismo lo podemos contrastar con la dotación de la compañía bajo estudio y analizar las variaciones porcentuales de un año a otro.

Se exponen en la tabla n° 10, los datos recolectados:

PERIODO	Variación Puestos Trabajo Construcción	Variación Dotación Empresa
Año 2010	5%	10%
Año 2011	10%	10%
Año 2012	-6%	-1%
Año 2013	2%	1%
Año 2014	0%	-5%
Promedio Ultimos 5 años	2%	3%

Tabla n° 10. Variación de puestos de trabajo según SIJP vs. Variación de Dotación de la empresa.
Elaboración propia.

De los datos, extraemos que en promedio, los últimos 5 años, la dotación de la empresa se mantuvo un 1%, por encima de la cantidad de puestos de trabajo que aportan al SIJP. En los años de bonanza, 2010 y 2011, la dotación de la empresa registró niveles altos respecto a años anteriores, pero cuando la economía se resiente, la dotación disminuye notablemente. Especialmente en esta empresa, al no poder actualizar los precios de las obras, y estar atado a un número reducido de clientes, en el que la mayoría representa al Estado, la salida más fácil para intentar mejorar el margen bruto, es el despido.

Un dato adicional es que de los 30 empleados que no forman parte de la dotación permanente desde el año 2012, el 70% de ellos, fue despedido sin justa causa, y el monto de la provisión para despido creció un 20% en el año 2014, y la provisión para juicios un 15% respecto a la prevista en el presupuesto del año 2013.

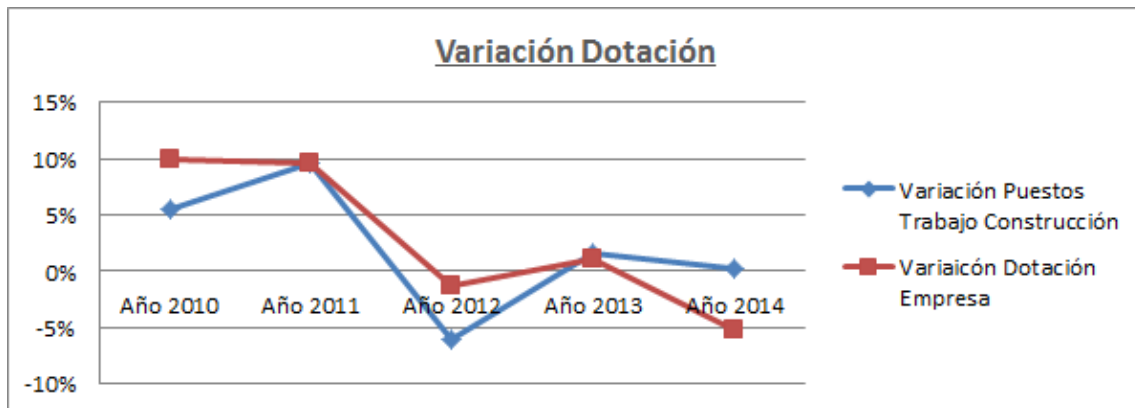


Gráfico n° 9. Variación de puestos de trabajo en la construcción vs. Variación de la dotación.

Elaboración propia.

Respecto al punto antes descripto, considero que la empresa debe identificar a los empleados más valiosos y tratar de retenerlos, sin que crisis económicas afecten directamente a ese grupo de empleados, considerando que el 30% de empleados que se fueron sin ser despedidos, correspondía al grupo de jóvenes de 27 a 37 años quienes buscaban nuevos desafíos y mejoras salariales.

Conclusiones generales

En términos prácticos, los objetivos planteados para el trabajo empírico fueron alcanzados satisfactoriamente.

Se destaca en esta etapa final, que lo que parece evidente en un primer momento, no necesariamente lo es. Por ejemplo, aun sabiendo que la cultura forma parte de la base de cualquier estrategia empresarial, no resulta fácil medir el impacto que tiene ésta en los resultados económicos. En este sentido, el cuestionario utilizado como herramienta de medición, es un aporte en el intento de cuantificar un concepto bastante complejo e intangible como la cultura. Por eso, para el análisis cuantitativo, el estudio se centró en los resultados empresariales, ya que los resultados son consecuencia de operar en la praxis de los negocios una determinada estrategia, en este caso, unos



buenos resultados económicos reflejarían una buena implementación de la innovación dentro de la cultura empresarial.

Una de las preguntas planteadas, era conocer si en la empresa bajo estudio existía cultura de innovación; se encontró que la compañía sí posee un nivel de innovación dentro de su cultura, definida por cuatro ejes: liderazgo, gestión por competencias, estructura y tecnologías. Siendo el valor del coeficiente de innovación de **2,91 puntos**, implicando que la empresa estudiada aún puede mejorar bastante en este sentido.

Otras de las preguntas planteadas, era conocer si la cultura de innovación dependía más de los recursos duros/tangibles o de los blandos/intangibles; en el caso estudiado, los factores más desarrollados fueron los blandos (relacionado al clima y a los valores), pero del análisis global, se puede concluir que el contenido actitudinal (blando) es solo el comienzo para el desarrollo de la cultura de innovación, pero no es suficiente, ya que el cambio se plasma en el eje duro, que en este caso estuvo formado por la estructura, sistemas, tecnologías, que son el marco necesario para que los esfuerzos actitudinales, como el liderazgo, emprendeduría, aprendizaje, trabajo en equipo, motiven a los colaboradores en el camino hacia la innovación en el día a día, y a los altos ejecutivos, en la medición de la existencia o no del compromiso de sus empleados, siguiendo de cerca ciertos elementos como: salario, proyección profesional, desafíos.

Es decir, que no es suficiente que una empresa desarrolle solamente uno de los bloques en detrimento del otro, por ejemplo, para este caso particular, se observó que la compañía tiene los factores emocionales más elevados que los racionales, (falta de recursos, presupuesto, y sistemas) y su coeficiente de innovación dista mucho de ser el máximo posible. Además de tener un coeficiente de innovación bajo, la empresa presenta un crecimiento menor al de la industria, y se intuye a partir de este resultado, que si se propiciara un clima, liderazgo, estructuras y sistemas de aprendizajes más flexibles y adaptables a la realidad económica y política del sector en el que se encuentra



la organización, ésta podría reaccionar rápidamente, obtener ventajas y superar el crecimiento medio del sector.

En este trabajo, se mostró que sí es posible cuantificar la cultura, y que no existe una única manera de hacerlo; con lo cual queda demostrada la tercera pregunta de investigación, sí se puede desarrollar un modelo para entender la composición de la cultura, para luego hacer foco en lo que cada empresa o empresario considere deba mejorar.

La hipótesis del trabajo buscaba determinar si existía una asociación positiva entre cultura organizacional y resultado económico. Mediante las encuestas y la información obtenida de la empresa, se logró demostrar la asociación positiva y significativa de estos dos puntos, mostrando un nivel bajo de innovación y unos resultados económicos promedios bajos respecto a la industria. En el caso particular de esta compañía se demuestra que no es suficiente contar únicamente con ejes blandos con valores elevados, ya que todos los aspectos culturales deben estar alineados, y potenciar aquellas características que propicien el cambio, la flexibilidad, y la apertura organizacional, para optimizar los rendimientos económicos.

La interpretación global de los resultados, nos lleva a concluir, que tal como se pensaba, el desarrollo e implementación de una cultura de innovación dentro de la organización es un factor clave de diferenciación, y que los ejecutivos tienen la responsabilidad de conocer el nivel de innovación actual de sus equipos, el bloque en el que son más fuertes, y aquel que requiera más esfuerzo y energía, para así obtener un mejor posicionamiento

Aportes para futuras líneas de investigación

Finalmente, una de las preguntas realizadas al inicio del trabajo era conocer si se podía utilizar este modelo de análisis para conocer el grado de innovación en otras industrias, como respuesta a ello, se expresa que esto sí es posible, y no existe una única forma de medirlo. Mediante este trabajo se pretendió un



alcance general, útil para diferentes empresas o personas que deseen conocer la situación actual en cuanto a su nivel de innovación cultural, sin embargo el trabajo empírico y los resultados encontrados, se limitan a la empresa y sector estudiado. Tomándose como base para ampliar este trabajo a otros sectores de interés.

El contraste empírico y su interpretación estadística, nos permite inferir que el modelo utilizado, podría aplicarse a una muestra más amplia, incluyendo diferentes empresas constructoras del NOA e incluso comparándola con otras regiones argentinas o del mundo, y realizar una correlación para conocer dónde estamos parados y cuánto más se puede mejorar.

Como reflexión final, podemos decir que la investigación ha generado un enriquecimiento, ya que permitió entender y tratar a la cultura organizacional como algo más que un intangible, pasar de un elemento cualitativo a uno más cuantitativo, y demostrar que solamente lo que se puede medir, se puede mejorar.



BIBLIOGRAFIA

- Alles, M. (2006). Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias.
- Alles M. Competitividad y Gestión por Competencias URL <http://www.marthaalles.com/notas-rrhh-competitividad-y-gestion.php>
- Arceo Moheno, G. (2009). El impacto de la gestión del conocimiento y las tecnologías de información en la innovación. Tesis doctoral, Universitat Politècnica de Catalunya.
- Bachrach, E. (2014). En cambio: Aprende a modificar tu cerebro para cambiar tu vida y sentirte mejor.
- Dweck, C. Mentalidad Fija versus Mentalidad de Crecimiento. URL <http://www.apd.es/Inicio/Entrada.aspx?i=f0fdd4b2-41d3-4170-a4cd-1098a731e229>
- Fundibeq. Aprendizaje Organizacional. URL <http://www.fundibeq.org/opencms/opencms/PWF/home/index/index.html>
- Hamel, G. (2006). El cómo, el qué y el porqué de la innovación de gestión. Harvard Deusto Business Review, N° 144
- Hamel, G. (2006). Innovación estratégica y creación de valor. Harvard Deusto Business Review, N° 152
- ISEA (2007). La innovación, una prioridad para el sector de la construcción. Innovación de servicios empresariales avanzados.
- Koontz, H. Wehrich, H. Cannice, M. (2012). Administración: una perspectiva global y empresarial.
- Kraft, U. (2005) Mente y cerebro. *Investigación y Ciencia*, N° 11
- Lam, A. (2011). Organizaciones Innovadoras: Estructura, Aprendizaje y Adaptación. URL <HTTP://www.bbvaopenmind.com/articulo/organizaciones-innovadoras-estructura-aprendizaje-y-adaptacion/>
- Morcillo, P. (2006). Cultura e innovación empresarial.
- O'Reilly C. & Tushman L. (2004). La organización ambidiestra. *Harvard Deusto Business Review*, N° 125



- Rodriguez Antón, J.M; Morcillo P.; Casani, F. Rodriguez Pomedá, J. (2001). Propuesta de un nuevo modelo de estructura organizativa ante el reto de la nueva economía: las estructuras hipertrebol.
- Rosenthal, V. La comunicación interna: Gestión de vital importancia dentro de las organizaciones. Asociación de Recursos Humanos de Argentina. Vol. 10
- Sbdar, M. (2009), Creatividad e Innovación. Creatividad es 99% de transpiración y el 1% de inspiración. Aquí, ese 99%, Tomo 3
- Sbdar, M. (2009), Habilidades Gerenciales: Influyendo para que las Cosas se hagan en la Empresa, Tomo 1
- Schein, E. (1998). La cultura empresarial y el liderazgo.
- Smirich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. Administrative Science Quaterly, N° 28
- Soria, J. (2013). Innovando la Organización. Aplicación al sector Turístico – Hotelero.
- Villafañe Figueroa, R. Innovación estratégica y tecnológica. URL <http://inn-edu.com/Liderazgo/LiderazgoDrucker>



ANEXO

1. Indique la categoría a la que pertenece:

- Junior
- Senior
- Gerente

2. Indique su rango de edad:

- Menor de 27
- Entre 27 Y 37
- Entre 38 y 47
- Mayor de 48

3. Indique su nivel de estudios:

- Sin formación
- Terciario
- Universitario
- Posgrado / Master
- Doctorado

Indique su respuesta con una valoración de 1 a 5, (donde 1 es totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo)

4. ¿Siente libertad de pensamiento y acción para proponer nuevas ideas/proyectos?
5. Si propone una nueva idea/proyecto, y la misma no da los resultados esperados, ¿Siente que es una oportunidad de crecimiento y mejora?
6. En la empresa existen mecanismos que permiten socializar y compartir los conocimientos, dando lugar a nuevos conocimientos.
7. En esta empresa, ¿la Alta Dirección, impulsa estrategias innovadoras?



8. ¿Siente la suficiente confianza para expresarse o cuestionar libremente con aquello que no esté de acuerdo con sus valores?
9. ¿La comunicación fluye en forma bidireccional (arriba – abajo, abajo – arriba) de manera abierta y descentralizada?
10. ¿Se dedica parte de la jornada de trabajo al desarrollo de nuevos proyectos/ideas?
11. ¿Existe un presupuesto económico destinado a nuevas unidades de negocio/proyectos, dentro del presupuesto global de la compañía?
12. La empresa. ¿ha incorporado nuevas tecnologías/sistemas que permitan mejorar la calidad del servicio ofrecido a los clientes?
13. La empresa, no es una organización muy pesada y burocrática, con procesos y estructuras rígidas.
14. En el caso de un nuevo proyecto, ¿existen y se aplican criterios definidos de selección, para continuar con el mismo?
15. La empresa fomenta el trabajo en equipo interdisciplinarios y la coordinación de los proyectos.
16. ¿Considera que su retribución económica es acorde a los resultados conseguidos por su trabajo?
17. ¿Los proyectos de la empresa le resultan desafiantes y potenciadores para su crecimiento profesional?
18. ¿Considera al resto de las condiciones laborales (sin contemplar el salario) lo suficientemente atractivos como para permanecer 5 años dentro de su empresa?