

# “Innovación en las organizaciones: estrategia y gestión”

Silvia Pomar

## Introducción

Los cambios constantes que se presentan en las economías exigen a las organizaciones contar con ventajas competitivas que les permitan enfrentar la competencia. El acceso a la tecnología y la rivalidad entre competidores las ha llevado a que en el mercado las diferencias entre lo que ofrecen a los clientes se acorten, es por ello que las organizaciones innovan.

Las organizaciones deben ser flexibles para adaptarse a los cambios, así como contar con personal que tenga capacidad de imaginación y creatividad para diseñar estrategias de innovación que les permitan permanecer en el mercado y crecer. Para lograrlo, deben tener una visión clara para determinar hacia donde dirigir sus esfuerzos. Las organizaciones que quieren innovar deben contar con una estrategia para la generación, desarrollo e implementación de tal innovación, considerando la transmisión del conocimiento como un requisito necesario para lograrlo.

Una responsabilidad clave de los dirigentes de la organización es desarrollar estrategias para que el personal genere y comparta conocimiento con el propósito de reforzar sus prácticas de innovación en servicios, productos o procesos. La estrategia debe formularse de acuerdo con la posición que tiene la empresa en relación a sus competidores.

Para que tal estrategia se traduzca en acción innovadora se requiere de la gestión. En este número presentamos artículos que abordan la especificidad de la estrategia y su gestión en procesos relacionados con la innovación en organizaciones con y sin fines lucrativos que ofrecen tanto productos como servicios.

Enseguida, y a manera de introducción, se presentan conceptos centrales en innovación organizacional relacionados con la temática tratada por los autores que conforman este número de la revista.

## Innovación en las organizaciones

La innovación en todo tipo de organizaciones no es sólo una cuestión tecnológica sino un proceso de negocio que repercute en cada una de las prácticas de la organización, integra diversos aspectos que se necesitan para desarrollar ventajas competitivas, entendiendo la competitividad, incluso en organizaciones sin fines lucrativos, como la oferta de un valor mayor a todas las partes implicadas (stakeholders).

Existe una gran variedad y complejidad de innovaciones; las cuales pueden variar en función de: 1) *el tipo de organización*, que se define en función de su actividad productora de bienes tangibles o de servicio; 2) *el grado de novedad*: es alto cuando la innovación es radical o bajo cuando se realizan sólo mejoras incrementales al producto o servicio; 3) *el costo*: las innovaciones varían en función a los recursos destinados a su logro; 4) *la tecnología*, propia de la industria o sector en el que se encuentren las organizaciones; incluyen las innovaciones tecnológicas, en las que se crea o adecua el uso de los factores de producción, su resultado puede concretarse en productos y/o en procesos; 5) *la inclusión de cambios en la estructura* o formación de una organización (innovación organizacional); 6) puede haber *innovaciones políticas* en la que se hacen cambios o se generan nuevos artículos o leyes; 7) *los procesos de integración y asociatividad* en la búsqueda de mayores niveles de innovación, se establecen conglomerados industriales del mismo ramo para mejorar sus procesos.

6

## Estrategia de innovación

Puede ser considerada como una manera de analizar los diversos aspectos de una problemática para entender las consecuencias y escoger la mejor vía de acción entre múltiples caminos que se presentan. Es un plan de acción con una visión a futuro. Si la organización tiene como visión crecer y ser competitiva la estrategia estará orientada a la innovación en procesos, productos, servicios o formas de organización.

Existen diversas tipologías de la estrategia, la más conocida es el modelo de las cinco fuerzas de Porter (2000)<sup>1</sup> que define el entorno en función a la rivalidad ampliada, la cual no sólo incluye a los competidores actuales o potenciales, sino a los proveedores y clientes. Miles y Snow (1978)<sup>2</sup> centran su clasificación en tres factores de acuerdo con la actitud de la empresa hacia la innovación de servicio, producto o mercado. Cuando se orienta al mercado se denomina factor empresarial; si inten-

---

<sup>1</sup> Porter, Michael E. (2000): Estrategia competitiva: técnicas para el estudio de los sectores industriales y de la competencia. México. CECOSA; Grupo Patria Cultural, pág. 395

<sup>2</sup> Miles, R.E. y Snow, C.C. (1978): Organizational strategy, structure and process, West Publishing Company, New York.

ta coordinar e implementar su estrategia el factor es administrativo y se considera como factor técnico, cuando se refiere a los procesos utilizados en la obtención de los productos y/o servicios.

Miles y Snow distinguen cuatro tipos de organizaciones: *Las exploradoras*, que realizan cambios y mejoras en los productos y mercados con relativa frecuencia, tratando de ser la primera en desarrollar nuevos productos, aun con el riesgo de que estas innovaciones no tengan éxito. *Las analizadoras*, que mantienen una base de productos y mercados y, al mismo tiempo desarrollan de forma selectiva nuevos productos y mercados, tratando de imitar a las empresas que ya los desarrollaron y tuvieron éxito. *Las defensivas*, que ofrecen un conjunto relativamente estable de productos para un mercado relativamente estable, no están interesadas en las modificaciones sino que se concentran en la mejora continua del trabajo dentro de su campo de actuación.

7

La estrategia de innovación debe estar alineada con la estrategia de la organización por lo que tiene que evaluarse la cadena de valor en la que participa el recurso humano de la empresa. Para el diseño de la estrategia Bossidy y Charan<sup>3</sup> (2002; p.75) mencionan que implica trabajar con tres procesos de ejecución “el de personal, para crear el vínculo entre la estrategia y las operaciones; el de establecimiento de la estrategia, para crear el vínculo con el personal y las operaciones; y el de conducción de las operaciones.

## Gestión de la innovación

Toda estrategia requiere aplicarse Sneep<sup>4</sup> señala que la *gestión de la innovación* es un modelo integrado que presenta dos límites: el superior y el inferior. El límite superior lo define como “la habilidad de la gente para dirigir y controlar todas las cosas que son nuevas con respecto al funcionamiento normal de la organización, llenando una cierta meta”. El límite inferior lo define como “la habilidad de la gente para dirigir y controlar todos los productos radicalmente nuevos introducidos exitosamente en el mercado”. Por otro lado Edward B. Roberts<sup>5</sup> define la gestión de la innovación tecnológica como: “la organización y dirección de los recursos, tanto humanos como económicos, con el fin de aumentar la creación de nuevos conocimientos, esto es, la generación de ideas técnicas que permitan obtener nuevos productos, procesos y servicios o mejorar los ya existentes”.

---

<sup>3</sup> Mencionado por Enrique Medellín (2008) en su artículo El conocimiento y su administración en las empresas publicado en el libro Conocimiento e innovación, edición: UAM Azcapotzalco, UNAM y Plaza y Valdez Editores en México D. F.

<sup>4</sup> Sneep C.A. “Innovation management in a theoretical perspective” en Geschka H. & Hübner H. (1992) Innovation Strategies, theoretical approaches - experiences - improvements. Elsevier, The Netherlands.

<sup>5</sup> Roberts 1996, p.53 “Ideas generales sobre la gestión de la innovación tecnológica” en Roberts (1996) Gestión de la innovación tecnológica, Cotec, España.

La gestión de la innovación trata del comportamiento de las organizaciones para obtener y asignar recursos, orientar sus esfuerzos, y tomar decisiones con el fin de lograr los objetivos de la organización y satisfacer las necesidades del cliente. A nivel organizacional se basa en tres pilares principales: el personal, la estructura y la estrategia.

Un factor importante en las organizaciones es la presencia de una cultura de innovación, ya que permitirá una permanente generación de conocimiento, el fomento permanente de la creatividad y por ende la posibilidad de que exista apoyo para desarrollar las ideas. Como parte de la cultura está la idea de que constantemente deben buscarse nuevos caminos con nuevas iniciativas. En la medida en que una organización sea capaz de sistematizar secuencias de procesos innovadores y convertirlos en práctica cotidiana podrá operar un acercamiento a la gestión de la innovación como valor añadido.

8

En seguida se hace una breve presentación de los artículos presentados en este número agrupándolos en dos ejes.

### **Innovación organizacional y competitividad**

Maribel Feria, María A. Rodríguez y Sasi Herrera realizan un diagnóstico de las Pymes que se encuentran en el clúster del sector mueblero de Aguascalientes. Identifican la manera en que estas empresas se organizan y las estrategias que plantean para generar procesos de innovación con el propósito de mejorar sus niveles competitivos. Estos conglomerados industriales pueden ser la respuesta a la búsqueda de mayores niveles de innovación y competitividad de las empresas a través de un proceso de integración y asociatividad. Las autoras concluyen que hay una relación significativa entre las empresas PYMES que integran el clúster y su nivel de desarrollo en cuanto a sus procesos de innovación y al impacto en los niveles competitivos de las mismas.

Fue también del interés de Rubén Molina; Celina López y Ricardo Contreras que realizan un diagnóstico del desempeño de un grupo de Pymes manufactureras del sector metalmecánico en zonas del Estado de México, Distrito Federal y Celaya, Guanajuato, basado en un instrumento adaptado al contexto nacional, denominado PDC® Manufacturier. Los autores explican el concepto de benchmarking -como una estrategia de innovación en procesos- y como éste impacta en las operaciones y el desempeño financiero de las Pymes. Como conclusión se piensa que una empresa cuenta con numerosas fuentes de creación de valor al igual que con los factores de riesgo o de vulnerabilidad, considerando que el comportamiento competitivo no es el resultado del posicionamiento de la organización dentro de un medio ambiente más amplio, sino de ciertas características intrínsecas, únicas y diferentes en cada una de ellas. Por su parte Hilda T. Ramírez en su artículo analiza la estrategia competitiva basada en

el conocimiento y la creación de ideas como generadoras de nuevos productos, servicios o procesos, o de mejoras significativas que se comercializan en el mercado; su estudio lo realiza en una pequeña empresa perteneciente al sector industrial y la rama metalmecánica de la ciudad de México. En el trabajo se plantea que es conocimiento, las ideas, la investigación y desarrollo, la mejora continua, y el lograr un mayor nicho de mercado, son algunas de las palancas que impulsan el cambio y la innovación. Comenta la autora que es necesario gestionar los activos intangibles, como el conocimiento para que las empresas sean competitivas a largo plazo.

Los servicios de salud pública como los que prestan el Instituto Mexicano del Seguro Social y Servicio de Salud son muy importante para la sociedad ya que atienden a una gran parte de la población, estas dos instituciones públicas están llevando a cabo procesos de modernización e innovación es por ello que han sido seleccionadas para ser estudiadas por Tirso Suárez, Ruth N. Ojeda y Leonor E. López , en su artículo revisan tres innovaciones organizacionales y sus consecuencias en tres diferentes niveles: en el teórico, en el de los planes o intenciones y en el de la realidad empírica. Acerca de los servicios médicos de calidad a población periférica, los autores concluyen que han habido grandes dificultades para incrustarlos en el sistema de salud, en parte porque los planes de su creación se han detenido dejando a las nuevas unidades inacabadas o sin la dotación de personal y en parte, por la diversidad de intereses de los integrantes del sistema que vuelve difícil su gobernanación. En general determinan que las innovaciones implementadas en los hospitales en relación a la medicina de alta especialidad, la búsqueda de modalidades de interacción más ágiles entre las diferentes unidades y la gestión por procesos, tienen un valor intrínseco, con un avance y difusión insuficiente en su aplicación.

A partir de la Teoría de Recursos y Capacidades Eréndira Fierro y Patricia Mercado hacen un análisis sobre la innovación organizativa, las autoras parten de una revisión conceptual, centrandó su interés en saber cuáles podrían ser algunos de los predictores de la innovación organizativa. Se trata de innovar organizativamente a partir de recursos tales como la interacción social y la cultura centrada en el conocimiento por el lado de lo social y la gestión del conocimiento y del capital intelectual desde lo estratégico. Se concluye que los recursos internos de las organizaciones requieren de una gestión holística, las capacidades internas son las que ocasionan la creación, la evolución y la recombinación de los recursos internos en nuevos recursos para generar y crear cambios, a través de ellas es posible implementar estrategias de creación de valor.

## **Estrategia y gestión para la innovación**

Relacionado con el tema de gestión y mostrando interés en una nueva gestión pública Luis Enrique Manzano Peña comenta en su artículo que se han dado reformas admi-

nistrativas en la búsqueda de hacer más eficiente el aparato administrativo. La apuesta radica en una reformulación no sólo de los objetivos y fines organizacionales, sino también en la reconfiguración de las prácticas de trabajo al interior de las corporaciones públicas, con miras a modernizar sus formas de gestión para responder en mejor medida a las condiciones de interacción imperantes. Es sobre esta base que el autor pretende en este artículo dar cuenta de las consecuencias y desafíos que se generan de la implementación del modelo denominado Nueva Gestión Pública en una corporación policial de orden federal, sujeta a un proceso de transformación y cambio para garantizar el cumplimiento de sus fines organizacionales. Una de sus conclusiones es que la herramienta tecnológica es un signo de transformación, algunas propuestas en este sentido, aún cuando no se han implementado en su totalidad, reflejan la disposición al cambio para lograr una mejor eficiencia y productividad.

10

Jorge Antonio Acevedo Martínez, María de Lourdes Vázquez Arango y Blasa Celestina Cruz Cabrera indagan cómo las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) en el sistema de transporte urbano de la ciudad de Oaxaca contribuyen a la transformación de los sistemas de transporte y su relación con el cambio organizacional, lo que el autor pretende es contribuir a que el sistema de transporte público urbano, pueda generar sinergia y vinculación que haga posible un incremento de la eficiencia de operación. Como parte de sus conclusiones el autor determina que la integración de una red que centralice la información para la programación, monitoreo y reprogramación de la operación permitirá a las empresas funcionar como una unidad y no como pequeñas y medianas empresas asociadas, significando un cambio organizacional importante, donde uno de los aspectos centrales es la separación entre la propiedad y la administración, permitiendo el cambio en la empresa.

Finalmente, en un contexto de constantes cambios las empresas han tenido que implementar diversas estrategias relacionadas con la responsabilidad social, en este sentido el artículo de Araceli Rendón Trejo y Andrés Morales Alquicira analizan las acciones desarrolladas por las empresas en materia laboral como parte de la estrategia de las empresas para permanecer y crecer. En particular los autores analizan el proceso de acreditación laboral ante la Federal Labor Association (FLA) como una de las acciones de Responsabilidad Social Corporativa que llevan a cabo algunas empresas multinacionales del calzado para legitimarse y dar cuenta a la sociedad de sus prácticas y formas de gestión. Los autores realizan una reflexión considerando que hoy en día la creciente precarización del trabajo, la disminución de la calidad de vida de sociedad y, en el caso del medio ambiente, su deterioro por la falta de atención y el uso de tecnologías no sustentables, ha generado debido a demandas sociales, por ello es necesario que las organizaciones implementen como parte de sus estrategias la refundación laboral que le permita a los trabajadores mejorar su nivel de vida.