



UNIVERSIDAD DE CHILE

Universidad de Chile
Facultad de Ciencias Sociales
Magíster Análisis Sistemico Aplicado a la Sociedad



Gestión de Culturas Innovadoras

Cómo desarrollar una cultura organizacional
que favorezca la innovación

Alumna: Francisca Santana Toro

Profesora Guía: Anahí Urquiza

Santiago, Julio 2013

Resumen

El presente estudio se inserta dentro del ámbito de la intervención organizacional, específicamente a nivel de la cultura de las organizaciones. El objetivo principal fue generar un modelo de intervención que permita a las organizaciones identificar y desarrollar prácticas organizacionales que fomenten la cultura de la innovación dentro de ellas.

Para desarrollar el modelo, se utilizaron fuentes secundarias y primarias de investigación. Se revisaron documentos teóricos y publicaciones científicas. Además, se realizaron entrevistas a expertos provenientes del mundo académico como de la consultoría privada. De esta forma, se identificaron las principales definiciones utilizadas desde diferentes perspectivas teóricas, respecto de la semántica de aquellos conceptos claves y relevantes en este tipo de intervenciones. Las fuentes primarias de investigación también buscaron revelar las características de las intervenciones realizadas por expertos, además de recoger su propia experiencia en su práctica profesional.

Aún a pesar de que el análisis abarcó diversas posturas teóricas, el modelo se basa en la perspectiva constructivista de los sistemas sociales. Se espera que la construcción de este modelo, sienta las bases para una mayor investigación futura, la cual permita evaluar su implementación y resultados al ser aplicado en diversas culturas organizacionales.

Palabras claves

Sistemas sociales, sistemas organizacionales, cultura organizacional, innovación, cultura de innovación.

INDICE

INTRODUCCION.....	4
CAPITULO I: La organización como sistema	11
1. Antecedentes	11
2. Problematización: Organización y decisión	15
2.1 Objetivos de investigación	17
3. Marco Metodológico.....	18
3.1 Técnicas de Investigación.....	18
3.2 Procedimiento para la selección teórica.....	19
3.3 Procedimientos éticos.....	20
CAPITULO II: Bases teóricas para comprender la Cultura de Innovación	21
1. Sistemas organizacionales.....	22
2. Cultura organizacional	30
3. Innovación.....	34
3.1 El concepto de Innovación	34
3.2 Relevancia de la Innovación.....	38
3.3 Tipologías de la Innovación	40
4. Liderazgo e Innovación.....	42
5. Propuesta para comprender la Cultura de Innovación.....	46
CAPITULO III: Intervención organizacional para la Cultura de Innovación	55
1. Diagnóstico, Intervención y Cambio	55
2. Modelo de Gestión de Culturas de Innovación.....	59
2.1 Diagnóstico.....	61
2.2 Nivel Estructura y Estrategia	63
2.3 Nivel Líderes.....	64
2.4 Evaluación	66
CAPITULO IV: Conclusiones.....	67
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	69
ANEXOS	78
1. Tabla comparativa: Organizaciones e innovación.....	78
2. Pauta Entrevista Informantes Claves	85

Entrevistas Informantes Claves..... 86

INTRODUCCION

“La innovación es lo que distingue al líder de sus seguidores”

Steve Jobs¹

En el mundo globalizado de hoy, donde los mercados son cada vez más competitivos y donde el ciclo de vida de los productos ha disminuido ostensiblemente debido a la imponente irrupción de la tecnología; la innovación como estrategia competitiva es una necesidad inminente. Y es que servicios y productos mejorados e innovadores, permiten a empresas y organizaciones enfrentarse al cambio constante y a la creciente competencia. Así como a mediados del siglo XX la solución fue la producción en masa y a bajo costo, hoy la innovación en productos y servicios es la nueva maquinaria para la competitividad.

Por ello en nuestros días el vocablo “innovación” surge en el discurso empresarial global como la panacea frente al medio ambiente altamente competitivo de nuestra era. Y es así como la práctica de la innovación se ubica a nivel de las diversas estrategias de negocios existentes, convirtiéndose en otra más de las exigencias y presiones que muchas organizaciones enfrentan.

Autores señalan que el valor de la innovación no está sólo asentado en las ventajas financieras que puede proporcionar a la empresa, sino que además y de mayor importancia es el hecho que ésta agrega valor al cliente final. Siendo este último aspecto el crucial para la supervivencia de la empresa. Es así como la innovación genera ventajas competitivas que permiten que la organización se mantenga durante el tiempo, es decir, que sobreviva, se consolide y crezca.

Lo anterior se encuentra a la base del porqué las empresas y organizaciones desean innovar, requieren innovar y se les exige innovar. No obstante, la innovación como proceso no es sencillo ni simple, ella surge luego de largos procesos de creación, de prueba y error, para finalmente generar la adopción de nuevas alternativas de solución a viejos problemas, botando paradigmas antiguos y obsoletos. Además de ello, para que la innovación surja como una conducta recurrente y sostenida, deben existir ambientes organizacionales que la promuevan, que permitan que los individuos pierdan el miedo al cambio y al riesgo que significa innovar, y a su vez adopten miradas creativas para la solución de problemas.

Nuestro país no ha estado ausente de esta problemática y el vocablo de la innovación se encuentra en forma recurrente tanto en el discurso público como privado. Desde esta perspectiva, pareciera ser que muchas empresas chilenas se encuentran en un camino hacia la innovación. No obstante, algunos autores como José Ernesto Amorós² señalan que la mayoría de las empresas de Chile y la

¹ Steven Paul Jobs, empresario e informático estadounidense, fundador de Apple Inc., y una de las más importantes figuras de la industria informática y del entretenimiento.

² José Ernesto Amorós, director de Investigación de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad del Desarrollo.

región no ha asimilado la importancia de generar innovación, mediante procesos constantes y sistemáticos de manera general y que lo que más se ve son empresas que se dicen innovadoras, pero que más bien se trata de innovaciones puntuales, pero que no tienen mayores intenciones de generar innovación de forma sistemática³.

Por su parte, Alan Farcas⁴, estima que en la cultura organizacional de nuestras empresas predomina un importante recelo de ver la innovación como algo necesario e incluso indispensable, pero que esa realidad irá cambiando y que en los próximos años serán pocas las empresas que puedan seguir subsistiendo dándose el lujo de no innovar.

Amorós también señala, que aunque hay indicadores que nos muestran un cambio positivo en este aspecto en Chile, existiendo cada vez más empresas que han ido asimilando la necesidad de gestionar la innovación de forma constante, al comparar con los estándares de países más desarrollados, estamos todavía muy atrasados.⁵

Este académico expone que en nuestro país, las culturas organizacionales son todavía conservadoras; arriesgan menos y no siempre tienen al personal más calificado para desarrollar procesos de innovación tecnológica. Por eso piensa que los sectores industriales en Chile están mucho más a la retaguardia en innovación que el sector emprendedor, que si presenta un componente muy importante de innovación.

Ahora bien, la inquietud que ciertamente surge al respecto de las organizaciones innovadoras es el saber ¿Cómo son las organizaciones innovadoras? y, ¿Por qué estas organizaciones son innovadoras? La literatura sugiere que estas organizaciones poseen un contexto propicio para la innovación, donde se valoran las ideas novedosas y creativas, así como también se conoce y asume el riesgo implicado ponerlas en prácticas. Ello implica que la innovación requiere una base en la cual desarrollarse, una estructura que la favorezca, y también la fomente. Vale decir, una estructura tal que permita el desarrollo de la interacción social, el acceso a los recursos, la autoridad para decidir y el intercambio constante de información entre la organización, el entorno y sus miembros. Así, el devenir del tiempo reforzará estos valores, convirtiéndolos a la postre en normas organizacionales y en su conjunto en una cultura de innovación.

Desde nuestro país académicos chilenos que trabajan en el tema de la innovación en las empresas como José Ernesto Amorós, señalan además que una de las premisas básicas para que exista innovación dentro de una organización es

³ <http://www.innovacion.cl/reportaje/las-estrategias-de-las-empresas-mas-innovadoras-de-chile/>

⁴ Director Ejecutivo de la Escuela de Negocios de la [Universidad Adolfo Ibáñez](#) (UAI)

⁵ <http://www.innovacion.cl/reportaje/las-estrategias-de-las-empresas-mas-innovadoras-de-chile/>

que ésta se debe tratar como un proceso sistemático de planeación, en el que haya una constante iteración⁶.

En base a los antecedentes disponibles se destaca la importante función que tiene la cultura organizacional en la práctica de innovar. Es así como algunas organizaciones la innovación está más presente que en otras, existiendo culturas que la promueven en sus prácticas sociales e institucionales.

Desde allí entonces, el gran cuestionamiento que surge es si de veras podemos cambiar la cultura organizacional de las empresas que así lo requieran, transformándolas con el fin de generar mayor innovación, volviéndolas en culturas que fomenten la innovación y sean proclives al cambio.

Diversos esfuerzos se han llevado a cabo a través de la consultoría en desarrollo organizacional con el fin de modificar la cultura de aquellas empresas que requieren de mayores niveles de innovación. En nuestro país, entre los años 1989 al año 1994, Arnold y Rodríguez et al, llevan a cabo un proceso de cambio planificado en la empresa Goodyear, y desde su experiencia concluyen que sí es posible cambiar una cultura organizacional; siempre y cuando se respeten sus propias dinámicas organizacionales. Además, ellos señalan que los modelos de transformación propuestos deben tener coherencia con aquellas características propias e inherentes a la cultura organizacional de la empresa.

Estos autores realizan su intervención desde la perspectiva teórica del constructivismo, donde cambio organizacional es visualizado como un proceso de auto-análisis y autoaprendizaje de parte de la propia organización. Por medio de estos procesos ella misma puede generar las modificaciones estructurales que son requeridas y que han sido propuestas desde la intervención organizacional. Desde esta perspectiva, los autores posteriormente advierten que si bien el cambio es posible, éste solo puede ser llevado a cabo por las propias organizaciones, toda vez que se les ha señalado un futuro deseado. Vale decir, son ellas los únicos motores posibles de cambio, puesto que sólo ellas pueden discriminar, distinguir e implementar con éxito las nuevas propuestas. En este sentido, la labor del consultor externo es mostrar a la organización alternativas que son invisibles para ella, permitiendo que estos cursos de acción se hagan presentes, pudiendo así ser comunicados y discutidos dentro de ella. Esto permitirá que ella vea una mayor variedad de opciones de cambio y opte de acuerdo a sus posibilidades y determinaciones.

En este sentido, Arnold es claro al señalar que un observador externo no puede elegir por la organización, éste solo puede mostrar alternativas, develar aquellas que la organización no ha considerado y que representan otros caminos hacia el cambio organizacional.

Otro aspecto a considerar en este tipo de intervenciones es el mencionado por Dávila y Martínez en 1999, quienes señalan que a una organización sólo le

⁶http://www.innovacion.cl/reportaje/la-importancia-de-gestionar-la-innovacion-en-las-empresas/?goback=%2Egde_4735097_member_247141682

será posible el cambio, si es que reconoce el diagnóstico organizacional como suyo e internaliza la necesidad – o al menos la conveniencia- de involucrarse en un proceso de transformación.

Como vemos, el cómo generamos y administramos innovación es el gran reto presente para las empresas y organizaciones hoy en día. Y es este desafío el que nos empujó a realizar esta investigación.

Quisimos involucrarnos en la posibilidad de crear una herramienta, que basada en robustos fundamentos teóricos y tanto ágiles como asideros procedimientos prácticos, nos permitiera intervenir en las organizaciones. Ello, con el fin de encaminarlas hacia mejorar su capacidad innovadora en todas aquellas áreas en que la innovación puede hacerse presente. Esto es, innovación de productos y/o servicios, innovación en sus redes de valor, en su estrategia y modelo de negocios, en sus mercados y clientes, procesos y sistemas, y en sus prácticas organizacionales.

La herramienta, visualizada como una serie de procesos que permitieran llevar a cabo intervención en culturas organizacionales, en forma exhaustiva y eficiente, se gestó como un modelo de gestión. Como tal, sus cimientos teóricos encontraron base en la *Teoría De Los Sistemas Sociales*. Desde esta perspectiva, nuestro abordaje partió desde el supuesto que *la organización constantemente opera mediante decisiones y que la innovación se encuentra presente en estas mismas operaciones*.

Otro de los supuestos que cimentaron nuestro estudio, es el que validamos el hecho de que *una cultura de innovación fomenta y favorece el desarrollo de conductas y comportamientos innovadores, lo cual le permite a la organización mantenerse viable frente a los cambios de su entorno*.

La investigación llevada a cabo para lograr el desarrollo de esta herramienta es sin duda relevante, tanto para el desarrollo teórico de la investigación social en culturas organizacionales innovadoras y su dinámica; como para el avance científico de la aplicación de la teoría social en labores prácticas de consultoría en intervención organizacional en empresas de diversos rubros.

Aún más, la investigación cobra aun mayor importancia cuando actualmente no contamos en nuestro país con un modelo de intervención organizacional en desarrollo de culturas organizacionales innovadoras. Aquel que efectivamente cumpla con las características necesarias e imprescindibles para llevar a cabo intervenciones organizacionales sólidas, donde la teoría guíe la práctica de la consultoría y la experiencia práctica la valide. Permitiendo así que la consultoría no sea vea guiada por la intuición, o la subjetividad del interventor o consultor externo.

El modelo elaborado cumple con aquellas características mencionadas anteriormente. Es decir, presenta un sustento teórico relevante además de asideros prácticos que permiten dirigir la consultoría desde uno de los más

importantes paradigmas actuales en desarrollo organizacional, a saber, la *Teoría de Sistemas Sociales*.

En otras palabras, por medio del planteamiento de un modelo de intervención, fundamentado teóricamente que considera experiencias prácticas relevantes, la investigación resulta un aporte en sí misma. Puesto que ofrece la posibilidad de desarrollar intervenciones en cultura organizacional, desde el área de la innovación en forma científica en todas aquellas empresas que requieran un incremento en este aspecto de su gestión.

Para llevar a cabo la investigación precedente, nos centramos en temáticas relativas a la gestión organizacional, considerando conceptos como cultura organizacional, innovación, cultura de gestión de innovación, liderazgo y clima organizacional. Especialmente debido a que estas temáticas se han abordado desde distintas perspectivas tanto epistemológicas, como teóricas. Desde esta forma, buscamos realizar una integración de aquellas teorías que resultaron relevantes y atingentes, para el desarrollo de un corpus que permitiera generar sustentos teóricos firmes para la propuesta del modelo.

Dentro de las teorías consideradas, resaltaron las corrientes sistémicas, especialmente la obra de Niklas Luhmann, con su *Teoría de los Sistemas Sociales* y el *Programa Sociopoietico*. Siendo estas teorías coherentes con la epistemología constructivista seleccionada para orientar la investigación, por lo cual cobraron mayor relevancia en el desarrollo teórico de ésta.

Por otro lado, se llevó a cabo una revisión acabada respecto de teorías extraídas desde otras áreas del conocimiento, como por ejemplo desde El Management, desde la teoría económica y desde la psicología social. Esto, especialmente para revisar las temáticas referidas a la innovación.

Por otra parte, para analizar el concepto del liderazgo, se revisaron las principales teorías que lo abordan, destacando especialmente la literatura referida al *coaching*.

Para llevar a cabo la investigación, utilizamos una metodología que abarcó tanto como procesos de investigación bibliográfica, como de recolección de fuentes primarias a través de entrevistas en profundidad a expertos en desarrollo organizacional y académicos.

En primer lugar, describimos y analizamos los conceptos de cultura organizacional, innovación, liderazgo y cultura de la innovación desde distintas perspectivas teóricas. Cabe mencionar que respecto de los conceptos investigados, existe una amplia gama de explicaciones, teorías, investigaciones y conocimientos, por lo que se consideraron aquellas posturas que permitían proponer un modelo de intervención coherente y consistente.

Posteriormente, y siempre teniendo en referencia la *Teoría De Los Sistemas Sociales*, asociamos estos conceptos, identificando los nudos críticos en sus semánticas, con el objetivo de sentar bases conceptuales que nos

permitieran postular acciones prácticas para desarrollar el modelo de intervención y gestión.

Finalmente, hemos descrito el modelo de intervención creado, el cual permitirá desarrollar culturas proclives a la innovación. Este modelo cuenta con cuatro etapas definidas como: Diagnóstico, Nivel Estructura y estrategia, Nivel Líderes y finalmente Evaluación. La primera etapa plantea un proceso de diagnóstico de la organización respecto de su apertura a la innovación a nivel de su cultura organizacional. Luego, se propone la intervención a nivel de estructura y estrategia, con el fin de sentar las bases para gestionar la innovación. Por último, se debe llevar a cabo una intervención con los líderes de la organización, por medio de coaching ontológico, con el fin de desarrollar en ellos competencias conversacionales que permitan el cambio en su estilo de gestión, así como fomentar comportamientos innovadores en sus seguidores.

CAPITULO I: La organización como sistema

1. Antecedentes

Al hacer la revisión y análisis de la vasta literatura existente acerca de innovación, observamos una gran variedad y multiplicidad de estudios, investigaciones y teorizaciones respecto del concepto y su implementación en organizaciones. Así como también, encontramos un gran respaldo a la tesis que la innovación es un aspecto fundamental y relevante de considerar en el desarrollo y sobrevivencia de éstas. El tema principal que se aborda es cómo desarrollar, potenciar y fortalecer este fenómeno en empresas y organizaciones. Además, la revisión de documentos provenientes de diversos ámbitos del conocimiento, nos permite constatar que la innovación es considerada como un fenómeno necesario e importante de investigar.

Observamos que tanto la innovación como la capacidad innovadora de los sistemas organizacionales han sido temas de relevancia en el ámbito organizacional. Por lo mismo, se ha generado una diversidad de definiciones y concepciones las que dependen del prisma desde donde se observe el fenómeno de la innovación. En definitiva, es posible plantear que no existe una sola definición de innovación, sino que la definición varía en función de la observación que se lleve a cabo, y su uso y aplicación dependerá del contexto en el que el observador se encuentre.

Y aunque los autores presentan una variedad de planteamientos en relación al concepto, se destaca el hecho de que todos ellos coinciden al otorgarle un rol privilegiado en la mejora y supervivencia de las organizaciones, y por ello destacan la importancia de su aplicación.

Desde allí que la implementación de procesos de innovación aparece como un problema relevante a tratar en las organizaciones, especialmente debido que ésta permite la viabilidad de las organizaciones. Como señala Rodríguez, muchas veces los cambios que las organizaciones presentan, son producto de las modificaciones acaecidas en su entorno. (Rodríguez, 2002) Otros autores además nos informan que la innovación y la capacidad innovadora pueden ser consideradas como variables críticas para el mantenimiento de la organización como sistema, es más, resulta una necesidad obligada para asumir los cambios que se generan en su ambiente. (Quiero, 2012).

Rodríguez nos permite comprender la relevancia entregada a la innovación cuando éste expresa: “La capacidad de innovación es fundamental en una organización porque le permite orientar sus cambios, dirigir su deriva. Incluso quien no quiera cambiar, mantenerse en una cierta posición deberá innovar, deberá introducir cambios porque su ambiente es cambiante” (Rodríguez, 2002, pág. 224).

Respecto de las investigaciones que han buscado determinar cuáles son aquellas características que favorecen la capacidad innovadora en las organizaciones, éstas son múltiples, no obstante aún no se han definido directrices claras de cómo desarrollar esta capacidad en las organizaciones. (Terziovski, 2007).

Muchos de estos estudios han buscado aislar las variables que resultan relevantes y que permiten generar procesos y resultados innovadores en las organizaciones. (Damanpour, 1991).

Se plantea por ejemplo, que la capacidad innovadora entrega el potencial para desarrollar innovaciones efectivas, aunque éste no es un concepto simple o que implique sólo un factor, sino que todo lo contrario, ya que considera diversos aspectos como son la gestión de la organización, el liderazgo y aspectos técnicos, así como también recursos estratégicos, conocimiento del mercado, incentivos organizacionales, entre otros. (Terziovski, 2007).

Por otro lado, Matos indica que la capacidad de innovar se presenta como un factor crítico para que las organizaciones se puedan adaptar, para lo que se requiere innovación en su estructura organizacional y en la forma cómo se desarrollan sus productos y servicios. Esto las obliga a rediseñarse a sí mismas, orientándose hacia la innovación. (Matos, 2007),

A pesar que se sostiene que la habilidad para innovar resulta de importancia crítica, no se ha podido entender ni explicar claramente cómo se constituye la capacidad innovadora en las organizaciones y cómo puede ser desarrollada y explotada. De acuerdo a los estudios realizados, la capacidad de innovación se considera como un concepto complejo ya que es influenciado tanto por factores internos, como del entorno de la organización (Metz, I., et. al. En Terziovski, 2007), en relación con el postulado anterior, observamos los planteamientos de Lawson & Samson (2001), quienes describieron una serie de dimensiones que forman parte de la capacidad de innovación en las organizaciones:

- Visión y estrategia.
- Aprovechamiento de la base de competencia.
- Utilización de la información y la inteligencia organizacional.
- Contar con una orientación al mercado y al cliente.
- Creatividad y gestión de ideas.
- Clima y cultura.
- Gestión de la tecnología.

En base a este planteamiento, se investigó de manera teórica la relevancia de estas dimensiones en función de su relación con la capacidad de innovación y se observó que muchos factores, ya sea de manera independiente o combinados,

pueden impactar positivamente en la capacidad de innovación que tienen las organizaciones en su desempeño. (Metz, I., et. al. En Terziovski, 2007)

Por otro lado, podemos observar las investigaciones que se han llevado a cabo en términos empíricos. En este ámbito existe una amplia variedad que se ha implementado desde distintas perspectivas teóricas y epistemológicas. Cobra especial relevancia el estudio llevado a cabo por Carlos Vignolo durante los años 1991 y 1995 acerca de los determinantes de la innovación empresarial en Chile, quien por medio de instrumentos de observación investigó la forma de operar de empresas caracterizadas por ser innovadoras. El estudio le dio especial énfasis al liderazgo ejercido en éstas, esto es, a las conductas que presentaban sus líderes. (Vignolo, 1998). Vignolo identificó ciertos aspectos que son relevantes de considerar en los líderes de empresas innovadoras. Sin embargo, el trabajo al ser descriptivo no entrega luces de cómo se puede gestionar una organización para que sea innovadora.

Tenemos por otro lado, la propuesta metodológica realizada por Nancy Matos el año 2007 en Perú, quien persigió identificar las características que distinguen a las organizaciones innovadoras. La propuesta se basa teóricamente en los postulados de Galbraith (1982) acerca de los componentes de una organización innovadora, (tarea, personas, sistema de recompensas, proceso, estructura) y la perspectiva de los valores organizacionales, vale decir la cultura organizacional. Metodológicamente propone como instrumento de investigación el estudio de casos, de modo de identificar aquellos componentes que permiten a ciertas organizaciones definidas como innovadoras, poder serlo.

Podemos evidenciar que la cultura de la organización, así como los líderes que en ella se desenvuelven, son factores tremendamente relevantes para el desarrollo de la innovación al interior de las organizaciones. Es por esto que se han desarrollado investigaciones para identificar qué tipo de cultura es la que favorece la generación de innovaciones, así como qué estilo de liderazgo promueve el desarrollo de acciones y conductas innovadoras en las organizaciones.

En este contexto, podemos observar el estudio empírico realizado por Naranjo et. al., quienes se basaron en el modelo de Cameron y Quinn, para identificar qué tipo de cultura es la que mejor potencia la generación de actividades innovadoras. El estudio identificó de manera empírica la relación entre cultura e innovación, apoyando la tesis que sostiene que la cultura es un determinante fundamental de la innovación. Además, corroboró que la cultura que tenga la organización es crítica, ya que puede fomentar o inhibir la innovación. (Naranjo et. al., 2008). Este estudio fue llevado a cabo implementando un método estadístico, por lo tanto, se ejecutó desde una visión positivista, definiéndose a priori cuáles son las características que deben existir en la cultura.

En la revisión de la literatura nos encontramos con el estudio de caso llevado a cabo en Fuji Xerox (Griffiths, 2004), donde por medio de entrevistas a

informantes claves al interior de la compañía, se llegó a la conclusión que ésta ha generado una cultura que ha fomentado innovación y el desarrollo de capital intelectual, demostrando que lo que resulta bueno para las personas y para el medio ambiente, también resulta positivo y significativo para el negocio.

Al examinar variados autores que se han referido respecto al tema de la innovación desde diversas posturas, observamos que se han escrito una multiplicidad de explicaciones y teorías al respecto. Se han planteado modelos de cómo evaluar la innovación, de cómo identificar una cultura de innovación y cómo diagnosticar una organización para identificar su capacidad innovadora. Sin embargo, en la revisión realizada distinguimos observaciones realizadas desde la teoría tradicional organizacional o desde teorías con base en una epistemología positivista. En este sentido, la crítica está puesta en el que esta gran cantidad de teorías y estudios que tratan el tema organizacional en general y la innovación en particular, carecen aún de una observación que permita entender el fenómeno en su real magnitud y complejidad (Rodríguez, 2004)

Por lo anterior, el estudio realizado por Juan Pablo Quiero (2012) resulta de especial relevancia, ya que éste se basa en la línea epistemológica que orienta el presente estudio. Nos referimos a su tesis: “Diagnóstico Organizacional: Estructuras de decisiones relativas a la innovación dentro de una organización: propuesta de un modelo de evaluación de la capacidad de innovación”. En ella el autor buscó identificar qué conceptos permiten delimitar y construir un modelo de la capacidad de innovación organizacional desde una perspectiva sociopoiética. Su objetivo fue construir un modelo para evaluar la capacidad de innovación organizacional, siguiendo el supuesto que la propia organización constantemente opera mediante decisiones y que la innovación se encuentra presente en estas mismas operaciones. (Quiero, 2012).

Este modelo se llevó a cabo para realizar procesos de diagnóstico organizacional, basándose en la perspectiva sistémica y en la teoría de la organización de Niklas Luhmann. El análisis teórico realizado no consideró otras posturas teóricas u otros estudios relativos a la innovación y a la capacidad innovadora de las organizaciones. Destaca la aplicación metodológica que planteó el autor en términos de desarrollar procesos de diagnóstico organizacional, es decir, una intervención desde la perspectiva sociopoiética.

El presente estudio busca realizar una observación amplia de las investigaciones realizadas en el último tiempo respecto de la innovación, la capacidad innovadora de las organizaciones y cómo desarrollar en ellas una cultura que favorezca esta capacidad. Por lo que se revisan diversas publicaciones científicas y textos de autores connotados, siempre desde una perspectiva sistémica, con el fin de observar su contenido y relevar la importancia de estos trabajos realizados en diversos campos del conocimiento. Luego, el modelo que se plantea se enfrenta desde la perspectiva sociopoiética de la Teoría de los Sistemas Sociales. Esta investigación busca entregar una mirada amplia del estado del arte respecto del tema de la capacidad de innovación y la cultura de

innovación, y a su vez, presentar desde la perspectiva epistemológica seleccionada una posibilidad de intervención en términos metodológicos que sea adecuada en función de la revisión realizada y a la teoría sistémica planteada.

2. Problematización: Organización y decisión

El análisis de las organizaciones cobra vital importancia hoy en día, en la medida en que en la actualidad vivimos en una sociedad que se ha calificado como “organizacional”. Entendiendo este planteamiento como que todos los individuos participan en una variedad de organizaciones durante la vida. Es por ello que la comprensión de la dinámica organizacional resulta significativa, ya que prácticamente todas las funciones de la sociedad moderna se encuentran ancladas en alguna organización.

Como se ha indicado, el análisis que se desarrolla en la presente investigación se realiza desde la perspectiva de los sistemas sociales, la cual orienta el estudio, entregándole el prisma por el cual se observará el objeto de estudio: las organizaciones.

Las organizaciones son consideradas desde esta perspectiva teórica como un tipo especial de sistema social y sus características están explicitadas de manera tal que permiten comprender qué es una organización y cómo se conforma, así como también cómo se reproducen y se mantienen en el tiempo.

Niklas Luhmann el autor y principal teórico de esta corriente de pensamiento, identifica y distingue a las organizaciones como sistemas sociales que si bien se componen por comunicaciones al igual que todos los sistemas, estas comunicaciones son de un tipo particular y se denominan decisiones. Estas decisiones son diferenciadas de las acciones, ya que al considerar la definición tradicional de decisión podríamos pensar que ésta es un proceso de reflexión que sirve de preparación para una acción que ejecutará la decisión. Y desde esta teoría, esto no es así (Luhmann, 1997).

Para comprender qué es una decisión, el autor nos entrega luces de su definición y cómo es posible distinguirla de una acción. De este modo, las decisiones no tienen su identidad en el desarrollo de un acontecer específico, sino que en la elección de diferentes alternativas o posibilidades, sólo se documenta en la alternativa seleccionada. Sin embargo, no consiste en la alternativa elegida. (Luhmann, 1997). En este sentido, es necesario consignar que la alternativa no puede ser considerada o valorada de manera inmanente, es decir, como si ella misma fuera la decisión o conducente a la decisión. (Luhmann, 1997).

Para hacer esta diferencia es necesario definir que cada decisión debe distinguir entre dos alternativas de selección, por lo que cada decisión posee dos unidades: 1) la relación de la diferencia de las alternativas y 2) la misma

alternativa escogida. De este modo, la decisión se lleva a cabo por la sustitución de una alternativa por otra, esto es la sustitución de 1 por 2. Lo que se realiza en esta sustitución es la conversión de incertidumbre en riesgo. (Luhmann, 1997).

Esta conversión resulta especialmente significativa, ya que es por medio de ésta que la decisión que se lleva a cabo permite la elección entre dos alternativas, observándose y probándose si una de las alternativas resiste el riesgo de ser sólo una alternativa. (Luhmann, 1997). Las decisiones tematizan su propia contingencia, y logran así unidad, ya que se definen claramente. Lo que actúa como unidad de la decisión, y por lo tanto como elementos del sistema organizacional, es la relación ajustada entre dos alternativas. La identidad de la decisión no se define solamente en la alternativa elegida, sino que también “contra el horizonte de otras posibilidades de entre las cuales aquella ha sido preferida” (Luhmann, 1997, pág. 11)

Las decisiones son, de acuerdo a las definición entregada por el autor, “sucesos que se tematizan como contingentes. Los sistemas organizacionales son sistemas sociales constituidos por decisiones y que atan decisiones mutuamente entre sí” (Luhmann, 1997, pág. 14).

Por otro lado, resulta significativo señalar que en la perspectiva sociopoiética, los sistemas son como autopoiéticos, es decir, se autoreproducen, manteniéndose en constante reproducción. En el caso particular de las organizaciones, son las decisiones, las que por medio de nuevas decisiones, se mantienen en un proceso de constante producción y mantención.

Las especificaciones entregadas nos permiten observar desde la perspectiva de los sistemas sociales nuestro objeto de estudio, ya que es a nivel de las decisiones donde la organización opera y por lo tanto es ahí donde se postula ejecutar e implementar procesos de cambio e intervención.

Aparte de la relevancia entregada a la organización y cómo ésta se compone y se mantiene durante el tiempo, es necesario abordar una segunda temática, la referida a la innovación y a la capacidad innovadora que poseen las organizaciones. Así como también, a la cultura que éstas poseen y cómo es que ellas impactan, favoreciendo o inhibiendo la aparición de conductas innovadoras en su interior.

La presente investigación se enfoca en cómo es posible implementar una gestión que le permita a la organización mantenerse en constante cambio y evolución, respondiendo a las exigencias de su entorno, y adecuando su forma de actuar y comunicar. Las organizaciones están expuestas a constantes irritaciones por parte de su entorno, respecto de la urgencia de cambiar, modificar e innovar de acuerdo a las exigencias que se presentan en la sociedad, enfrentan un sinnúmero de cambios que repercuten en todos sus ámbitos de acción. (Rodríguez, 2002) En este sentido, podemos asegurar que la innovación es una variable crítica para el mantenimiento de la organización como sistema, resulta

una necesidad obligada para asumir los cambios que en su entorno se suceden. (Quiero, 2012)

En este contexto resulta significativo observar la innovación y la capacidad innovadora que las organizaciones poseen con el fin de comprender el sinnúmero de desafíos a los que la organización se encuentra expuesta. Para esto, se problematiza respecto de la posibilidad de plantear un modelo que permita fomentar la innovación en las organizaciones, por medio de intervenir a nivel de la cultura de éstas. Buscando así, una propuesta de intervención o consultoría organizacional que permita gestionar la cultura se instale un modelo de gestión de innovación, que oriente a la organización a mantenerse en constante evolución. Este modelo entonces implica la gestión de aspectos críticos como el liderazgo, la estrategia y la estructura organizacional.

2.1 Objetivos de investigación

La investigación se centra en la construcción de un modelo de gestión de cultura organizacional que fomente la innovación organizacional, siguiendo el supuesto que la propia organización constantemente opera mediante decisiones y que la innovación se encuentra presente en estas mismas operaciones. En este sentido, es posible postular el siguiente objetivo general: *Proponer un modelo de intervención organizacional que permita gestionar aspectos de una cultura de innovación en organizaciones.*

De este objetivo general, se desprenden los siguientes objetivos específicos:

1. *Describir y analizar el concepto de cultura organizacional desde distintas perspectivas.*
2. *Describir y analizar el concepto de innovación, de acuerdo a una variedad de posturas teóricas.*
3. *Describir y analizar el concepto de liderazgo, de acuerdo a una variedad de posturas teóricas.*
4. *Describir y analizar el concepto de cultura de innovación.*
5. *Asociar los conceptos descritos teniendo como referencia la teoría de sistemas sociales, identificando nudos críticos presentes en la asociación de estos conceptos.*
6. *Sentar bases conceptuales que permitan postular acciones prácticas para desarrollar el modelo de intervención y gestión.*
7. *Describir el modelo de intervención para desarrollar una cultura de innovación.*

3. Marco Metodológico

El estudio desarrollado es de tipo teórico y reflexivo, en él se ha buscado observar cómo se manifiesta un determinado fenómeno. En este caso, describir y analizar conceptos relativos a cultura organizacional, liderazgo e innovación para luego asociarlos e identificar nudos críticos presentes en la asociación de estos conceptos. En base a lo anterior, se establecen las bases teóricas que permiten postular y describir un modelo de intervención y gestión organizacional.

3.1 Técnicas de Investigación

Las técnicas de investigación que se utilizaron fueron dos. Por un lado, la observación y revisión de textos y publicaciones acerca de las temáticas de cultura organizacional, liderazgo e innovación. Por otra parte, la realización de entrevistas a expertos en las materias seleccionadas. Luego, en función de la información analizada por medio de estas dos técnicas, se realizó una triangulación de los datos recopilados. De esta forma, se obtuvo la información necesaria para desarrollar el modelo de intervención.

La primera técnica implementada fue el análisis documental de material existente, respecto de perspectivas teóricas acerca de las temáticas significativas en la investigación. El análisis se llevó a cabo en investigaciones y publicaciones relativas a estas materias. Se utilizó esta técnica ya que resulta coherente con la visión de segundo orden que se pretende poner de manifiesto en la metodología de esta investigación. En el sentido de realizar una observación de las observaciones realizadas por los autores de libros, publicaciones e investigaciones, entre otros documentos referidos a la materia en cuestión.

La segunda técnica utilizada fue la ejecución de entrevistas semi estructuradas a expertos en estas temáticas (tanto académicos, como del ámbito de la consultoría privada para lo cual, se establecieron criterios para esclarecer la categoría de experto.

Los criterios definidos fueron:

- Académicos y consultores en el área organizacional.
- Poseedores de experiencia práctica en el área organizacional.
- Interesados en participar de la investigación.
- Poseer conocimientos teóricos en teoría organizacional y diagnóstico e intervención organizacional.

El desarrollo de las entrevistas se realizó en función de los objetivos de la investigación, así como en temas relevantes que hubieran surgido como producto de la revisión documental previamente realizada y que aportarían antecedentes

importantes de incorporar en la investigación. La pauta aplicada se encuentra detallada en el Anexo 2 del presente documento.

Por último, se realizó un proceso de triangulación de la información recopilada, de modo de integrar y analizar los datos obtenidos por medio de las dos técnicas de investigación utilizadas. Esto se llevó a cabo con el fin de obtener una visión más amplia de los fenómenos estudiados, incluyendo e integrando las diferentes perspectivas, complementando así la información recopilada y la base para generar el modelo. Este proceso de triangulación permitió así identificar puntos en común entre los conceptos estudiados, lo que sirvió a la construcción del modelo de intervención.

Como se puede observar, para llevar a cabo la investigación, se utilizó una estrategia metodológica cualitativa, la cual resulta coherente con la perspectiva teórica desarrollada, donde predomina una mirada constructivista, y la observación de segundo orden resulta primordial.

Respecto a la relación de la estrategia metodológica con la observación de segundo orden, podemos remitirnos a lo que señala Arnold (2006) respecto de las teorías constructivistas, las cuales postulan que no es posible observar con independencia de su observador, debido que todos los observadores son sistemas cerrados. Por lo tanto, sólo pueden observar dentro de sus dominios de experiencias. Es por esto que surge la necesidad de realizar una observación de las observaciones, ya que los observadores de primer orden no pueden distinguir los medios con los que distinguen, es decir, sus formas de observación. De este modo, la presente investigación utilizará instrumentos para producir información que faciliten el acceso a los esquemas de observación presentes en observaciones de primer orden.

La observación de segundo orden resulta así una necesidad para construir adecuados esquemas de distinción en la investigación, y por ende en el desarrollo del modelo de intervención.

Cabe señalar al respecto que este estudio pretende construir un modelo de intervención organizacional que pueda servir para futuras investigaciones que permitan seguir desarrollándolo, y evidenciar sus resultados en posibles implementaciones.

3.2 Procedimiento para la selección teórica

Para alcanzar los objetivos planteados en la investigación, se revisó bibliografía atinente a la temática establecida, en un universo de comunicaciones acerca de cultura organizacional, liderazgo e innovación. Allí, se seleccionaron una muestra de publicaciones, tanto libros como revistas especializadas e indexadas, revisando sistemáticamente investigaciones en revistas nacionales e internacionales de corriente principal.

Además, se realizó un análisis sobre cómo se construyen estas temáticas desde las grandes perspectivas teóricas. Para realizar la selección de los documentos a analizar, se establecieron criterios relacionados con la representatividad de cada perspectiva teórica en comunicaciones y publicaciones científicas. Así también, se consideraron criterios relativos a la contemporaneidad de los documentos. Vale decir, se privilegiaron estudios ejecutados en la actualidad relacionados con las temáticas de la presente investigación. (Ver Anexo 1)

Por otra parte, se realizaron tres entrevistas a expertos, quienes son académicos y consultores y cumplían de manera adecuada con los criterios antes definidos. Posteriormente, se llevó a cabo un análisis respecto de cómo éstos comunican acerca de estas temáticas.

3.3 Procedimientos éticos

Debido que el presente estudio se basa principalmente en un análisis documental y en entrevistas a expertos, los procedimientos éticos utilizados en éste, se relacionan con el tratamiento que se realizó a la información, especialmente con lo recopilado en las entrevistas. Es así como, los expertos fueron contactados para participar, indicándoles de manera completa los fines de esta entrevista, el manejo que tendría la información, los objetivos que la investigación persigue y el contexto en que ésta se desarrolla. Además, en la redacción del documento se indican claramente las fuentes utilizadas, tanto de la bibliografía consultada, como de todos los informantes expertos participantes.

CAPITULO II: Bases teóricas para comprender la Cultura de Innovación

La perspectiva teórica que se utilizó para comprender la cultura de la innovación es el acercamiento epistemológico constructivista. Desde ella, observamos documentos teóricos, analizando conceptos y aplicaciones, posibilitando así, la propuesta de modelo de intervención organizacional que la presente investigación se puso como objetivo.

Sin embargo, es importante señalar que hubo que realizar una revisión de ciertas definiciones, descripciones y análisis teóricos que provienen de otras perspectivas teóricas. Y esto debido a que la mayor parte de la investigación realizada en relación a la temática de la innovación, se ha llevado a cabo desde epistemologías más bien causales.

Se buscó de esta forma, observar la información existente y enriquecerla desde la mirada constructivista. Así como también, construir en base a esta perspectiva, horizontes de intervención e implementación en las organizaciones.

Para comprender el acercamiento epistemológico constructivista, es importante señalar que bajo el concepto de constructivismo se cobija una variedad de posturas teóricas, las cuales tienen origen en diversas disciplinas. No obstante, ellas comparten el siguiente planteamiento: no es posible recurrir a la realidad externa como criterio de validación de explicaciones científicas (Rodríguez, 2004), sino que como indica Humberto Maturana se debe aceptar la centralidad que ocupa el observador en la construcción de lo que es observado. (Maturana, 1990)

Esto significa que de alguna forma ponemos, por decirlo de alguna manera, “la objetividad entre paréntesis”. Sin que ello implique acercarse a un fenómeno con pura subjetividad. Sino más bien, como señala Maturana, no podemos considerar como criterio de validación científica a la realidad externa sin considerar al propio observador (Maturana, 1990). Puesto que esta validación debe realizarse haciendo referencia a la experiencia. En este sentido, el constructivismo postula que el camino hacia la objetividad va de la mano con la consideración en la realidad de este observador que a su vez observa y crea desde lo observado.

Tanto Maturana con su propuesta de la autopoiesis, como otros autores de esta corriente, tales como Heinz Von Foerester, Bateson, Wiener y Watzlawick, proponen entre sus postulados que “todo conocimiento es inevitablemente una construcción interna de un sistema, no niega la existencia de la realidad, pero sostiene que no existe nada en ella que corresponda a las categorías del conocimiento.” (Corsi et. al., 2006, pag. 67). De este modo, la realidad es simplemente la que es, pero el conocimiento, que se basa en observaciones, está obligado a captarla como distinciones. (Corsi et. al., 2006)

Como indica Darío Rodríguez, el observador ocupa una ubicación central en estas teorías. Como el sistema incluye al observador desde esta perspectiva, surge la contrariedad de la auto-referencia ya que toda observación que lleve a cabo el observador pasa a ser parte del sistema, influyendo en él. (Rodríguez, 2004)

De este modo, el observador ya no puede observar sin esperar ser observado (Rodríguez, 2004). Entonces, desde esta perspectiva epistemológica, el objeto de estudio resulta ser un observador, el cual observa al mundo, que observa a otros observadores y que genera explicaciones respecto de su ser en este mundo a partir de otros observadores.

El tipo de observación llevada a cabo, puede ser definida como Observación de Segundo Orden. Una observación de este tipo es una operación en la que se aplican esquemas de distinción que hacen surgir lo observado sobre su entorno. Además, se entiende que el observador puede observar con sus propios esquemas de distinción, obteniendo así, una nueva perspectiva para aproximarse al fenómeno en cuestión. En otras palabras, se genera la observación de la observación, la cual permite ver los esquemas de distinción que no son factibles de observar por parte de los propios observadores. (Rodríguez, 2004)

1. Sistemas organizacionales

Antes de definir y explicitar qué entenderemos por sistemas organizacionales bajo la Teoría de los Sistemas Sociales, es necesario desarrollar una introducción que nos permita comprender de manera apropiada qué es un sistema social, ya que las organizaciones desde esta perspectiva son un tipo especial de sistema social.

En términos generales, la Teoría de los Sistemas Sociales propone un cambio de paradigma respecto de teorías anteriores relacionadas con sistemas (Teoría General de Sistemas, Cibernética, Teorías Sociológicas de Sistemas, entre otras), pasando desde la distinción de todo y partes, a la distinción entre sistema y entorno (Corsi et. al, 2006).

En este sentido, la principal premisa es que las organizaciones son consideradas en esta perspectiva teórica como un sistema cerrado, donde la diferencia con su entorno se lleva a cabo por medio del uso de la teoría de la diferenciación sistémica, la cual permite reduplicar (dentro del sistema), la diferencia entre sistema y mundo circundante. Esta diferenciación es la forma reflexiva de la construcción de los sistemas (Arnold, Rodríguez, 2008). Los sistemas poseen dos tipos de entorno; el externo, que es común a todos los subsistemas y el interno, particular para cada subsistema. Esta diferenciación con el entorno resulta ser una de las características principales de la teoría de los sistemas de Luhmann, ya que los sistemas se constituyen como diferencia respecto de su entorno.

Otro de los aspectos esenciales respecto de la definición de los sistemas sociales, tiene que ver con la forma en que se producen y reproducen, éstos son definidos como sistemas autorreferenciales y autopoieticos. Por una parte, la autorreferencialidad dice relación con que el sistema social es autorreferente, es decir, se refiere a sí mismo tanto en la constitución de sus elementos, como en sus operaciones fundamentales. El sistema se diferencia de su entorno y realiza esta diferenciación sistema / entorno de manera interna, por medio de la que se orienta y genera información. De este modo, el entorno resulta ser la contraparte necesaria en las operaciones autorreferenciales de los sistemas. (Arnold, Rodríguez, 2008).

Por otro lado, los sistemas son autopoieticos, esto significa que se autoreproducen, es decir, cada sistema concatena sus operaciones de tal modo que éstas son capaces de producir los propios componentes que lo constituyen, especificando así al sistema como unidad. (Lobato, 2004).

En el caso de los sistemas sociales, el elemento que se autorreproduce son las comunicaciones, las cuales deben ser entendidas a su vez como las operaciones de éstos. Las comunicaciones se reproducen con base en otras comunicaciones, reproduciendo así la unidad del sistema. En esta reproducción de elementos, podemos observar la clausura operativa presentada en todos los sistemas autopoieticos, donde las nuevas operaciones posibles se basan en las operaciones anteriores, y además son el presupuesto para las operaciones posteriores. (Arnold, Rodríguez, 2008) De este modo, la unidad de un sistema social está dada sólo por la conexión recursiva de las operaciones que se generan en éste. La clausura operativa fundamenta la autonomía de los sistemas y además, permite su distinción respecto del entorno. Los sistemas son así, operacionalmente cerrados, es decir, capaces de producir por sí mismos sus propios elementos y estructuras. (Corsi, et al, 2006)

Los sistemas sociales se refieren a sí mismos en cada operación, esto es en cada comunicación, ya que la autorreferencia ocurre cuando la operación de observación está incluida en lo que se refiere, es decir, cuando la observación indica algo a lo que se pertenece.

Otra de las características de los sistemas sociales se refiere al determinismo estructural, lo cual significa que éstos están determinados en tanto sus operaciones por su estructura, esto es la matriz de relaciones que se genera entre sus componentes o elementos. (Arnold, Rodríguez, 2008) De este modo, todo lo que sucede en el sistema está determinado por la estructura que éste posee, nada externo al sistema puede especificar lo que en él ocurre. Aunque el sistema sólo puede operar en función de su propia estructura, el entorno puede gatillar cambios estructurales en el sistema, por medio de perturbaciones. De esta forma, las interacciones que entre el entorno y el sistema se generan, pueden provocar en el sistema un cambio de estado. (Corsi, et al, 2006)

La estructura del sistema es la que determina en qué tipo de configuración del medio es posible interactuar con éste, y por lo tanto, definir qué tipo de

interacción es una perturbación. Las relaciones que ocurren entre el sistema y su entorno favorecen la ocurrencia de cambios estructurales, y estas modificaciones, el sistema y sus circunstancias, cambian de manera congruente. Es así como, lo que ocurre en el sistema y sus relaciones dependen de su estructura y no del agente perturbante del entorno, ya que éste sólo gatilla el cambio. (Arnold, Rodríguez, 2008).

Como sistemas autopoieticos, los sistemas sociales, se encuentran en continuo cambio estructural, producto de sus dinámicas internas y del resultado de los cambios gatillados en ellos en el curso de las interacciones recursivas con el medio.

En relación con los sistemas autopoieticos, es necesario considerar ciertas premisas que nos entrega Marcelo Arnold (2008):

1. Toda referencia a un sistema supone un observador que lo distingue y lo incluye en una categoría. Observaciones posteriores, que apuntan a la clase de sistema definido, distinguen entre sus operaciones distintivas y su estructura. Las primeras determinan sus estados posibles en tanto conservan su unidad, y la segunda representa la coordinación de sus componentes en uno de sus momentos de actualización. Así podemos observar que las estructuras sistémicas son variables, no así sus coordinaciones operativas, las que definen a una clase de sistema.
2. Los sistemas autopoieticos conforman todo lo que les pertenece, de modo que sus estados son acordes con sus posibilidades preexistentes. Al referirnos al concepto de gatillar, hacemos alusión al desencadenamiento de cambios, los que están internamente determinados. Existen dos tipos de perturbaciones en los sistemas, los primeros gatillan modificaciones que no llegan a alterar su estructura; y los segundos generan cambios que llevan a la desaparición del sistema.
3. Debido que la viabilidad de los sistemas autopoieticos se basa en la conservación de su organización, éstos existen en la medida que se encuentren adaptados a su entorno. Por otro lado, si dos o más sistemas interactúan constantemente, esto se debe a que se basan en coordinaciones que son mutuamente favorables a sus respectivas operaciones, es decir, están acoplados estructuralmente.
4. La teoría de la autopoiesis explica que la viabilidad de los sistemas guarda relación con el conocimiento sobre el mundo en el que se encuentran, de modo que sus informaciones emergen desde la acción de explicar las experiencias en un dominio que es sólo descriptivo con operaciones cerradas al entorno. En función de lo anterior, los sistemas se auto-informan y sus conocimientos son conformados cognitivamente como parte de sí mismos. De este modo, no existiría un “develamiento” de la realidad, sino que sólo construcciones de la ésta.

Desde la perspectiva de la *Teoría de los Sistemas Sociales*, las organizaciones son un tipo particular de sistema social, definido por sus propias características, de modo que una organización posee la capacidad de condicionar la pertenencia del individuo a ella. Es decir, para ingresar y pertenecer a una organización y llegar a ser miembro de ésta, es necesario cumplir con las condiciones establecidas por el mismo sistema organizacional. (Rodríguez, 2002) De acuerdo a la definición entregada por Luhmann “las organizaciones son sistemas compuestos por decisiones, capaces de completar las decisiones que llevan a cabo a través de otras decisiones” (Luhmann, 2003, pag 32),

En nuestra sociedad funcionalmente diferenciada, podemos observar que los sistemas organizacionales re-especifican problemas funcionales hasta hacerlos operables en unidades especializadas de decisión (Arnold, 2008). Es así como hay colegios y universidades para el sistema educación; consultorios y clínicas para la salud; partidos políticos para el caso del sistema político y empresas diversas en relación con el sistema económico.

Debido que la sociedad desplaza el tratamiento de los problemas sujetos a decisiones a las organizaciones, éstas se transforman en el entorno de la sociedad. Y a su vez, la sociedad las usa para desarrollar operaciones que sólo con ellas se pueden ejecutar. (Arnold, 2008). Es importante además destacar que ningún sistema organizacional puede por sí sólo cubrir de manera íntegra ninguna función social. No obstante, una organización se puede relacionar con más de un sistema social.

Los sistemas organizacionales son descritos desde la *Teoría de los Sistemas Sociales* como un tipo particular de sistema autopoietico, en los cuales las comunicaciones que mantienen el proceso recursivo y se presentan bajo la forma de decisiones. (Paulus, 2006). Estas comunicaciones se dan en la dimensión social a la que pertenecen las organizaciones, y permiten reducir la complejidad y la incertidumbre en éstas, ya que seleccionan un estado posible del conjunto de alternativas asociadas a estas comunicaciones. Los sistemas autopoieticos producen las unidades elementales que los constituyen por medio de una red de estas mismas unidades elementales. (Luhmann, 2003)

La autopoiesis ocurre en las organizaciones en la medida que las decisiones que son tomadas, son las premisas de las siguientes. Así, por medio del determinismo estructural presente en los sistemas, es posible comprender cómo es la estructura, la cual determina y discrimina los cambios de estado posibles. Vale decir, sólo algunas cosas serán posibles.

Las operaciones básicas de los sistemas organizacionales son las decisiones, así, “en todas las organizaciones subyacen decisiones que conforman su unidad, desde un horizonte de alternativas, por medio de sus operaciones selectivas” (Arnold, 2008, pág. 95)

Es por medio de las decisiones que las organizaciones delimitan sus operaciones, aplicando éstas de manera reflexiva, manteniéndose en el tiempo en función del entrelazamiento que se genera entre las decisiones. Las decisiones, por otra parte, permiten definir las reglas de inclusión y exclusión con las que los sistemas organizacionales definen sus límites; así como también los roles que se presentan en la organización.

Cabe mencionar que las decisiones no son equivalentes entre sí, existen unas que son más relevantes que otras, como por ejemplo las filosofías y objetivos organizacionales, que permiten orientar una variedad de decisiones. Las decisiones en las organizaciones implican la necesidad de reconocer la existencia de alternativas y sus posibles consecuencias. Es así como “decidir, desde una referencia informativa, se entiende como un proceso de conversión de los peligros de complejidades abiertas, donde todo es posible, en riesgos de complejidades organizacionalmente formuladas”. (Arnold, 2008, pág. 96) La función de las decisiones es la de definición de espacios seguros donde se logre identificar lo de mayor probabilidad y lo que es altamente improbable, de modo que se genere una reducción de la complejidad.

Las organizaciones sólo operan con la certidumbre que ellas mismas generan, y cuya producción se define especificando sus fines y proyectándolos en sus vinculaciones instrumentales. De esta forma, los propios fines de la organización anticipan decisiones que es necesario considerar, ya que éstas presuponen una organización funcionando.

Respecto del entorno, éste en sí no contiene información, sino que como hemos definido desde la mirada constructivista, la información se produce por medio de las selecciones que lleva a cabo el observador, que en este caso es el sistema organizacional. Desde este punto de vista, la organización sólo puede auto-informarse respecto de sus propias operaciones y acerca de las características que poseen sus entornos (Arnold, 2008)

Es el sistema el que identifica su entorno por medio de las observaciones que hace de él, delimitando una diferencia con éste, con límites que se corresponden con comunicaciones. A pesar de la clausura operativa presente en las organizaciones, éstas poseen entornos y los necesitan para existir, operan con ellos, de acuerdo a sus propias reglas. Es por esto, que como señala Arnold (2008), no es la adaptación de las organizaciones a su entorno, sino que la mantención de sus operaciones, el principio que guía su viabilidad y mantención en el tiempo. Es posible considerar así una perspectiva donde los problemas son “creados” desde la propia organización, la que genera nuevas necesidades, busca nuevos mercados e identifica oportunidades en el entorno.

Los entornos son producidos por las organizaciones por medio de selecciones informativas las cuales buscan controlar incertidumbres mediante la inclusión de posibilidades y la exclusión de otras. Así, estas operaciones autorreferenciales producen los entornos de manera paralela con la construcción del sistema organizacional que lo indica. Este proceso es siempre de manera

simultánea, nunca antes ni después, ya que las organizaciones visualizan los entornos en la medida que los generan por medio de sus propias operaciones.

Otra de las características fundamentales de los sistemas organizacionales, es que éstos determinan ciertas reglas de pertenencia, es decir, existen requisitos de membresía que permiten realizar una selección de las personas que ingresan a la organización de acuerdo a ciertos requisitos ya pre determinados.

Esta orden de inclusión afecta radicalmente la representación interna que existe respecto de las personas. Éstas, pasan a entenderse como construcciones circunstanciales a situaciones sociales determinadas que hacen dependientes sus conductas ante los otros. Además, limitan sus repertorios de expectativas en función de las operaciones posibles en la organización y de los roles de trabajo. (Luhmann, 1991, en Arnold, 2008).

Las personas son requeridas por las organizaciones para alcanzar sus fines. Sin embargo, no son sus componentes, no son producidas por éstas, sino que son integradas de manera parcial, en función de las reglas de selección que hacen referencia a sus propias decisiones.

Las organizaciones delimitan la admisibilidad de las personas de acuerdo a decisiones que generan las reglas de membresía, operando de esta forma con la exclusión (Arnold, 2008). Los procesos de selección de personas en empresas son un claro ejemplo de estas decisiones, ya que establecen los criterios de ingreso a la organización, los cuales de no ser satisfechos impiden a la persona resultar seleccionada. Por medio de herramientas como las descripciones de cargo, las organizaciones describen los criterios de pertenencia en términos de requisitos, competencias, experiencia y preparación para poder ser miembro.

Las decisiones permiten por otra parte, generar más decisiones que llevan a determinar cuáles son los roles que se deben cumplir dentro de la organización. De modo tal que se delimitan y establecen de manera más o menos precisa, cuáles son las funciones, tareas y responsabilidades de cada cargo dentro de ésta. Por medio de estas decisiones, la organización determina cuáles son las conductas esperadas por parte de las personas, puesto que se genera una drástica reducción de las posibilidades individuales posibles, con el fin que se alineen y se orienten al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Las organizaciones se relacionan con las personas en una situación de doble contingencia, ya que tanto las reglas presentes en la organización, como la conducta de las personas, son contingentes. Es decir, no son ni necesarias ni imposibles, por lo que siempre pueden ser de otra forma. Esta doble contingencia es manejada por las organizaciones mediante sus decisiones. Las personas actúan de acuerdo a las reglas establecidas en éstas, de modo que hay conductas que son esperables y esperadas en la organización. Sin embargo, otras pueden causar la exclusión de ésta. De esta forma, la forma más básica de reducir esta doble contingencia, es estructurarla por medio de roles los que puedan atribuirse decisiones a las personas de la membresía. (Paulus, 2006)

Las organizaciones pueden normar la conducta, la apariencia, y hasta la gestualidad de las personas, determinando en sus comunicaciones qué es lo que está normado. Y por ende, qué es lo esperado por parte de los integrantes de cada organización. Los roles estructurados determinan circuitos dentro de los que las decisiones generan un efecto vinculante, entre las personas que ocupan esos roles, un ejemplo de ello son las jerarquías.

Para poder asignar de manera correcta las decisiones, las organizaciones establecen programas, mediante los cuales, determinan criterios de correcta asignación de otras decisiones. Estos programas limitan las posibilidades de comunicación, definiendo condiciones mínimas que se deben satisfacer para implementar cada decisión. De este modo, los programas definen cuáles son las tareas a ejecutar por medio de las decisiones establecidas, con lo que los responsables de esta ejecución no desvían su interés examinando otras posibilidades o diferentes criterios. (Paulus, 2006).

Es así como podemos comprender las organizaciones desde la perspectiva de los sistemas sociales, como un tipo definido de sistema, el cual define las características de su membresía, con criterios claros a cumplir para alcanzar el estatus de miembro. Sin embargo, cabe mencionar que estos miembros – persona pertenecen al entorno del sistema, en tanto sistemas psíquicos que permiten determinar las estructuras de éste y por lo tanto ser operativo.

Por otro lado, las organizaciones poseen como elementos, las comunicaciones que en su caso se definen como decisiones, las que conforman la unidad del sistema, desde un horizonte amplio de posibilidades, por medio de sus operaciones selectivas. (Arnold, M. 2008) La organización cuenta con premisas decisionales, las cuales especifican sus posibilidades de decisión. Es decir, delimitan de manera precisa cuál es el ámbito en el que se puede optar.

Las premisas decisionales se pueden presentar de tres modos: (Corsi et. al., 2006)

- A. Programas, los cuales son un conjunto de condiciones para la corrección en base a los que es posible evaluar la corrección de las decisiones. Un programa limita las posibilidades de comunicación, ya que dirige la observación de las operaciones por parte del sistema mismo, con base en distinciones distintas a la que tales operaciones se orientan. Un ejemplo son los objetivos organizacionales, así como la misión y la visión.
- B. El horizonte de posibilidades de decisión se restringe al determinar sólo algunos canales de comunicación, por medio de los cuales las decisiones tienen un carácter vinculante. Así, las organizaciones se organizan de manera interna, diferenciándose en su interior al determinar estructuras como son las jerárquicas, donde el impacto de las decisiones se relaciona con el nivel jerárquico en la que es aplicada. Con esta estructuración, es posible identificar cuál es la secuencia comunicativa que tiene una decisión y si se pueden generar expectativas que sean atendibles.

- C. La tercera premisa operacional que permite a las organizaciones ser operativas, se relaciona con las personas que son sus miembros, las que ocupan un rol que define cómo deben ser moduladas sus características personales, en tanto pertenecientes a esta organización.

Estas premisas decisionales, son las que le permiten a la organización operar. Cada una de ellas; los programas, las vías de comunicación y las personas son estructuras de expectativas que se generan al interior de ésta y que funcionan de manera independiente. Por medio de estas premisas decisionales es posible determinar los puestos al interior de la organización, de modo que cada uno de ellos tiene tareas que se deben ejecutar (programas), que forman parte de un departamento en particular (vía de comunicación) y son ejecutados por una persona.

Por otro lado, podemos pensar en un tipo particular de organización: la empresa. De acuerdo a la descripción entregada por Rodríguez (2002), las características específicas que definen a las empresas como organizaciones son las siguientes:

- Los roles se encuentran especificados clara y precisamente. Esto permite que los comportamientos de sus miembros sean altamente predecibles, coordinables y controlables.
- Establecen criterios (criterios técnicos, de experiencia, etc.)
- Se determinan deliberadamente relaciones contractuales.
- Están definidas y diseñadas en función de una adecuación racional de medios a fines, por lo cual se plantea una división del trabajo predeterminada, con el objetivo de alcanzar el fin propuesto.
- A partir de lo anterior, se da una distribución del poder entre los distintos estamentos, de tal forma de favorecer la coordinación y el control de las tareas que se desprenden de la división de funciones.
- Las comunicaciones quedan supeditadas a los mejores canales o vías que optimicen la manera de conseguir la coordinación entre las partes.
- Las organizaciones se encuentran adaptadas a todo lo que conforma su entorno (otras organizaciones, el sistema legal, clientes, etc.), por lo que ambas esferas se suponen mutuamente para explicar su existencia.
- Además, la organización cuenta con un entorno interno, definido como todos los demás quehaceres o comportamientos adicionales de su personal que no caen dentro de las actividades de los roles propios.

- Lo anterior, lleva a la organización a armonizar estas dos contingencias, a saber, la de los factores que rigen el comportamiento humano y la conducta efectiva de las personas dentro de la organización.
- Se pueden suceder distintas personas que desempeñen las mismas tareas asociadas a un rol.
- Las organizaciones han llegado a institucionalizar los comportamientos de sus miembros y han implementados esquemas generalizados de motivación (como las recompensas pecuniarias) Estos esquemas permiten manejar una gran cantidad de personal sin que necesariamente se tengan que atender los intereses particulares de cada persona, como no sea a través de los incentivos económicos.

2. Cultura organizacional

Uno de los primeros autores en referirse teóricamente al término cultura organizacional, fue el psicólogo social Edgard Schein, a quien se le atribuye la creación del concepto “cultura corporativa”. El autor delimitó ciertos aspectos que son los que conforman este tipo particular de cultura, la que se genera al interior de las organizaciones. Schein realiza una acabada revisión de la diversidad de definiciones que existen en torno al concepto de cultura y encuentra que existen ciertos términos que en ellas se repiten, los cuales son (Schein, 2004):

- A. Estabilidad estructural: la cultura organizacional entrega un cierto nivel de estabilidad en el grupo, el sentido de pertenencia que se genera en éste es una de las fuerzas más potentes para mantener el grupo unido. La cultura organizacional es difícil de modificar, ya que los miembros valoran la estabilidad que les entrega, la cual a su vez genera sentido y predictibilidad.
- B. Profundidad: la cultura es el componente más profundo de la organización, a veces inconsciente, por lo tanto resulta intangible y muchas invisible en comparación con otros componentes. Al estar la cultura profundamente incrustada en la organización, se desarrollan niveles de estabilidad de ésta.
- C. Amplitud: una vez que la cultura se ha desarrollado, ésta se extiende en todos los grupos que operan en la organización. La cultura es penetrante, influencia todos los aspectos donde la organización enfrenta su tarea principal, sus diferentes ambientes y sus operaciones internas. Así la cultura está presente en todas las operaciones del grupo, y por lo tanto en las operaciones de la organización.

De esta forma, Schein se refiere a la cultura organizacional resumiendo sus características, indicando además que la cultura es la acumulación de aprendizajes compartidos de un grupo particular, la que incluye aspectos

cognitivos, emocionales y conductuales del funcionamiento psicológico de todos los miembros de éste. Para que los aprendizajes se lleven a cabo, es necesario que exista una historia de experiencias que hayan sido compartidas, lo que a su vez pueda conllevar cierto nivel de estabilidad en la membresía del grupo en cuestión. En función de esta estabilidad e historia compartida, cual es la necesidad que poseen las personas de estabilidad, consistencia y sentido, genera que los elementos compartidos se transformen en patrones que eventualmente serán considerados como cultura. (Schein, 2004)

Por último, el autor nos entrega una definición formal de lo que sería la cultura de un grupo: “el patrón de asunciones básicas compartidas que fue aprendido por el grupo al resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado lo suficientemente bien para ser considerado válido, y por lo tanto, ser enseñado a los nuevos miembros, como una forma correcta de percibir, pensar y sentir frente a esos problemas” (Schein, 2004, pág. 17). Nos sugiere además que el término cultura organizacional debería reservarse para el nivel más profundo de las presunciones y creencias básicas que comparten los miembros de una organización.

Los aprendizajes que los grupos adquieren se refieren a la resolución de dos grandes tipos de problemas; a) los de sobrevivencia, desarrollo y adaptación externa, y b) los de integración interna, la que permite el funcionamiento diario y la habilidad para adaptarse y aprender (Schein, 2004). Las formas que se utilizan para solucionar los problemas se convierte en una fórmula estándar asumida por el grupo de hacer las cosas en una situación similar. Estas formas operan de manera inconsciente y definen la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno. Son respuestas que el grupo ha aprendido ante sus problemas de subsistencia en el medio externo y ante sus problemas de integración interna. Sin embargo, no todo elemento en una cultura organizacional es positivo, ni necesario, ni indispensable.

En esta misma línea, tenemos la definición que nos entrega Denison (1991), quien afirma que la cultura de una organización se refiere a los valores, creencias y principios fundamentales que conforman los cimientos del sistema gerencial de la organización, así como también los procedimientos y conductas que los expresan y refuerzan. Estos procedimientos y ejes valóricos perduran porque poseen un significado para los miembros de la organización. Constituyéndose a su vez, en estrategias de sobrevivencia que se fueron eficaces en el pasado, por lo que se cree funcionarán en el futuro, como mecanismos de adaptación a los requerimientos del entorno.

Las definiciones anteriores respecto de cultura organizacional son criticadas desde la *Teoría de los Sistemas Sociales*, especialmente la definición de Edgar Schein. Los reparos están relacionados en relación con la afirmación que indica que la cultura se compone sólo de elementos que con antelación han demostrado su eficiencia. La crítica señala que esta condición podría implicar que si un

determinado rasgo cultural existe en una organización, es porque es necesario y conveniente, y por lo tanto sería inconveniente modificarlo. (Rodríguez, 2002)

De esta forma algunos autores proponen complementar la definición entregada por Schein, indicando que no todo elemento presente en una cultura organizacional es positivo, ni necesario, ni indispensable (Rodríguez, 2002). Con este planteamiento podemos soslayar la paradoja que se presenta respecto de la posibilidad y/o necesidad de cambiar, modificar e intervenir la cultura organizacional. Especialmente si consideramos de acuerdo a los planteamientos de Schein, que todos los elementos de la cultura son necesarios o han solucionado problemas de manera eficaz.

Desde la *Teoría de los Sistemas Sociales*, se observa que existe escasa literatura de parte de Luhmann acerca del concepto de cultura en general y más aún, respecto de cultura organizacional. No obstante, ha sido el profesor Rodríguez quien ha desarrollado el concepto de manera profusa desde esta perspectiva. De este modo, nos entrega la siguiente definición (Rodríguez, 2002, pág. 267): “Conjunto de premisas básicas sobre las que se construye el decidir organizacional. Estas premisas aparecen como indecibles e indecidas, es decir, como si ellas mismas no fueran producto de una decisión”. De acuerdo al autor, la cultura organizacional constituye una expresión del existir de la organización en el mundo, es la explicación que la organización se da de su estar en el mundo.

Rodríguez, en conjunto con Marcelo Arnold y Carolina Bozzo (1999), señala que el contenido cultural de la organización se genera a partir de los anudamientos (yuxtaposiciones, convergencias y divergencias, continuidades y discontinuidades) de diversas experiencias compartidas (en torno a jefaturas, espacios físicos, rutinas, modalidades de trabajo, rituales y eventos diversos). Las interpretaciones de estas experiencias y la conservación a manera de recuerdos que subyacen –o se reviven- en las conversaciones y actividades organizacionales diarias. En este sentido, la cultura no debe ser considerada como apreciaciones subjetivas individuales, sino que como el conjunto de esquemas de distinciones colectivas y compartidas, las que definen el “modo de ser” de la organización. Este “modo de ser” se construye y es construido en el devenir histórico de la misma.

La cultura organizacional posee los esquemas de distinción con los que la organización observa su entorno, además de contemplar su propia operación. La organización reduce complejidad por medio de estos esquemas de distinción, los que le permiten ver ciertos aspectos del entorno y no otros. (Rodríguez, Quezada, 2007)

Las organizaciones se producen a sí mismas permanentemente y es por esta razón que cuando ciertas decisiones han sido ejecutadas, es decir, transformadas en acciones concretas, no se deja de decidir ni se interrumpe el flujo de las comunicaciones referidas. Las decisiones, generan así nuevas decisiones y así es como continúa y se mantiene la autopoiesis organizacional. (Rodríguez, 2006)

De acuerdo a este mismo autor, las características de la cultura organizacional son (Rodríguez, op. cit):

- Constituye los esquemas de distinción por medio de los cuales se observa la organización y su entorno.
- Se transmite a los nuevos miembros. Los mitos organizacionales son contados con entusiasmo a los recién llegados, los que se van socializando en la cultura de la organización.
- La cultura organizacional varía permanentemente, es parte de la vida de la organización y cambia día a día, conforme transcurren las experiencias de trabajo compartido y van dejando un decantado de rasgos culturales. Sin embargo, su cambio es imperceptible para quienes participan de ella, ya que al estar inmersos en una organización también estamos sumergidos en su cambio, por lo que dejamos de percibirlo.
- Se impone con cierta fatalidad. Muchas veces escuchamos frases que demuestran la incomodidad que generan ciertos aspectos culturales, y a su vez, la dificultad que genera modificarlos.
- Sólo puede ser visible en virtud de una intervención externa, aunque no vemos nuestros propios esquemas de distinción, éstos saltan a la vista de otras personas. De este modo, no es visible para quienes están inmersos en la cultura.
- Cuando la cultura se hace visible, emerge la posibilidad de su cambio, ya que aparece en su contingencia, como una selección entre posibilidades y no como la única forma de ver las cosas.
- A pesar de lo anterior, no es sencillo cambiar una cultura, y menos cambiarla por decreto. Esto debido que si bien es una selección entre posibilidades, la tendencia es a considerarla “la mejor selección posible”, aunque haya elementos culturales que son francamente poco convenientes.

A modo de resumen, observamos que la literatura referente al estudio de la cultura organizacional destaca la importancia de los valores y creencias que se encuentran en el corazón del sistema social. Podemos observar la tematización que se ha desarrollado respecto cómo las organizaciones han consolidado esos valores y los comportamientos que establecen para apoyar su permanencia en el tiempo, así como transmisión a nuevos miembros. (Olivares, 2007)

Si bien existe una multiplicidad de definiciones de Cultura Organizacional, así como también tipologías de cultura de acuerdo a los diversos estudios que se han llevado a cabo, en la presente investigación se ha optado por la postura que entrega Darío Rodríguez. Esto debido que el autor desarrolla su obra desde la

epistemología constructivista y teoriza respecto de las organizaciones y su cultura desde la perspectiva de la Teoría de los Sistemas Sociales.

3. Innovación

Al revisar la vasta literatura académica referente a innovación, encontramos una serie de desafíos para su tratamiento conceptual en el ámbito de la investigación. Esto debido a la diversidad de áreas y campos en los que es posible observar el desarrollo de la innovación, principalmente como fuente de solución o requisito para la supervivencia. Esta multiplicidad de formas de existencia va asociada a una igualmente diversa cantidad de formulaciones y definiciones.

La literatura se refiere a la innovación como la dirección a seguir, entregando descripciones que la asocian al desarrollo y al progreso, señalando que aquella organización que no innove o que no esté preparada para hacerlo en el corto o mediano plazo, perderá protagonismo o simplemente desaparecerá. La innovación se presenta entonces como una oportunidad de mejora constante para las organizaciones, así también como un requisito de subsistencia.

3.1 El concepto de Innovación

Las definiciones de innovación encontradas en la literatura son variadas, entre otros aspectos, dependiendo del nivel de análisis utilizado (Dobni, 2008; González, 2000). Algunos estudios hacen referencia a la innovación relacionada con productos o servicios que se introducen al mercado, y otros se refieren a cómo la organización introduce la innovación considerándola como un proceso. (Camelo et. al. 2000).

Realizando una revisión de las definiciones y descripciones respecto de innovación, vemos primero la de West & Farr (1990), los que entienden la innovación como aquella introducción que es intencional, en la que se aplican ideas, procesos, productos o procedimientos novedosos que han sido diseñados con el fin de entregar un beneficio significativo a un individuo, grupo, organización o sociedad mayor. Asociándole al concepto un deber ser en torno a intencionalidad, carácter aplicado y beneficio en amplio espectro.

Por otro lado, observamos la definición entregada por Damanpour (1996), donde la innovación supone la adopción de una idea novedosa para la organización que la adopta, en este sentido, se refiere a la creación de producto o servicio que resulta novedoso para la unidad que lo adopta.

Ahmed (1998) afirma que la innovación es una actitud que permite que los negocios vean más allá del presente y creen su propio futuro. La innovación resulta ser un motor de cambio, el impulsor clave de la habilidad que posee una organización para cambiar y desarrollarse. En la misma línea no operacional, Villa

(2004), indica que la innovación se entiende como la aplicación del conocimiento interno y externo para generar productos y procesos de mayor valor para los usuarios, al menor costo posible. Así, la innovación se basa en la gestión por procesos, la cual permite conocer lo que la organización hace y cómo lo hace, de este modo, adquiere máxima importancia la gestión del conocimiento para generar a su vez más conocimiento, y, finalmente más valor añadido.

Goñi (2001) presenta una definición más operacional respecto del concepto, entendiendo la innovación como la capacidad o competencia organizativa que se observa en la velocidad de respuesta, y en el ajuste adaptativo de la organización a cambios predecibles y observables del mercado, por medio de la implementación de conocimientos y tecnología, de la topología organizativa y de las competencias de las personas, con resultados exitosos, continuos y coherentes con la estrategia de la organización. Esto requiere la presencia de un clima facilitador de la innovación, donde quienes componen la organización poseen una clara apertura al cambio, al desarrollo permanente y a la actualización.

Por su parte Drucker (2000), propone que la innovación se basa en la creatividad, en el orden y en la sistemática, pero también en lo imprevisible; y busca como finalidad una solución a una necesidad. Desde esta perspectiva, las innovaciones son el resultado de una búsqueda consciente y orientada de oportunidades de innovación. Punto de vista que es compartido por Menchén (2009), quien se refiere a la innovación como un proceso estrechamente relacionado con la creatividad, donde ésta es concebida como un proceso expansivo, mientras que la innovación sería la creatividad aplicada. La creatividad para este autor es la tarea cotidiana de establecer conexiones que son tan obvias, por lo que podría ser una habilidad adquirida. Además, indica que la innovación debe ser gestionada, debe ser planificada, aplicada y evaluada, con el fin que se produzca efectivamente.

Siguiendo la misma línea respecto de la relación inequívoca entre la creatividad y la innovación, tenemos la referencia que realizan Wong y Fung (2005), quienes indican que si una organización posee un gran número de nuevas ideas, la organización es creativa. Sin embargo, si ésta es capaz de transformar sus ideas para generar valor, la organización es innovadora. De este modo, la creatividad es una condición necesaria, pero no suficiente para el surgimiento de la innovación.

R. Kanter citado por González (2000), indica que las innovaciones deben ser consideradas como un proceso, más que como resultados o antecedentes, este proceso incluye ciertas etapas que van desde la generación de ideas hasta la puesta en práctica de la innovación. Y si bien la creatividad es la base de la innovación, no sólo basta con tener a un grupo de creativos en la organización o que ésa fomente las nuevas ideas, sino que resulta fundamental contar con un mecanismo que permita ponerlas en práctica.

Por otro lado, Azúa (2007), sostiene que innovación es la transformación de conocimiento en valor añadido, y a su vez, la diferencia de la investigación y el desarrollo (I+D), que es la generación de conocimientos en base a los recursos aportados. En esta línea encontramos la descripción que realizan Fernández et. al. (2009) al respecto, señalando que el desarrollo interno y la adquisición externa de conocimiento pueden llegar a ser estrategias complementarias para promover el desempeño innovador de la organización.

Por último, si consideramos la propuesta de Úbeda y Moslares (2008), la innovación no debe ser vista sólo como el resultado lineal de la actividad derivada de la I+D (Investigación + Desarrollo) -en el que nuevos productos y procesos son generados por instituciones de I+D trabajando de forma aislada al mercado-. Sino que debe ser enfrentada desde todos los planos posibles y no sólo desde la definición del producto. De esta forma, la innovación resultaría ser un proceso social, acumulativo e interactivo, en el cual interactúan productores y usuarios de conocimiento y aprenden mutuamente uno del otro, sería un medio de aprendizaje a través de la interacción. Por otro lado, estos autores sostienen que la finalidad de la innovación es mantener permanentemente las ventajas competitivas que permiten a las organizaciones sobrevivir. Para esto se debe contemplar tres aspectos fundamentales: obtener capacidades y recursos diferenciales por parte de la empresa; obtener las capacidades de ser el primero en un mercado y finalmente, crear barreras para no ser imitado – o barreras de entrada-, para esto, la organización deberá seguir innovando para mantener su diferenciación.

Al analizar la variedad de definiciones de innovación identificadas, podemos observar una serie de elementos comunes en ellas (González, 2000): la *novedad* (ya sea absoluta o que sea algo nuevo para la unidad de adopción o innovación); el componente de *aplicabilidad o aplicación* (que no sólo hayan ideas, sino que éstas efectivamente se pongan en práctica), la *intencionalidad* (lo que diferencia a la innovación de las casualidades o de los cambios espontáneos, y por último, la referencia de la innovación como un *proceso*.

Todas las definiciones revisadas con antelación consideran el concepto de innovación desde una perspectiva positivista, y para efectos de la presente investigación, es necesario revisar el concepto desde la mirada sistémica Luhmaniana. De esta forma, podemos observar el concepto de innovación desde este marco teórico, identificando la definición que entrega Luhmann al respecto y cómo es percibida la innovación en las organizaciones bajo este marco analítico.

Para adoptar esta mirada, es fundamental consignar que las organizaciones se encuentran, como ya se ha mencionado, en constante evolución. Desde la perspectiva sistémica, las organizaciones se encuentran centradas en sus operaciones internas para así asegurar su viabilidad, sin desconocer que su entorno es también variable y cambiante. (Quiero, 2012). Las organizaciones cambian constantemente, el cambio resulta así un requisito para mantenerse vivas y en funcionamiento, por lo que ya no es cuestionable si es necesario que cambien, sino que más bien aparece como relevante identificar cómo es que cambian.

La innovación se observaría desde esta perspectiva como un requisito para la viabilidad de las organizaciones y su mantención en el tiempo, ya que éstas no pueden desarrollarse sin cambiar, así mantienen su viabilidad evolucionando, el dinamismo y no el equilibrio es el óptimo estado del sistema organizacional (Arnold, 2008). Darío Rodríguez (2004) indica que las organizaciones están sometidas constantemente al cambio derivado de sus procesos de adaptación a las modificaciones que ocurren en su entorno, tanto externo como interno. El autor plantea que desde esta perspectiva, la innovación es “la capacidad de que puede disponer un sistema organizacional, para reaccionar a este cambio inevitable, para dirigirlo, para ser capaz de orientar sus propios procesos adaptativos en el sentido deseado”. (Rodríguez, 2004, pág. 33).

En este sentido, cabe destacar que aquellas organizaciones que carecen de capacidad de innovar, no implica que se encuentren en la inmovilidad, sino que por el contrario, la organización efectivamente cambia, sin embargo lo hace sin control, sin tener claridad la orientación hacia donde lo hace.

En función del análisis, resulta relevante revisar la definición que hace Luhmann acerca del concepto de innovación: “Entendemos bajo el concepto de innovación un proceso de decisión contrainductivo, un proceso de decisión que decide diferente a lo que era de esperar y así, cambia las expectativas” (Luhmann, 1997, pág. 89).

Al analizar la definición entregada por el autor, observamos ciertos indicadores que nos permitirán entender el concepto desde la perspectiva sistémica constructivista, y a su vez realizar una distinción más precisa respecto de lo que es la innovación y lo que implica para las organizaciones. En primer lugar, está el planteamiento respecto de la innovación como un proceso decisional contrainductivo, donde las decisiones irían contra la lógica particular de las decisiones organizacionales, las que se reproducen en función de sus antecesoras y por lo tanto se correlacionan con ellas. Este proceso de acoplamiento entre una decisión y la siguiente, le permite al sistema organizacional tener cierta orientación hacia donde deben ir las decisiones siguientes, generando así un marco coherente en función de lo que se ha decidido y lo que se va a decidir. Si bien, por medio de este proceso decisional no es posible conocer los resultados posibles, si se puede inferir por medio de expectativas que se generan en función de las decisiones ya tomadas, generando una memoria organizacional (Quiero, 2012).

El planteamiento que señala que la innovación resultaría ser un proceso contrainductivo, implica decir que el resultado de éste es distinto a lo que se suponía o esperaríamos. Lo que a su vez asume un cambio entre la relación concatenada del pasado con el futuro esperable, entregándole mayor incertidumbre al futuro y con un cierto nivel de contradicción respecto del pasado, que era la fuente de lo esperado. De este modo, las posibilidades de decisión se amplían, y se generan una serie de cambios en el decidir organizacional, donde no sólo la contingencia resulta relevante, sino que las alternativas de acción son ahora mayores, esto debido que las decisiones parecen hasta casi contrarias a las que las preceden. Sin embargo, es necesario recalcar que la condición de

posibilidad de estas decisiones se mantienen dentro del determinismo estructural de la propia organización, ya que sino esta decisión la terminaría destruyendo como sistema. (Quiero, 2012).

En función del análisis realizado, podemos plantear una nueva perspectiva para comprender el concepto de innovación desde la mirada sistémica, donde ésta se observa como el rompimiento de las expectativas, como algo inesperado, pero que está dentro de las posibilidades que entrega el determinismo estructural de la propia organización (Quiero, 2012). Lo anterior significa que las innovaciones posibles dentro de un sistema son aquellas que la propia estructura permite que ocurran, ya que esto hace que las decisiones innovadoras no destruyan la organización, considerando así sólo aquellas alternativas que son viables bajo la estructura de la organización.

A modo de resumen podemos observar que las definiciones de innovación varían de acuerdo a cada autor, a las investigaciones realizadas, así como también a la perspectiva teórica utilizada. Además, notamos el desarrollo que ha habido en términos de complejidad en cuanto a las descripciones que se han planteado, considerando que la innovación es algo que siempre ha estado presente, sólo que su relevancia ha hecho que se genere una vasta literatura en diferentes áreas al respecto.

Para fines de la presente investigación, utilizaremos la conceptualización respecto de innovación que aparece desde la perspectiva sistémica, la que nos permitirá plantear y desarrollar una propuesta de intervención desde el marco conceptual y teórico constructivista.

3.2 Relevancia de la Innovación

Desde una perspectiva global, la capacidad de innovación se sugiere hoy como un requisito para la supervivencia de las organizaciones, en la medida que éstas cuenten con las habilidades para generar valor de manera constante, cumpliendo con las exigencias del mercado, así como generando nuevos, serán capaces de mantenerse en el tiempo. (Beije, 1998).

Úbeda y Moslares (2008) indican que la innovación no sólo aporta ventajas financieras a la empresa, sino que fundamentalmente permite agregar valor al cliente final. Desde esta perspectiva, las empresas sólo serían capaces de sobrevivir si logran generar valor para sus clientes, y además pueden quedarse con ese valor, manteniendo esta forma de operar en el tiempo. Es así como la innovación genera ventajas competitivas que permiten que la organización se mantenga durante el tiempo, es decir, que sobreviva, se consolide y crezca.

En esta misma línea, podemos observar otros autores que indican que la innovación es un elemento esencial para la supervivencia de la organización (Damanpour & Gopalakrishnan, 2001; Damanpour, 1996; Hurley & Hult, 1998). A tal punto que si la organización no innova, muere, como lo afirman Freeman y

Soete (1997), visto desde esta perspectiva, todas las organizaciones, se encontrarían frente a un gran desafío: implementar políticas y prácticas de innovación de modo imperativo. La innovación en sí tiene un gran poder al ser considerada como el ingrediente necesario y diferenciador para las organizaciones que quieren mantener sus ventajas competitivas (Darroch & McNaughton, 2002).

En diferentes contextos de aplicación e intervención, como el marketing, la economía y la consultoría, así como también en el mundo académico se le concede una singular importancia a la innovación y a su implementación en las organizaciones. Al realizar una revisión a medios académicos y revistas de divulgación referidas a empresas y gestión, podemos evidenciar que la mayoría de las organizaciones se plantean como un aspecto central de su gestión la innovación, a pesar que muchas de ellas lo intentan, pocas tienen éxito al hacerlo, debido en gran medida a que la innovación asusta a las organizaciones por su inevitable conexión con el riesgo (Ahmed, 1998).

Se sostiene que las organizaciones de la era post-industrial están basadas en el conocimiento, y su éxito y supervivencia dependen de la creatividad e innovación, así como en la investigación y desarrollo (Martins & Terblanche, 2003). Para lograr estas características, deben ocurrir cambios tanto en la organización, como en las personas que la componen, lo cuales deben ser innovadores para así asegurar su existencia y permanencia en el tiempo. Las innovaciones impactan en las operaciones, en la continuidad y los resultados de las empresas ya sea como caso exitoso o proceso fallido.

Como podemos observar la innovación resulta ser un desafío que incluye un complejo proceso tanto de implementación como de evaluación de sus resultados, sus beneficios se identifican y destacan sólo cuando generan crecimiento en la organización. Sin embargo, durante épocas económicamente complejas, las compañías prefieren no arriesgarse y evitar la innovación, aduciendo que ésta no es tan relevante. A pesar de lo anterior, la innovación también se considera como una prevención frente a los períodos más lentos en el mercado, y como un elixir que rejuvenece el crecimiento (Rigby et al., 2009). Por otro lado, es también cierto que los procesos de innovación fallidos son escasamente conocidos, y son entes externos como consultoras e investigadores, así como también las propias empresas enfrentadas a procesos de innovación fallidos, quienes recogen los frutos de éstos como conocimiento y aprendizaje organizacional.

Desde la perspectiva sistémica, la importancia de la innovación está dada por la necesidad que tiene la organización de mantenerse en constante evolución, así como también de mantenerse viable, en un entorno que es cada vez más complejo y cambiante. (Quiero, 2012)

3.3 Tipologías de la Innovación

Existe una variedad de clasificaciones respecto de cómo determinar la innovación, así como también respecto de su implementación, las cuales varían en función del autor y de su perspectiva.

Uno de los referentes más utilizados es Damanpour (1991) quien diferencia tipos de innovación en función de dos criterios. Por una parte, la naturaleza de la innovación, diferenciando entre técnica y administrativa; y por otro lado, de acuerdo a la radicalidad de la innovación, señala la innovación radical e incremental. Las innovaciones que son denominadas técnicas por el autor, implican cambios en los productos, en los servicios y en la tecnología de los procesos de producción, y a su vez, se subdividen en innovación de producto y proceso. Por su parte, las innovaciones administrativas consideran la estructura organizativa, los procesos administrativos y de gestión de la empresa. Respecto de la segunda clasificación, las innovaciones denominadas radicales se refieren a aquellas que generan cambios significativos en las actividades que lleva a cabo la organización y se alejan de manera crítica respecto de las que se estaban ejecutando con anterioridad. Y las innovaciones incrementales resultan en un menor distanciamiento de las prácticas que en la actualidad desempeña la organización. (Damanpour, 1991; Ettlie et al., 1984)

La perspectiva sistémica, asimila la innovación a la información, y trata a las organizaciones como sistemas abiertos o cerrados a ésta. Chesbrough (2003) plantea que en el modelo de innovación cerrada, la innovación necesita ser controlada, las organizaciones deben generar sus propias ideas, desarrollarlas fabricarlas y distribuirlas por sí mismas.

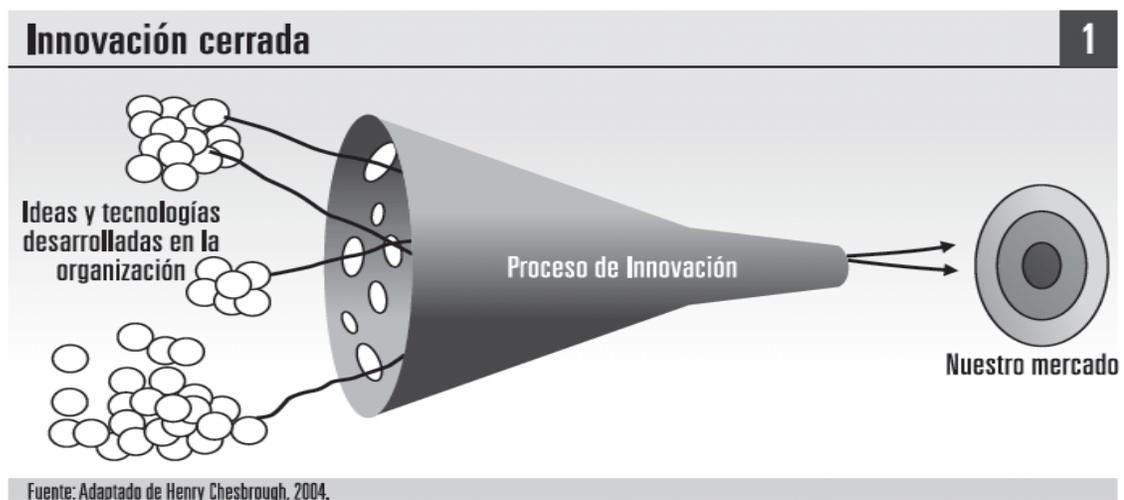


Figura 1: Innovación Cerrada. Fuente: <http://www.claseejecutiva.cl>

La innovación cerrada asume que si se descubre algo, esto se encontrará en el mercado tradicional; si se descubre primero será de quien lo encuentre. Es decir, de su propiedad; será posible prever las tecnologías que se utilizarán en esta innovación. Y por último, se asume que la organización tiene a los mejores trabajadores desempeñándose en ella y en los procesos de innovación (Chesbrough, 2009).

Mientras que en el modelo de innovación abierta, las firmas comercializan ideas internas y también externas, desarrollando ideas adentro-afuera y afuera-adentro de la organización. La innovación para Chesbrough es un sistema abierto, la antítesis del modelo (I+D).

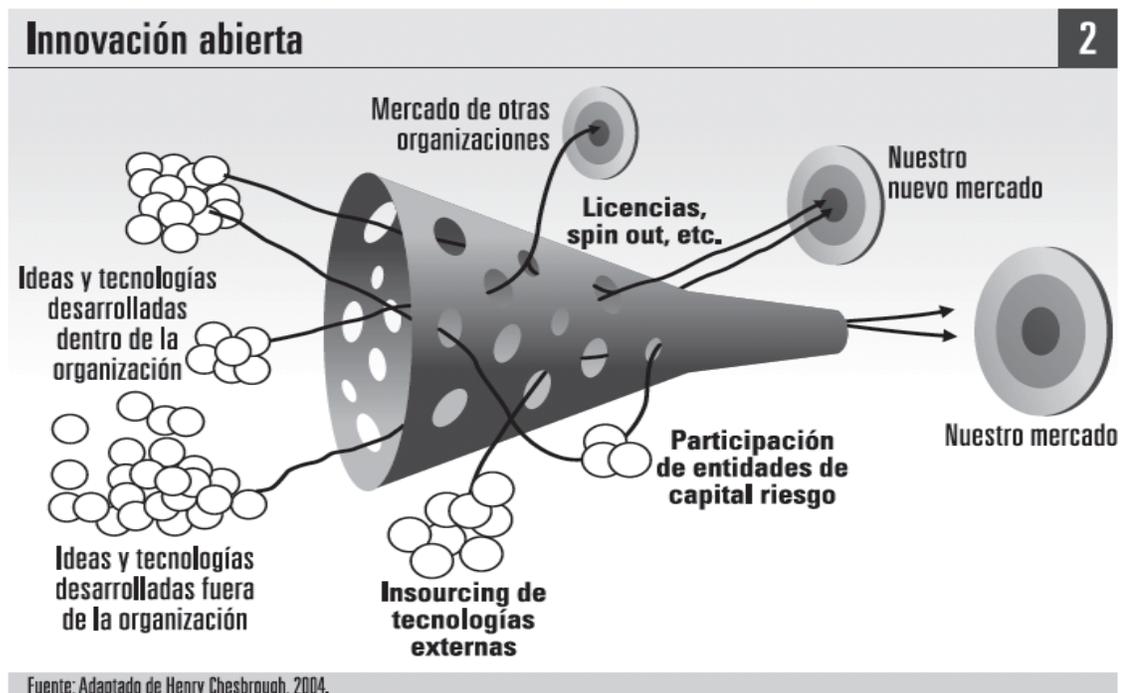


Figura 2: Innovación Abierta. Fuente: <http://www.claseejecutiva.cl>

Continuando con la visión de innovación abierta – cerrada, Úbeda y Moslares (2008) quienes se enfocan en los costos asociados a los procesos, indican que al asumir un modelo de innovación cerrada, se busca elevar las ventas. Sin embargo, ésta genera elevados costos internos de desarrollo. Por su parte, usar un modelo de innovación abierta, permite reducir el tiempo y los costos asociados al desarrollo, ya que se basa en un sistema colaborativo, lo que permite generar nuevos modelos de negocio.

La innovación abierta supone mayor participación de los mercados en los procesos de investigación y desarrollo. Las actividades que se organizan de

manera interna en un modelo cerrado, se restringen a un único cliente cautivo en un mercado único. Sin embargo, las actividades que se llevan a cabo en procesos de innovación abierta buscan cultivar múltiples clientes en múltiples mercados para esa actividad innovadora particular, distribuyendo así los costos y riesgos de adopción de la innovación de manera más equitativa. (Chesbrough et al., 2009).

Por medio de la ruptura de las barreras corporativas tradicionales, el modelo de innovación abierta permite que las ideas, la propiedad intelectual y las personas fluyan con libertad fuera y dentro de la organización. Dentro de la innovación abierta hay dos alternativas de ejecución: la denominada “innovación abierta afuera-adentro”, donde la organización crea ofertas sustentadas en sus capacidades internas. Por otro lado, está la “innovación abierta adentro-afuera”, la cual permite que algunos de los activos o proyectos de la organización crucen sus límites. Esta forma de innovar fomenta el ahorro de dinero y las nuevas relaciones con clientes, sponsors y socios, generando ecosistemas innovadores (Chesbrough et al., 2009).

4. Liderazgo e Innovación

En la revisión de la literatura referida a la innovación, notamos que uno de los aspectos que tiende a repetirse y aparecer como un aspecto a considerar en el desarrollo de la innovación es el concepto de liderazgo. Este se presenta como uno de los factores que resulta altamente significativo y fundamental para la ocurrencia de la innovación al interior de las organizaciones. De este modo, el estilo de liderazgo en una organización es una de las variables denominadas individuales, descritas como relevante para el desarrollo de procesos de innovación exitosos. Esto debido que son los líderes quienes pueden decidir de manera directa introducir nuevas ideas, definir objetivos novedosos y estimular o frenar iniciativas innovadoras en quienes sean sus subordinados (Harbone & John, 2003; McDonough, 2000; Özşahin et. al., 2012)

El liderazgo como concepto ha sido revisado y analizado desde distintas perspectivas por variados autores, sin embargo, uno de los más destacados y quien ha desarrollado un material especialmente prolífico al respecto es John Kotter. Este autor indica que uno de los motivos por los que el liderazgo ha surgido como un tópico relevante a investigar y desarrollar tiene que ver con que el mundo de las empresas se ha hecho cada más competitivo y volátil (Kotter, 1999). En este sentido las organizaciones necesitan permanecer en constante cambio y modificación para sobrevivir de manera eficaz en un entorno altamente demandante. De este modo, el liderazgo resultaría una respuesta efectiva en la medida que el ejercicio de éste se relaciona de manera directa con el cambio (Kotter, 1999).

Este mismo autor plantea una diferencia fundamental entre los conceptos de liderazgo y gestión y/o administración, donde el primero se relaciona, como ya

fue señalado, con el cambio, y el segundo, se refiere principalmente a la forma cómo las organizaciones hacen frente y manejan la complejidad. (Kotter, 1999).

Para detallar adecuadamente cuáles son las funciones del líder, Kotter (1999), realiza el siguiente listado:

- Fijar una orientación en contraste con planificar y presupuestar: El proceso de planificación se refiere al ámbito de la gestión, el cual es de naturaleza deductiva y está diseñado para obtener resultados ordenados, no un cambio. En contraste, generar una orientación es un proceso más bien inductivo, en el cual el líder debe crear visiones y estrategias que describen a la organización, su tecnología y cultura organizacional. Esta visión debe definir lo que debería ser la organización o empresa a largo plazo y articula una manera factible de alcanzar estos objetivos.
- Coordinar a las personas en contraste con organizar y dotar de personal: La coordinación es básicamente un desafío de comunicación más que un problema de diseño de estructura y dotación de personal. En este sentido, es necesario hablar con muchas personas tanto al interior de la organización como fuera de ella. Así mismo, lograr que éstas sean capaces de comprender una visión de un futuro distinto es también un gran desafío de comunicación muy diferente de la organización para que lleven a cabo un plan a corto plazo. Por otro lado, el líder debe tener credibilidad de modo que logre conseguir que las personas creen efectivamente en el mensaje que está entregando. Por último, la coordinación conduce a la delegación de autoridad de una forma que es difícil encontrar en la gestión, esto porque los subordinados tienen claridad acerca de la visión y pueden iniciar acciones sintiéndose respaldados.
- Motivar a las personas en contraste con controlar y resolver problemas: El líder debe ser capaz de generar un comportamiento enérgico en las personas de modo de hacer frente a las barreras inevitables al cambio, la motivación asegura la energía necesaria para superar los obstáculos. Los líderes pueden utilizar diferentes formas para motivar a los empleados, un primer método se refiere a la articulación de la visión de forma que acentúe los valores de la audiencia. Esto permite que el trabajo se transforme en algo significativo e importante para las personas. Los líderes a su vez pueden implicar a las personas en la decisión sobre la forma cómo llevar a cabo la visión de la organización. Otra técnica de motivación se relaciona con apoyar el esfuerzo de los empleados para implementar la visión, entregándoles información, formación y sirviendo de modelo, lo que facilita el desarrollo de éstos y permite una mejora en su autoestima. Por último, los líderes deben recompensar y apreciar el éxito, lo que les entrega a las personas una sensación de éxito y les hace sentir que forman parte de una organización que realmente se preocupa de ellos.

- Crear una cultura de liderazgo: Para lograr esta meta, el autor indica que la organización debe comenzar buscando personas con gran potencial de liderazgo que estén en el inicio de su carrera, identificando lo que necesitarán en términos de formación para desarrollar sus capacidades. Los directivos deben, una vez identificados a los potenciales líderes, planificar sus procesos de formación, valorando así las oportunidades viables de desarrollo que se adaptan a las necesidades de cada candidato. Las organizaciones deben reconocer y recompensar a quienes preparan a los líderes con éxito, con el fin de crear una cultura que fomente el liderazgo. De este modo, normalizar una cultura centrada en el liderazgo es la máxima expresión del liderazgo.

Resumiendo los postulados de Kotter, podemos indicar que un auténtico líder genera estrategias y determina la dirección en la cual la organización se debe orientar y avanzar, consiguiendo que las personas lo sigan al estar convencidos de la validez de sus ideas y planteamientos. De este modo, el liderazgo es definido por el autor como la actividad o proceso de influenciar a las personas para que se empeñen voluntariamente en el logro de los objetivos del equipo, entendiendo por equipo un sector de la organización con metas compartidas. (Kotter, 1988). Para lograr este objetivo, es necesario concebir una visión de cómo la organización debe ser a futuro y desarrollar estrategias para llevarla a cabo de modo eficaz, por medio de una coalición cooperativa de recursos humanos altamente motivados y comprometidos para llevar esta visión a la realidad.

Por otro lado, el autor presenta una diferenciación entre el liderazgo y la gestión y/o administración o dirección, los cuales los identifica como dos sistemas de acción complementarios, donde cada uno posee su propia función y actividades características. Ambos son necesarios y fundamentales para el éxito en un entorno cada vez más complejo, cambiante, competitivo y fluctuante, por lo que el desafío de la organización se relaciona con combinar eficazmente un liderazgo fuerte con una dirección eficaz, haciendo uso de ambos sistemas de manera equilibrada.

El liderazgo es también abordado por Schein (2004) y asociado al concepto de cultura organizacional, quien indica que las culturas de las empresas son pensadas, gestadas y puestas en práctica por sus líderes. Así como los líderes son capaces de desarrollar y potenciar una cultura, tienen también la potestad de eliminar los pilares de una cultura e imponer en reemplazo una nueva que sea más conveniente para los objetivos de la organización.

Desde otra perspectiva, podemos observar lo planteado por Levy (2012), quien señala que el ejercicio del liderazgo implica poner en acto un modelo que se despliega como eje de la tensión presente entre cuatro exigencias cardinales: querer alcanzar una meta, saber lo relevante, conservar lo que es útil y cambiar lo que sea necesario. El autor enfatiza en la función del líder, el cual debe gestionar la cultura del equipo, reforzando sus competencias y reformando lo que dificulta el cumplimiento de los objetivos. De este modo, debe mantener la disciplina, pero a

la vez, estimular la iniciativa, el aprendizaje, la autonomía, la creatividad y el buen juicio de los integrantes de su equipo de trabajo.

En la revisión de la literatura, el liderazgo aparece como un factor decisivo y fundamental en el desarrollo de procesos de cambio e innovación al interior de las organizaciones, en este sentido aparece el concepto de liderazgo transformacional como un tipo de liderazgo que permite el desarrollo de cambios en ellas. Autores, como Howell & Avolio (1993), relacionan el liderazgo transformacional con la innovación, postulando que los líderes transformacionales focalizan sus esfuerzos en metas a largo plazo; dan valor y enfatizan el desarrollo de una visión compartida e inspiran a los subordinados a ir tras ella; cambian o alinean los sistemas organizacionales para acomodar la visión en lugar de acomodarse a sistemas ya existentes y entrenan y preparan a sus seguidores para responsabilizarse de su desarrollo y el de los demás.

El liderazgo transformacional está compuesto por cuatro dimensiones: carisma o influencia idealizada, motivación e inspiración, estimulación intelectual y consideración individual. La primera dimensión es el carisma o influencia idealizada, y se refiere al grado en el que el líder se comporta de manera admirable para generar admiración en sus seguidores. Aquellos líderes carismáticos son los que generan convicción, toman posiciones y apelan a sus seguidores a nivel emocional. La dimensión de motivación e inspiración se refiere al grado en el que el líder articula una visión atractiva e inspiradora para quienes sean sus seguidores. Este tipo de líderes desafían a sus seguidores con elevados estándares, comunican de manera optimista acerca del logro de las metas futuras, y entregan sentido a las tareas que se deben ejecutar. La tercera dimensión se define estimulación intelectual, y es el grado en que el líder desafía supuestos, toma riesgos, solicita ideas a sus seguidores. Estos líderes estimulan y fomentan la creatividad. La última dimensión del liderazgo transformacional es la consideración individual, la cual se define como el grado en que el líder atiende a las necesidades de cada uno de sus seguidores, actúa como un mentor o coach de éstos y escucha sus preocupaciones y necesidades. (Judge & Piccolo, 2004)

Se plantea que la creatividad y la innovación permiten que las organizaciones se mantengan vivas y sobrevivan a los cambios que sufren en su medio. Para lograr esta meta, las organizaciones y los líderes deben asegurar un marco institucional donde ambos aspectos pasen a formar parte de sus prácticas culturales. (Ahmed, 1998; Robbins, 2004). De este modo, el liderazgo y el capital humano que conforma la organización son aspectos claves, lo mismo que su convergencia en la cultura organizacional, la cual para Martins & Terblanche (2003) posee un rol significativo en el grado o nivel en que ambos factores – creatividad e innovación – son estimulados en la organización. De este modo, la habilidad que posean los líderes para comunicar sus propias expectativas, sobre una innovación y el cambio a otros miembros de la organización, crea una expectativa mutua de alto desempeño y estimula fuertemente la creatividad (Kotter, 1999).

Para Aragón-Correa et al. (2007), tanto los factores colectivos, como el denominado aprendizaje organizacional; así como los individuales, referidos al liderazgo transformacional influyen el modo cómo las organizaciones desarrollan e implementan procesos de innovación. De este modo, observamos dos perspectivas, la primera se ve representada por las propuestas de Kao (2007) donde los modelos orientadores para la innovación deben ser conocidos y fomentados por los líderes de la organización. Y por otro lado, la perspectiva de London & Smither (1999), respecto de las organizaciones que desarrollan y fortalecen culturas de aprendizaje continuo, y la necesidad de alinear los tipos de liderazgo hacia el logro de este aprendizaje continuo. Esta forma de implementar procesos de innovación permite un desempeño exitoso en ambientes de trabajo cambiantes, que como ya hemos visto son los que más innovación demandan y mayores exigencias imponen a ésta.

En este sentido, existe un nivel de variables supraindividuales, respecto del cual diversos investigadores han planteado la posibilidad que la capacidad colectiva de aprendizaje sea un aspecto fundamental en la implementación de procesos de innovación en las organizaciones. (Senge, 1990; Senge et al., 1994)

5. Propuesta para comprender la Cultura de Innovación

A pesar de ser un concepto teórico relativamente novedoso, la investigación referente a la cultura organizacional como un facilitador de la innovación, ha ido adquiriendo relevancia en la literatura académica. (March-Chorda et. al. 2011). Varios autores, quienes se muestran proclives a una cultura de la innovación, sostienen que ésta ejerce un efecto positivo en el desempeño de las organizaciones (Christensen, & Raynor, 2003; Govindarajan, & Trimble, 2005; Hammer, 2004)

Al revisar los estudios realizados en torno a la cultura de innovación, es posible observar dos corrientes: en primer lugar tenemos las investigaciones principalmente teóricas (Ahmed, 1998; Martins & Terblanche, 2003). Y por otro lado, se presentan las investigaciones que buscan identificar de manera empírica cuáles son las características o elementos que favorecen el desarrollo de una cultura de innovación. (Dobni, 2008; Naranjo, et. al., 2012; March-Chordá et. al., 2011; Lewicka, 2008).

Las investigaciones han propuesto que uno de los elementos que resulta especialmente significativo en el desarrollo de una organización que se incline hacia la innovación, es la cultura organizacional (Hartmann, 2006, en Naranjo, et. al., 2012). La cultura puede facilitar comportamientos innovadores en sus miembros, puede fortalecer, potenciar, valorar y validar conductas innovadoras. Sin embargo, la cultura también puede rechazar y castigar aquellos comportamientos que apunten a la innovación, obstaculizando su desarrollo al interior de la organización. (Jiménez, et. al., 2012)

La apertura cultural hacia la innovación, aparece como un prerrequisito para construir la ventaja competitiva que implica el desarrollo de la innovación en las organizaciones (Dobni, 2008). Así, para que una organización pueda generar innovación es necesario contar con una cultura que fomente continuamente en sus miembros la búsqueda de soluciones novedosas y que desarrolle un clima que favorezca la creatividad. (Lewicka, & Krot, 2012). Esto implica que además de factores individuales y del entorno, la cultura organizacional es un determinante fundamental de la innovación. (Naranjo et. al., 2012). Es así como en un ambiente cambiante, complejo y con un elevado nivel de incertidumbre, la cultura organizacional se debe considerar como una variable dinámica, ya que influye en la toma de decisiones y en cómo las organizaciones se muestran dispuestas frente a la innovación. (Sarmiento, et. al., 2009)

Existe una variedad de definiciones y descripciones que relacionan la cultura organizacional con la innovación, y que refieren a la cultura como impulsora de conductas conducentes a la innovación. Gaynor (2002) se refiere a la innovación como un componente cultural de la organización, que se somete a la disciplina directiva, lo cual implica que es rol de los líderes fomentar y promover este tipo de comportamientos. Por medio de la comunicación de la misión y objetivos estratégicos a los diferentes miembros de la organización, los líderes promueven la búsqueda activa de oportunidades que se encuentren alineadas con la estrategia de la organización.

Por otro lado, respecto de la relación entre cultura organizacional e innovación, Lengnick-Hall (1992), indica que las organizaciones pueden mantener una ventaja competitiva sostenible en base a la innovación, la cual debe explotar distintas competencias que resultan de otros aspectos configuracionales entre los que se encuentra la cultura organizacional.

Azúa, (2007) señala la importancia de generar y desarrollar la capacidad de innovación en las organizaciones, para lo cual indica la necesidad de la existencia de un liderazgo y una cultura que favorezca la innovación. Además, de recalcar la apropiada gestión de las personas y de los talentos de la organización. Por otro lado, se debe desarrollar una adecuada dinámica de relaciones externas, poseer una estructura organizativa flexible y orientada al cambio, una gestión de procesos con un enfoque creativo y el uso de indicadores de gestión idóneos en función con este tipo de orientación. Basadas en un contexto organizacional que favorezca la innovación, las organizaciones podrán hacer frente a las necesidades del entorno respecto del constante cambio y adecuación a los requerimientos altamente variables.

De acuerdo a Dobni (2008), una cultura de innovación se puede definir como un concepto multidimensional que conjuga la intención de ser innovador, la infraestructura para apoyar la innovación, un nivel de comportamientos operacionales necesarios para influenciar el mercado y una orientación a la creación de valor, y un entorno que propicie la innovación. Este autor señala a su vez, que una cultura que promueve la innovación, promueve comportamientos que

valoran el trabajo en equipo, la búsqueda de soluciones orientadas a la generación de valor, la comunicación, infunde respeto y confianza, además de actuar de manera rápida en la toma de decisiones.

Martins & Terblanche (2003) indican que existen cinco determinantes de la cultura organizacional que influenciarán el nivel de creatividad e innovación en la organización, éstos son:

- Estrategia: ésta debería sostenerse en una visión compartida, con un enfoque de la misión sobre el futuro y la creación de nuevos productos, servicios y mercados.
- Estructura: basada en valores como la flexibilidad, la libertad y el trabajo en equipo colaborativo. También debe contar con elementos habilitadores como son la estructura plana, la autonomía, el empoderamiento y la elevada capacidad de toma de decisiones que promueven la innovación.
- Mecanismos de apoyo: las recompensas, el reconocimiento, la disponibilidad de recursos, las tecnologías de información y personas provenientes de variados contextos, son elementos que estimulan asumir riesgos, experimentar y generar nuevas ideas como factores fundamentales de la innovación y la creatividad.
- Comportamientos que fomenten la innovación: la tolerancia a los errores; el apoyo en la toma de riesgos; la experimentación; la generación de nuevas ideas y la competitividad; el manejo de los conflictos de manera constructiva; la formación de personas en el proceso de confrontación constructiva. Todas las anteriores son comportamientos fundamentales en el desarrollo de una cultura que promueva la creatividad e innovación.
- Comunicación: un sistema que permite la comunicación abierta y transparente, basada en la confianza.

Así, de acuerdo a estos autores, resulta fundamental para las organizaciones gestionar estos elementos, con el fin de desarrollar una cultura organizacional que fomente la innovación y la creatividad. Esta gestión determinará la habilidad de la organización para sobrevivir, competir y alcanzar el éxito en una etapa de cambios rápidos, ya que determinará la capacidad de la organización para adaptarse a nuevas condiciones, desarrollar y mantener una ventaja competitiva y aprovechar las nuevas oportunidades en contra de la competencia. (Martins & Terblanche, 2003)

Los componentes básicos de la cultura organizacional (valores compartidos, creencias y comportamientos esperados de los miembros de la organización) influyen la innovación y la creatividad en las organizaciones de dos formas:

1. A través de procesos de socialización en la organización, los sujetos aprenden qué comportamiento es aceptable y cómo se deben llevar a cabo las actividades. Las normas son desarrolladas y aceptadas por los individuos. En función de estas normas compartidas, los individuos realizan suposiciones sobre si la conducta creativa e innovadora forma parte de la manera en la que opera la organización (Chatman, 1991 & Louis 1980 citados en Tesluk et al ., 1997 en Martins & Terblanche, 2003)
2. Los valores básicos, las creencias y los supuestos son promulgadas en las formas establecidas de comportamiento y la actividad, las que se ven reflejadas como estructuras, políticas, prácticas y procedimientos. Todos los elementos tienen un impacto directo sobre la creatividad que se puede desarrollar en la organización. De este modo, los individuos en las organizaciones pueden percibir que es lo que se considera válido y cómo es que deben actuar en ellas. (Tesluk et al ., 1997 en Martins, & Terblanche, 2003)

Por otro lado, Lewicka (2011) indica que una cultura que apoya comportamientos creativos, donde la innovación es recompensada y valorada, inspira a las personas y genera un clima amigable a la innovación. Así, el autor indica que la cultura organizacional y el clima son factores cruciales que permiten distinguir entre organizaciones innovadoras respecto de las que no lo son.

Si bien es una realidad que las diferentes culturas organizacionales se pueden orientar hacia diferentes valores, Lewicka & Krot (2012) aseguran que es posible considerar ciertos factores que parecen ser los que permiten que las organizaciones tengan éxito, estos son la creatividad y la innovación.

David Francis (en Barnes & Conti, 2009) indica que hay ciertas características compartidas por aquellas organizaciones que son consideradas como exitosas en términos de innovación:

- Liderazgo focalizado: donde el liderazgo el innovador, se construyen ventajas estratégicas y hay un radicalismo prudente.
- Toma inteligente de decisiones: se utilizan mapas mentales orientadores, adecuación de éstos en función de las necesidades, uso de sistemas de información amplios y accesibles, y monitoreo y compromiso sostenido con la innovación.
- Competencia profunda: las personas son competentes, existe un amplio espectro de competencias claves, y hay capacidad de ejecución.
- Cultura facilitadora: hay un empoderamiento selectivo, la innovación es exigida y hay un alto nivel de compromiso y participación.

- Aprendizaje activo: el aprendizaje es continuo, hay adquisición de múltiples perspectivas y se generan vínculos externos productivos.
- Estructura y procesos habilitantes: existe una estructurada adecuada a la organización, se generan y potencian liderazgos “naturales”, sistematización de los procesos de innovación con estructura

Nancy Matos (2010) indica que existen ciertos patrones que se repiten en las organizaciones innovadoras, éstos son: cultivan ciertos valores organizacionales que las distinguen, hay en ellas individuos con altas expectativas, muy motivados, que planifican y trabajan en equipo, coordinan y resuelven los problemas y distribuyen ordenadamente los recursos con visión de largo plazo. De acuerdo a esta autora, las organizaciones poseen patrones que caracterizan las innovaciones: poseer una cultura innovadora, atraer individuos innovadores, integrar prácticas que son comunes a una sociedad y examinar los procesos de la organización.

Schein (1994) definió las características de una organización innovadora:

- Controla su entorno, puede cambiar y administrarse.
- Los trabajadores controlan sus actividades, son proactivos y están dispuestos a solucionar los problemas y mejorar las cosas.
- Adoptan novedades, rompen tradiciones, aunque sea riesgoso.
- Su perspectiva del tiempo es el futuro próximo.
- Sus empleados son capaces de mejorar.
- Las nuevas ideas son bienvenidas.
- Los empleados confían en sus ideas.
- Emplean métodos colegiados o participativos en la toma de decisiones.

Encontramos por otra parte, los planteamientos de Isaksen & Ekvall (2006), quienes postulan la existencia de una relación entre ciertos aspectos de la cultura organizacional con la creatividad y la innovación. Estos autores han desarrollado durante décadas investigaciones relativas a esta materia y han planteado un cuestionario que permite evaluar el grado de innovación que poseen las organizaciones y su habilidad para enfrentar de manera exitosa procesos de cambio. Los autores señalan que las dimensiones que se han considerado en el instrumento son estables en el tiempo y consistentes internamente. (Isaksen, 2007).

El cuestionario denominado Situational Outlook Questionnaire (SOQ), cuenta con nueve dimensiones, las que se detallan a continuación (Isaksen, 2007):

1. **Desafío / Compromiso:** esta dimensión se refiere al grado en que las personas están involucradas en las operaciones diarias, la metas a largo plazo de la organización y visiones. Niveles elevados de desafío y participación significa que las personas están intrínsecamente motivadas y comprometidas a hacer contribuciones para el éxito de la organización. La gente encuentra alegría y significado en su trabajo, y por lo tanto, invierten mucha energía. En la situación opuesta, las personas no están comprometidas, ni alineadas y la indiferencia está presente. El sentimiento común es la apatía y la falta de interés en el trabajo, y la interacción es la vez aburrida, apática o desanimada.
2. **Libertad:** esta dimensión hace referencia al nivel de independencia en el comportamiento ejercida por las personas de la organización. En un ambiente de mucha libertad, las personas poseen autonomía para definir gran parte de su trabajo. Las personas son capaces de ejercer discreción en su día a día, toman la iniciativa por adquirir y compartir información, hacen planes y toman decisiones sobre sus trabajos. En la situación opuesta, la gente trabaja en base a estrictos lineamientos y funciones. Con escasa libertad, las personas realizan su trabajo en forma prescrita con poco margen para redefinir sus tareas.
3. **Confianza / Apertura:** esta dimensión se relaciona con el grado de seguridad emocional en las relaciones, así, cuando hay cierto nivel de confianza, los individuos pueden ser realmente abiertos y francos con los otros. La gente puede contar con unos y otros para obtener apoyo personal, así como también tienen un sincero respeto por los demás. Cuando falta la confianza, las personas sospechan de las otras, y, por lo tanto, se cierran y guardan sus ideas. En este tipo de situaciones, las personas tienen muchas dificultades para comunicarse abiertamente con los demás.
4. **Tiempo para las ideas:** esta dimensión se refiere a la cantidad de tiempo que las personas pueden usar (y lo hacen) para la elaboración de nuevas ideas. Cuando existe un gran espacio de Tiempo para las Ideas, existen posibilidades para discutir y probar nuevos impulsos y sugerencias que no están previstas o incluidas en la asignación de tareas. Hay oportunidades para tener el tiempo para explorar y desarrollar nuevas ideas. Los plazos flexibles permiten a las personas explorar nuevos caminos y alternativas. En el caso contrario, cada minuto es reservado y especificado. La presión del tiempo hace imposible poder pensar fuera de las instrucciones y rutinas planificadas.
5. **Juego / Humor:** la dimensión del juego y el humor se centra en el grado en que la espontaneidad y la facilidad se muestran en el lugar de trabajo. Un

ambiente relajado en donde producen chistes afables y risas frecuentes es un indicador de esta dimensión. Se puede ver a la gente divirtiéndose en su trabajo. El ambiente se percibe como fluido y alegre. El clima contrario, se caracteriza por la gravedad y seriedad. El ambiente es rígido y sombrío. Bromas y risas se consideran inadecuadas y fuera de lugar.

6. Conflicto: La dimensión del conflicto es la única dimensión negativa dentro del SOQ. Se refiere a la presencia de personal y las tensiones emocionales en la organización. Grupos e individuos aislados que no se gustan e incluso se odian cuando el nivel de conflicto es alto. El clima se caracteriza por "la guerra interpersonal." Las parcelas, las trampas, las luchas de poder y el territorio son elementos habituales en la vida de la organización. Diferencias de rendimiento personal, chismes y calumnias. En el caso contrario, las personas se comportan en una forma más madura, tienen conocimiento psicológico y el control de los impulsos. La gente acepta y hace frente con eficacia a la diversidad.
7. Apoyo para las ideas: la dimensión del apoyo evalúa la forma en cómo se tratan las nuevas ideas. En un clima de apoyo a las ideas, las ideas y sugerencias son recibidas manera atenta y profesional por parte de los jefes, compañeros y subordinados. La gente escucha a los demás y fomenta las iniciativas. Se crean posibilidades probar nuevas ideas. La atmósfera es constructiva y positiva para considerar las nuevas ideas. Cuando el apoyo es bajo, el automático "no" es imperante. Cada sugerencia es inmediatamente refutada por un contra-argumento destructivo. Cuando el apoyo es bajo, la búsqueda de fallas y obstáculos son el estilo habitual de responder a las ideas.
8. Debate: el debate se refiere a la ocurrencia de enfrentamientos y desacuerdos entre los puntos de vista, ideas y diferentes experiencias y conocimientos. En el debate de la organización muchas voces se escuchan y la gente está dispuesta a presentar sus ideas para su examen y revisión. La gente puede ser a menudo vista discutiendo y compartiendo opiniones desde diversas perspectivas. Cuando falta el debate, la gente sigue los patrones autoritarios sin cuestionamiento.
9. Toma de riesgos: La toma de riesgos se define como la tolerancia de la incertidumbre y ambigüedad expuesta en el lugar de trabajo. En los casos de alto riesgo, se pueden tomar iniciativas nuevas y audaces, incluso cuando los resultados son desconocidos. La gente se siente como si algunas de sus ideas formaran parte de un juego de azar. La gente a menudo "sale del limbo" para ser el primero en poner una idea. En los climas que evitan el riesgo hay mentalidad cautelosa y vacilante. La gente trata de estar en la 'zona segura'. Ellos deciden, "dormir con el problema." Crean comités y se cubren de muchas maneras antes de tomar una decisión.

Por medio de la aplicación de este cuestionario a líderes de la organización, es posible identificar la capacidad que ésta posee para enfrentar procesos de cambio de manera apropiada y con resultados exitosos. Por otro lado, los líderes cuentan con mayor información para saber cómo y con qué rapidez aplicar estrategias que les permitan llevar procesos de cambio e innovación apropiadamente y de acuerdo a las expectativas. (Isaksen, 2007) De este modo, el SOQ ofrece un excelente punto de partida para ayudar a los líderes a entender la situación en la que se encuentra la organización al momento de comenzar un proceso de cambio. Así como también, el cuestionario sirve para desarrollar a los líderes en términos de sus habilidades de liderazgo. (Isaksen, 2007)

Por otro lado, podemos observar los planteamientos de Cameron y Quinn, (2006), autores que se han dedicado a investigar respecto del concepto de cultura organizacional, así como a su intervención, desarrollo y cambio. En su marco teórico postulan la existencia de cuatro diferentes tipos de cultura organizacional, los que han desarrollado en función de la investigación que han llevado a cabo: la Cultura de Clan, la Cultura Jerarquizada, la Cultura de Mercado y la Cultura Adhocrática.

Al revisar el modelo y relacionarlo con la cultura de innovación, podemos observar que uno de los tipos de cultura resulta más favorable para el desarrollo de la innovación en las organizaciones, ésta es la cultura de tipo adhocrático (Cameron & Quinn, 2006). Este tipo de cultura posee valores como la flexibilidad y la orientación hacia su entorno, lo que favorece la ocurrencia de la innovación en su desempeño. En las organizaciones que cuentan con este tipo de cultura, sus colaboradores la observan como un lugar dinámico para trabajar, de espíritu dinámico, con un ambiente que desarrolla y fomenta la creatividad. En este sentido, las personas son creativas y propensas a asumir riesgos controlados, los líderes en estas organizaciones son también innovadores y orientados hacia la toma de riesgos. La innovación resulta en este tipo de organizaciones lo que las mantiene vivas y les permite sobrevivir frente a los cambios del entorno, así, buscan generar y desarrollar nuevos servicios y productos, buscando crecer constantemente y adquirir nuevos recursos. Este tipo de cultura fomenta y estimula la iniciativa individual y la libertad de intelecto, con el fin de potenciar las nuevas ideas y las posibilidades de nuevos desarrollos.

Como podemos observar, se ha llevado a cabo una variedad de estudios relativos a la relación existente entre cultura organizacional y la innovación, específicamente respecto de ciertos “tipos” de cultura que han sido descritos como modelos pre definidos. (Lewicka & Krot, 2011). Estas investigaciones se han llevado a cabo desde una perspectiva positivista, planteando a priori la existencia de ciertos parámetros bajo los cuales se presentan los distintos tipos de cultura organizacional.

Desde una perspectiva constructivista, es posible definir a la organización como conformada por comunicaciones, Virginio Gallardo (2013) se refiere a la cultura organizacional de innovación como aquella que se compone de “conversaciones innovadoras”. De este modo, el autor plantea que las

conversaciones creativas que sostienen los integrantes de la organización, son las que permiten la generación de una cultura de innovación al interior de ésta, la innovación ocurre en la medida que esta se potencie y motive. La innovación resulta por definición un proceso social y colectivo que se desarrolla en la medida que los colaboradores de las empresas y los integrantes de las organizaciones interactúen con otros dentro de éstas, así como también fuera de ellas. En este sentido, Gallardo (2013), plantea la necesidad de generar las posibilidades y las oportunidades de interacción en las organizaciones, de modo que las ideas y la creatividad puedan surgir en un contexto que incentive su desarrollo. Así, la colaboración, la reciprocidad y el trabajo en equipo aparecen como factores claves en el proceso de generar y mantener una cultura de innovación que le permita a la organización mantenerse en constante cambio, llevando las ideas a resultados concretos.

Para generar esta cultura de innovación, se postula la necesidad de considerar ciertos aspectos fundamentales: el liderazgo transformador, procesos de gestión que apunten hacia la colaboración y la interacción, y un tipo de organización más adhocrática que se caracterice por la creación de comunidades.

Resumiendo, existe una variedad de diferentes planteamientos respecto de lo que se entiende por cultura organizacional de innovación, éstos expresan la importancia de desarrollar y mantener una cultura organizacional que favorezca la innovación. Y si bien existen variadas posiciones y aportes en este sentido, todas las descripciones se refieren al beneficio que resulta para la organización contar con una cultura que fomente la innovación, en términos de su permanencia en el tiempo y de la ventaja competitiva que entrega en tanto su viabilidad y la posibilidad de mantenerse en el tiempo. En definitiva, independiente de la perspectiva desde la cual se observe el fenómeno de la innovación, y cual sea la definición que adoptemos para ello, lo que prevalece es la importancia que se le entrega en términos de las posibilidades que le entrega a la organización para mantenerse viable en el tiempo.

CAPITULO III: Intervención organizacional para la Cultura de Innovación

1. *Diagnóstico, Intervención y Cambio*

En función del modelo a proponer, y desde la perspectiva constructivista, lo que estamos realizando es una observación de observaciones, es decir, una observación que nos da cuenta de cómo se configuran y construyen las observaciones que otros realizan. En este caso en particular será respecto de las organizaciones, las decisiones que las constituyen y su modo de operar en el mundo. (Arnold, 1998)

Este ejercicio de observar observaciones de la organización se puede homologar a un ejercicio de diagnóstico organizacional, ya que lo que se está llevando a cabo es un proceso de indagación, que nos permite aclarar el estado que posee una relación con la realidad construida. De este modo, el proceso nos entregará distinciones que se observan como indicios de decisiones en términos organizacionales. (Quiero, 2012).

En este sentido, podemos rescatar la afirmación que nos entrega Rodríguez: “El diagnóstico de la organizaciones se trata de un proceso en que un determinado observador explicará las experiencias que tiene de una organización y de su operar”. (Rodríguez, 2004, pág. 19). Es así como en el modelo planteado, la organización es considerada como un sistema cerrado, y por medio del proceso de diagnóstico que se lleva a cabo, lo que se está haciendo es evaluar un sistema observado por otro observador. (Quiero, 2012)

Es necesario mencionar que el modelo propuesto se basa en el programa de observación, pero está definido como un modelo de gestión, por lo tanto de intervención organizacional. Es por esto que desde la perspectiva constructivista es necesario explicitar cómo se implementa con claridad, de modo que sea comprendido adecuadamente desde esta particular forma de construir la realidad.

Desde el punto de vista de la teoría de los sistemas sociales, como bien hemos señalado, la organización es un sistema cerrado y en este contexto un diagnóstico implica una perturbación que generará cambios que son estructurales en este sistema. De este modo, la organización sufrirá un cambio, modificando su estructura, permitiendo la posibilidad que nuevos comportamientos aparezcan y que otros que no sean deseables dejen de presentarse. (Rodríguez, 2004).

Como el proceso de diagnóstico, y por lo tanto, de intervención que se presenta en nuestro modelo pretende acceder a las comunicaciones de los miembros de la organización, es necesario conocer el lenguaje particular que en ésta existe. Para esto se plantea, en concordancia con la mirada constructivista que se ha utilizado para desarrollar el modelo, utilizar metodologías que apunten a

distinguir las redes de conversaciones e interacción, ya que éstas nos permiten observar las decisiones que las sustentan. De este modo, las metodologías denominadas cualitativas se presentan como una alternativa apropiada y ajustada a la necesidad de penetrar profundamente en el entramado comunicativo de la organización, y así lograr una comprensión más acabada de las pautas de observación que las sustentan. (Arnold, Rodríguez, 1992)

De esta manera, y de acuerdo a cómo se presenta el modelo de intervención y gestión, resulta de suma importancia considerar que por medio de esta metodología cualitativa se está accediendo a la construcción de la realidad por parte de sus observadores. En este sentido, esta realidad se construye de manera dinámica y activa como el resultado de las operaciones de observación y cuyos efectos están presentes en la misma observación, bajo la forma de artefactos que se van actualizando en la comunicación. (Quiero, 2012)

Dado que la intervención que se plantea en el modelo es referida a la innovación y su gestión, resulta relevante analizar la literatura referente a esta temática. En esta revisión, identificamos dos tipos de planteamientos respecto de si los procesos de innovación son posibles de controlar o no. (Guia, et. al., 2009). De acuerdo a estos autores, sería posible distinguir dos corrientes principales, en primer lugar tenemos la posición respecto de la cual, la innovación resultaría ser un proceso racional, intencional y secuencial (Drucker, 2000; Crawford, 1991). Esta mirada se condice con la perspectiva de la dirección estratégica tradicional en términos de gestión, donde la implementación de nuevas estrategias se realiza de modo planificado y estandarizado. Por otro lado, los autores plantean la existencia de una segunda postura, la cual indica que la innovación sería un proceso social, político y relacionado con el ámbito del comportamiento. Desde esta perspectiva, la innovación no podría ser controlada, pero si sería posible diseñar las condiciones del contexto organizacional que favorecen la posibilidad de desarrollar innovaciones (Kanter, 1988; Quinn, 1991)

Independiente de la visión que se adopte, considerando los diferentes enfoques posibles respecto de la implementación de la innovación, parece existir un punto de encuentro común que define que este es un fenómeno posible de ser sometido al control humano, es decir que resultaría posible ser implementado y administrado. (Guia, et. al., 2009). Este planteamiento le proporciona a la implementación de procesos de innovación, por un lado una naturaleza dinámica, y por otro, la dota de estrategias de control y ajuste. Esto nos genera cuestionamientos respecto de cuáles son las variables, factores o dimensiones involucradas en este proceso, cuál es la dinámica y las metodologías a utilizar para gestionar la innovación.

Podemos así plantear que la innovación no aparecerá de manera espontánea, tampoco se genera sólo porque el alto mando de la organización lo decide o dictamina, o por que el equipo directivo está convencido que es la orientación necesaria a seguir. Menchén (2009), siguiendo la línea de la

intervención organizacional, señala que es necesario gestionar la innovación siguiendo pautas, definiendo etapas establecidas, las que indica:

- Planificar
- Asignar responsabilidades
- Contar con recursos necesarios
- Controlar los resultados obtenidos
- Iniciar nuevas innovaciones.

En este sentido, construir una cultura de innovación, así como desarrollar una estrategia que permita implementar dicha innovación ofrece la posibilidad de dotar a la organización de capacidades y de condiciones reales para innovar. (Menchén, 2009)

En términos de la implementación de procesos de innovación, se han definido existen ciertas barreras a la innovación: la excesiva presión del día a día; la excesiva focalización de las tareas de dirección en la reducción de costos y los resultados cortoplacistas; la poca implicación de la dirección en la innovación; la excesiva orientación a la 'introspección' que desarrollan los equipos directivos; la obsesión por la competencia; la dificultad de 'desaprender' los esquemas de gestión del pasado y la existencia de culturas que no favorecen la creatividad ni tienen tolerancia con el error, entre otras. (Azúa, 2007)

Anthony et al., (2006), afirman que muchas organizaciones se acercan a la innovación sin un plan claro y definido para poner en práctica, sino que aplican las mismas estrategias que funcionaron en el pasado e intentan ejecutarlas mejor. Dándose cuenta que en muchos casos, las antiguas fórmulas ya no les funcionan, conllevando un elevado nivel de frustración y fracaso. Muchos directivos presumen así que la innovación es impredecible. Sin embargo, puede bastar la creación de una "carta de navegación" que permita cambiar el discurso corporativo e identificar las mejores nuevas oportunidades y cómo invertir un poco para ganar mucho, para desarrollar un proceso que produzca innovación de alto nivel y más rápido, sin necesidad de invertir demasiado. (Anthony et al., 2006)

Las compañías que comienzan esfuerzos de innovación, a juicio de Anthony (2012), suelen fallar, porque reúnen a un grupo de personas y se les informa que es "tiempo de innovar". Para que una empresa tenga éxito en cualquier proyecto de innovación requiere una "estrategia de innovación" que debe detallar claramente las metas y las tácticas a utilizar para conseguirlas. Un objetivo claro ayuda a los innovadores dentro de la empresa a saber hacia dónde deben apuntar. La formalización de tácticas y metas permite ajustar los recursos para soportar la estrategia a seguir.

Debido que la intervención organizacional que se plantea en esta investigación apunta al desarrollo de una cultura de innovación, es necesario analizar lo que nos indica la literatura respecto al cambio cultural. Darío Rodríguez (2006) indica que el cambio cultura implica identificar los valores,

normas, actitudes, entre otros de la organización que se esté interviniendo y utilizar su fuerza en pos del logro de los objetivos del proceso. La cultura es dinámica, favorece y facilita el cambio al estar constantemente en procesos de modificación, sin embargo, minimiza las posibles alternativas o diversificaciones posibles. Es por esto que resulta relevante al momento de realizar una intervención en cultura, distinguir el campo de posibles evoluciones permitidos por ésta en la organización. (Rodríguez, 2006)

El autor señala que si aquello que se busca modificar se encuentra asentado fuertemente en la cultura de la organización y su viabilidad y potencialidad son mayores que las del contravalor que se desea instalar, es muy probable que el proceso de cambio sea muy complejo. (Rodríguez, 2006)

De este modo, se vislumbran ciertas posibilidades que permitirían ejecutar un posible el proceso de cambio, esto es, que la organización haya sufrido una crisis importante, donde la explicación aceptada de su estar en el mundo ya no le hace sentido. Esto significa que las premisas indecibles e indecidas que componen la cultura conducen a decisiones erróneas sin una orientación clara y definida. (Rodríguez, 2006)

Si por otro lado, el sistema organizacional no está sufriendo una situación crítica o complicada en términos de su gestión, y a pesar de aquello, se busca implementar un proceso de cambio cultural exitoso, resulta imprescindible definir de manera consistente la situación crítica en la organización. (Rodríguez, 2006) Esto con fin que los miembros de la organización observen en la intervención un proceso que será favorable y les entregará beneficios en términos generales.

Debido que las premisas que constituyen la cultura organizacional se presentan como indecibles e indecidas, o sea, como si éstas mismas no fueran producto de una decisión, resultan difíciles de cambiar de manera intencional. Sin embargo, estas premisas varían y cambian de acuerdo cómo el sistema va derivando en acoplamiento estructural con su entorno. De este modo, la cultura se ve modificada cada vez que cambian las interpretaciones que la organización tenga como válidas para este devenir, y también, cada vez que ocurra un cambio en los mecanismos auto-reflexivos del sistema. (Rodríguez, 2002).

El proceso de intervención planteado en el presente modelo constituye la implementación de un cambio planificado, pero un cambio al fin, frente a lo cual, se pueden generar ciertas resistencias generadas por parte de diferentes grupos de interés de la organización que pudiesen sentirse amenazados. (Rodríguez, 2002). En otras ocasiones puede que los directivos estén a favor del cambio, y de hecho lo encuentren relevante y observen sus beneficios. Sin embargo, no logran comunicarlo de manera apropiada al resto de los integrantes de la organización. Lo que genera un escaso compromiso y alineamiento con el cambio. (Duck, 2003)

Es por este tipo de dificultades que se pueden presentar en los procesos de cambio, que se propone que para que éstos sean efectivos, se debe considerar la implementación de un diagnóstico que permita identificar de manera apropiada la

situación de la organización y su estructura. De este modo, si se espera que el cambio sea duradero, debe considerar a cabalidad la estructura de la organización, así como también de los mecanismos de reducción de complejidad que ésta posea. (Rodríguez, 2002)

Darío Rodríguez (2002) señala que el propio consultor puede desarrollar un modelo de intervención que se llevará a cabo en la organización en cuestión, haciendo énfasis en la necesidad que se expliciten las dimensiones a considerar, las variables implicadas y sus relaciones. Se asume que en cada tipo de intervención subyace una teoría que orienta las acciones a seguir y desarrollar, que entrega una visión respecto de la realidad y cómo observar el mundo.

Habiendo sentado ya las bases y las características de un proceso de intervención en términos de la metodología a utilizar, así como también respecto de la posibilidad de realizar consultoría en temáticas de innovación e cultura organizacional. Podemos ahora definir y explicar en términos prácticos el modelo de intervención en gestión de culturas de innovación.

2. Modelo de Gestión de Culturas de Innovación

Es fundamental precisar en este momento, que la mirada que se aplica en este proceso de intervención es una evaluación respecto del estado de la organización en particular, por lo tanto el modelo nunca es específico, ni entregará fórmulas pre diseñadas o establecidas a priori. Por lo tanto, si bien se detallan ciertas estrategias a aplicar para realizar la observación de modo apropiado, éstas son flexibles y se deben adaptar al tipo de la organización, a sus características, a sus necesidades y al consenso acordado con los miembros de la ésta en la primera aproximación. De este modo, resulta fundamental señalar que desde la perspectiva constructivista no es posible vislumbrar un modelo de gestión de la innovación único y estándar para todas las organizaciones sin distinción, ya que las estrategias de intervención dependerán del tipo de organización y sus características particulares. Sin embargo, es preciso plantear la necesidad de mantener cierta estructura respecto de las etapas que el proceso debería desarrollar, con el fin de generar una metodología de intervención.

De acuerdo a lo analizado en términos teóricos y a la revisión hecha a la literatura referente a intervención y consultoría en innovación, y tomando como referente la perspectiva constructivista que ha orienta el presente estudio, se ha desarrollado el modelo que ahora se plantea.

Modelo de Gestión en Culturas de Innovación



Figura 3: Modelo de Gestión en Culturas de Innovación. Fuente: Elaboración propia.

La figura anterior presenta la propuesta del modelo de gestión, y se explica de la siguiente forma:

1. En primer lugar se propone llevar a cabo un proceso de diagnóstico de la organización en términos de identificar la propensión que ésta posee hacia la innovación. Para llevar a cabo este proceso de diagnóstico se propone la observación de ciertos aspectos que se han definido como relevantes a la hora de identificar la capacidad de innovación que posee la organización.
2. En segunda instancia, una vez obtenido los resultados del proceso de diagnóstico, se procede a analizarlos, con el fin de definir los pasos a seguir en términos de la intervención. Si bien se propone una variedad de pasos a implementar en términos de estrategias y metodologías, la elección de éstos dependerá de las características de la organización, sus necesidades, el acuerdo establecido en el inicio de la consultoría, y finalmente de los alcances que se han definido para la intervención.
3. En tercer lugar, se plantea la intervención propiamente tal, que tiene como objetivo impactar la cultura que posee la organización, entregándole un foco orientador hacia la innovación. La idea de esta intervención es que deje

establecido o sentado las bases de cómo se gestiona este tipo de culturas, de modo tal, que una vez que el consultor termine su asesoría, quede instalado en la organización la capacidad de continuar realizando la gestión. En esta etapa se propone realizar tres tipos de intervención, o intervenir en tres niveles de la organización: en la estrategia, la estructura y en sus líderes.

4. Por último, como todo proceso de intervención, se debe realizar una evaluación de las acciones ejecutadas y una nueva evaluación (o también un segundo diagnóstico) de la implementación de la nueva forma de gestionar.

De este modo, podemos observar a grandes rasgos cómo se plantea el modelo de gestión, el cual comienza con un proceso de diagnóstico, el cual implica ya una intervención (lo que se detallará en el apartado correspondiente). Luego, se definen las acciones a seguir, con el objeto de establecer el tipo de intervención y su alcance. Una vez definido esto, se lleva a cabo la intervención en sí misma, con la idea de instaurar las competencias en el equipo que luego se hará cargo del proceso de gestión al interior de la organización. Por último, se evalúa el proceso de intervención realizado, con el fin de identificar las fortalezas y debilidades que se presentaron durante el transcurso de la consultoría y las alternativas de mejora para el futuro.

A continuación, se detalla cada una de las etapas que se han planteado en el modelo, definiéndolas con mayor profundidad y considerando la mirada que orienta el desarrollo del modelo, es decir, la perspectiva sistémica y constructivista.

2.1 Diagnóstico

Desde el mundo de la consultoría, el proceso de intervención organizacional comienza en el momento en que el consultor es requerido por la organización para encontrar solución a algún problema o dificultad que se haya evidenciado en el sistema organizacional (Rodríguez, 2004).

El primer contacto entre el cliente y el asesor o consultor se genera en una entrevista inicial, en la que se sientan las bases acerca de las necesidades de la empresa u organización y el asesor en compañía del representante de ésta, redefinen la inquietud original en términos de un problema que sea posible de abordar desde una intervención de desarrollo organizacional. (Rodríguez, 2004).

En este contexto, aparece el diagnóstico organizacional como un factor clave que permitirá determinar e identificar el estado actual de la organización en cuestión (Rodríguez, 2004). Este diagnóstico es el punto de partida del proceso de intervención que se llevará a cabo, así, por medio de esta mirada diagnóstica se obtendrá una visión concreta de la situación de la organización. Es fundamental

destacar que la primera aproximación entre el cliente y el consultor que se genera en las reuniones de inicio son parte de este diagnóstico.

De acuerdo a los pasos entregados por Rodríguez (2004) para llevar a cabo un proceso de intervención organizacional, observamos la necesidad de establecer ciertos aspectos básicos para implementar un proyecto de desarrollo y gestión organizacional. Luego de haber realizado el contacto inicial, es necesario establecer el alcance del proyecto por medio de un contrato.

Para detallar el proceso de diagnóstico en términos de metodología cualitativa, a continuación se señalan ciertas técnicas que se proponen en el modelo para acceder a las estructuras comunicacionales de los miembros de la organización. Es necesario recalcar en este sentido que el diagnóstico realizado se realiza en un nivel lingüístico, es decir, a nivel de las conversaciones que se sostienen respecto de los temas tratados, donde se identifican las distinciones significativas que existen en las comunicaciones organizacionales.

Cabe señalar que la elección de una u otra técnica, dependerá de las características de la organización en cuestión, así como también del acuerdo establecido en el proceso de consultoría⁷:

- Contacto inicial
- Sensibilización in situ
- Análisis de la estructura formal y de los artefactos organizacionales
- Entrevista a informantes calificados o claves
- Entrevistas grupales
- Reuniones del consultor con clientes internos
- Trabajo con grupos de discusión

Como hemos visto en la revisión bibliográfica, existen distintas concepciones de lo que es o implica una cultura de innovación, así como también cuáles son sus características, así como también las variables o dimensiones que la componen. Es por esto que el modelo propone focalizar la observación que se lleva a cabo en el proceso de diagnóstico en los siguientes aspectos de la organización:

- Estrategia
- Estructura
- Mecanismos de Apoyo
- Comportamientos que fomenten la Innovación
- Comunicación
- Liderazgo

⁷ Estas técnicas son señaladas como fases de un estudio de cultura organizacional por Arnold y Rodríguez (1992), por lo que resultan sumamente atinentes al modelo de gestión de cultura que en esta investigación se presenta.

Las técnicas de observación o también denominadas (en el mundo de la consultoría) de “levantamiento” de información, deberán estar enfocadas en observar estos aspectos que como hemos indicado son relevantes a la hora de identificar la capacidad de innovación que posee la organización.

Luego de la aplicación de las técnicas, se deben analizar los datos obtenidos y en función de éstos, desarrollar una propuesta de la metodología a aplicar para realizar la intervención. Esta propuesta metodológica, así como el análisis generado, deben ser presentados a quienes sean la contraparte en la organización, de modo que él pueda observar las observaciones que se han realizado. Este es un proceso fundamental, ya que permite conversar y definir en conjunto cuál será la estrategia metodológica a seguir.

Aparte de comunicar a la contraparte del proyecto, es necesario hacer partícipes a los líderes y quienes tengan poder de decisión dentro de la organización (miembros del directorio, gerentes, entre otros), ya que ellos son los responsables de implementar, comunicar y respaldar el proceso de cambio.

Es importante hacer mención en este punto que la intervención que se llevará a cabo, el cual se hace desde la perspectiva sociopoiética, y en este sentido se presentan dificultades para cambiar de manera planificada estructuras o estilos de gestión en las organizaciones. (Arnold, 2008). Esto ocurre debido a la noción de clausura operativa, donde los componentes organizacionales se pueden perturbar desde el entorno (desde el consultor), pero sólo con sus exclusivas e insustituibles operaciones decisionales se puede distinguir e implementar nuevas propuestas de manera exitosa. (Arnold, 2008). En función de esta aclaración, es necesario que el diagnóstico que se lleva a cabo observe de manera apropiada las estructuras decisionales propias de la organización, y las considere a cabalidad en el análisis que se lleve realice de la información obtenida.

Muchas de las intervenciones organizacionales que no tienen éxito fallan en este punto, ya que no visualizan de modo adecuado la estructura y los parámetros de operación que posee la organización, planteando intervenciones que no le hacen sentido a ésta o que definitivamente están fuera de su estructura. De este modo, el rol del consultor es el de un facilitador, es un agente de cambio, que le facilita a la organización la capacidad de auto observarse, movilizand las posibilidades disponibles que ésta posee. (Arnold, 2008)

2.2 Nivel Estructura y Estrategia

Como indica Rodríguez (2002), las organizaciones que son innovadoras, son aquellas que han estado alerta a los cambios, que los han percibido antes que otras organizaciones (especialmente su competencia) y que han sido capaces de dirigir su propio proceso de forma deliberada. Esta afirmación nos da pie para detallar el primer nivel de intervención, el cual se centra en la estructura y en la estrategia de la organización en cuestión.

Se ha considerado intervenir en este nivel ya que para poder movilizar a la organización hacia la generación y promoción de conductas y comportamientos innovadores, es necesario por un lado, tener una estructura que permita hacerlo, y por otra parte, la estrategia debe estar alineada con el cambio.

Es importante que en el proceso de cambio, se consideren las estructuras que la organización posea, y en este sentido no nos referimos a las estructuras de decisión, sino que a la estructura organizacional, es decir, a documentos donde se vea reflejado el organigrama, el presupuesto, entre otras. Esto es de vital importancia, ya que por una parte nos permite identificar, por medio de artefactos culturales, las características de la cultura, ya que en ellos se encuentra impresa parte de la cultura. Así como por otro lado, nos entrega información respecto de la apertura que la organización posee para generar y desarrollar procesos de cambio, es decir, su apertura a la innovación.

Para esto, se propone realizar un estudio de estos documentos, observando su contenido, así, por ejemplo, observar el organigrama permite identificar los grados de concentración, las formas de delegación, las líneas de comunicación delegadas, entre otra información. (Rodríguez, 2004).

Luego de analizar la estructura, es posible desarrollar un proceso de intervención a este nivel, de modo de generar espacios en ésta donde la innovación sea posible de integrar, y así de gestionar.

Por otro lado, se indica en este nivel de intervención, considerar la estrategia de la organización, de modo que la gestión de la innovación debe estar dentro de la estrategia. Esto con el fin que la innovación y su gestión, sea integrada de manera global en los objetivos de la compañía, para esto es fundamental que esta decisión sea tomada por los directivos involucrados.

En este sentido, para que un proceso de cambio resulte exitoso es necesario que se alinee con los objetivos estratégicos de la compañía, más aún un proceso de la envergadura que implica la gestión de la innovación, debe estar en la estrategia de la organización. Para esto, se propone trabajar de manera directa con el directorio, haciéndolos partícipes de este proceso, generando el compromiso con éste y los resultados esperados.

2.3 Nivel Líderes

Vignolo (2009) señala que no es posible generar procesos de innovación profundos en las organizaciones si los individuos, especialmente los que ejercen cargos de poder, no están dispuestos a transformarse junto a ellas. De este modo, “no hay transformación organizacional significativa -no hay realmente evolución adaptativa autónoma- si los individuos no se transforman en coherencia con el cambio sistémico de la organización”. (Vignolo, 2009). Esta afirmación nos

introduce al segundo nivel de intervención del modelo, el cual se refiere al nivel de los líderes, donde el trabajo se realiza con quienes son los que dirigen la organización y tienen una influencia fuerte y significativa en ella.

Debido que el presente modelo se plantea desde la perspectiva sociopoiética, la que define a los sistemas sociales como compuestos por comunicaciones y a las organizaciones compuestas por decisiones, en este nivel, la intervención se plantea en términos comunicacionales. Para esto se propone trabajar a través de las denominadas competencias conversacionales que se desarrollan en el trabajo de coaching. Para integrar esta técnica en el modelo de gestión de la innovación, se explicará a grandes rasgos las características del coaching, sus utilidades, beneficios y coherencia con este tipo de perspectiva.

La primera distinción que debemos realizar es el tipo de coaching que se propone implementar, esto debido que existe una gran variedad de métodos para aplicar procesos de coaching. En términos generales, el coaching puede ser definido como el “proceso interactivo mediante el cual el coach o entrenador y la persona o grupo implicados en dicho proceso buscan el camino más eficaz para alcanzar los objetivos fijados usando sus propios recursos y habilidades” (Velo, 2008). De este modo, el coach ayuda a su coachee (persona que recibe el coaching) a sacar lo mejor de sí mismo, usando sus propias herramientas, competencias y habilidades. O dicho de otro modo, es un proceso de transformación individual que genera como resultado el tránsito de una determinada forma de ser, más restrictiva, a otra, mucho más expansiva. (Echeverría, 2012a)

Si bien existe una definición genérica respecto del coaching, en el presente modelo, haremos referencia y utilizaremos el denominado coaching ontológico, el cual es descrito a continuación desde la perspectiva del máximo exponente de esta herramienta: Rafael Echeverría.

Echeverría (2012a) define el coaching ontológico como una práctica de aprendizaje, la cual reconoce la dificultad de aprendizaje en el individuo en cuestión, quien siente que no puede encarar satisfactoriamente y por sí mismo, por lo que pide ayuda al coach. El coaching ontológico se caracteriza por incidir de manera directa en dos áreas: el tipo de observador que somos y las acciones o comportamientos que se deducen de él. Cambia nuestras formas de mirar, de interpretar, de conferir sentido y modifica también nuestra manera de actuar y de reaccionar frente a los desafíos que nos impone la vida. (Echeverría, 2012a)

El coach es alguien que, provisto de competencias y distinciones, que otra persona no posee, observa lo que ésta realiza y logra detectar las dificultades que interfieren en su desempeño. Esto con el propósito de mostrarle lo que no ve y conducirla a emprender acciones que la lleven a alcanzar el nivel de desempeño que espera. (Echeverría, 2012b) De este modo, los coachees son “facilitadores de aprendizaje”, ese es su dominio de competencia, promoviendo experiencias de

aprendizaje que individuos y equipos no pueden superar por sí mismos. (Echeverría, 2012b)

La coherencia del coaching ontológico en el presente modelo y su aplicabilidad en el nivel de liderazgo se refiere a que ésta técnica permite la posibilidad de impulsar cambios tanto en el tipo de observador que somos como en los sistemas de los que formamos parte. Este coaching produce no sólo aprendizajes de “primer orden”, sino también de “segundo orden”, ya que transforman el observador que somos y los sistemas de relaciones a los que pertenecemos. (Echeverría, 2012a) Este aspecto resulta relevante en este nivel de gestión del liderazgo, ya que por medio del coaching ontológico el líder no sólo transforma el sistema social al que pertenece, ya que al hacerlo modifica también el ser de quienes son sus seguidores, es decir, del conjunto de individuos que conforman ese sistema social. (Echeverría, 2012a)

Es por esto que se propone que el trabajo se realice a nivel de las “competencias conversacionales”, éstas se refieren al ámbito específico del poder transformador de la palabra. (Echeverría, 2012b) Es decir, por medio del lenguaje, se modifica la acción, por medio de la intervención a nivel de discurso de los líderes, es posible cambiar y modificar la orientación que tiene su gestión y por lo tanto la de sus equipos.

Cabe señalar que los procesos de coaching pueden ser orientados o no, es decir, pueden ejecutarse con el objetivo previamente definido por la empresa que contrata el coach o el coachee puede solicitar de manera espontánea la ayuda de un coach. En el modelo se propone el uso de la primera alternativa, ya que el coach está orientado al desarrollo de las competencias conversacionales de los líderes orientadas a promover las conductas innovadoras en sus equipos de trabajo.

2.4 Evaluación

Por último, para cerrar el proceso de intervención, el modelo propone una segunda evaluación de la organización respecto de la implementación realizada, es decir, en relación con el cumplimiento de los objetivos estipulados, el alcance definido, los resultados esperados, entre otros. Además, esta evaluación del proceso busca identificar si es que se han dejado instaladas las competencias en el equipo responsable de la gestión de la innovación.

Para esto, se sugiere revisar el cumplimiento del contrato del proyecto, los objetivos definidos en éste, analizar cuáles fueron las fortalezas de la ejecución del proyecto y las problemáticas observadas. Así como también, se propone identificar las posibles mejoras que se pueden incluir en procesos posteriores de intervención en gestión de la innovación en futuras organizaciones.

CAPITULO IV: Conclusiones

Nuestra investigación se planteó como objetivo principal construir un modelo de gestión de cultura organizacional que fomentara la innovación, partiendo desde una perspectiva teórica basada en la Teoría de los Sistemas Sociales. Para lograr este cometido revisamos y analizamos diversos documentos teóricos que nos entregaran tanto una visión pormenorizada como una conceptualización actualizada sobre todos aquellos términos relacionados con “cultura de innovación”. Dicho análisis, contenido entre nuestros objetivos, nos permitió determinar la asociación entre diversos conceptos y nos entregó una llave para poder comprender la dinámica organizacional de la innovación desde diversas perspectivas. Determinando además, las distancias de tales conceptualizaciones con la teoría organizacional de Niklas Luhmann.

Esta metodología de revisión bibliográfica y análisis de las fuentes nos permitió conocer los alcances de la cultura de innovación y como ella se relaciona con otros fenómenos presentes en las organizaciones de hoy. Revisamos literatura referente a diversos fenómenos organizacionales que se relacionan con el desarrollo de este tipo de cultura en las organizaciones. Entre ellos destaca el liderazgo como uno de los conceptos claves asociados a la generación de culturas de innovación. Y en este sentido, el trabajo con los líderes es una piedra angular para lograr generar prácticas de innovación en las empresas.

Es por esto que es importante tomar siempre en cuenta que para poder generar procesos de innovación profundos en las organizaciones, las personas que ejercen cargos de poder deben estar dispuestas a generar cambios en ellos mismos, para extender este cambio a sus colaboradores. Pudimos concluir entonces, que sin un cambio en los líderes y una participación importante de parte de ellos en los procesos de cambio cultural organizacional, generar culturas de innovación en las empresas es un desafío destinado al fracaso.

Nuestro análisis vino a confirmar la importancia que tiene la innovación como fuente de cambio y supervivencia en las organizaciones de hoy, y la necesidad de crear mecanismos para que la innovación se cimiente en las organizaciones. Estableciendo que uno de ellos es generar culturas innovadoras por medio de intervenciones planificadas en organizaciones y empresas. De este modo, el desarrollo de la innovación implica llevar a cabo un proceso de intervención que permita que la organización establezca políticas, programas, prácticas y procedimientos que fomenten la innovación.

Nuestro logro fue establecer un modelo planteado desde la perspectiva sociopoiética la cual define a los sistemas sociales como compuestos por comunicaciones y a las organizaciones compuestas por decisiones. El modelo, construido en base a esta teoría está constituido por el liderazgo, la estructura y la estrategia. Estos tres elementos definen la organización en términos de su

dinámica y sobre los cuales se debe intervenir luego de realizado un diagnóstico organizacional.

Es necesario además señalar, luego de haber alcanzado nuestros objetivos, que el observar la innovación desde la perspectiva de la teoría organizacional resultó altamente enriquecedor, puesto que el aporte teórico de Niklas Luhmann proporciona un entendimiento de las organizaciones desde un alto grado de abstracción, pero que permite además amplias posibilidades de aplicación práctica. Debido a ello, la utilización de un modelo como construcción teórica permite su uso en el ámbito aplicado, sobre todo en términos de la intervención organizacional.

En este sentido, el aporte teórico de Luhmann, con su teoría de los sistemas sociales, aporta una mirada que va más allá de las posturas positivistas que rodean las intervenciones en innovación, las cuales no entregan una perspectiva sistémica a la consultoría en desarrollo de la innovación en las empresas. Esta nueva mirada constructivista sobre la innovación y su desarrollo en las organizaciones, sigue el supuesto teórico que la propia organización constantemente opera mediante decisiones y que la innovación se encuentra presente en estas mismas operaciones. Desde esta perspectiva, establecimos que las condiciones organizacionales básicas para la innovación son aquellas que asumen la innovación como un foco estratégico y una ventaja comparativa. Que además la consideran el eje de su cultura; que cuentan con líderes positivos y un clima emocional expansivo (de confianza y cooperación); que institucionalizan la innovación en los procesos internos y existe inversión en capital humano y foco en el desarrollo de la capacidad de innovación, entre otras.

El modelo que ha podido desarrollar esta investigación cumple con una importante característica de aplicación y ésta se basa en una teoría de los sistemas sociales, lo cual permite la intervención en un amplio rango de tipo de organizaciones e industrias. Su base teórica es aplicable a todo tipo de organizaciones y su aplicación práctica es de tipo constructivista, permitiendo un desarrollo particular según sean las características y situación de la organización en cuestión.

Una de las limitaciones del modelo presentado, es el hecho que aún no ha sido aplicado en la praxis, sin embargo, se espera que este aspecto sea llevado a cabo por futuros investigadores que puedan realizar una aplicación práctica a través de una intervención en cultura organizacional para desarrollar la innovación.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Ahmed, P. (1998). Culture and climate for innovation. European Journal of Innovation Management. Vol. 1, pp. 30-43.
2. Andrade, S. (2012). Las estrategias de las empresas más innovadoras de Chile. En: <http://www.innovacion.cl/reportaje/las-estrategias-de-las-empresas-mas-innovadoras-de-chile/>
3. Andrade, S (2013). La importancia de gestionar la innovación en las empresas. En: http://www.innovacion.cl/reportaje/la-importancia-de-gestionar-la-innovacion-en-las-empresas/?goback=%2Egde_4735097_member_247141682
4. Anthony, S., Eyring, M., Gibson, L. (2006) Mapping your Innovation Strategy. Harvard Business Review.
5. Anthony, S. (2012). The little black book of innovation: How it works, How to do it. USA: Harvard Business School Publishing Corporation.
6. Aragón-Correa, J. et. al. (2007). Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: lesson from Spain. Industrial Marketing Management. Vol. 36, pp. 349-359.
7. Arnold, M. (1998). Recursos para la investigación sistémico/constructivista. Cinta Moebio, Vol. 3, Facso, Universidad de Chile.
8. Arnold, M. (2004). "Cambio en la cultura organizacional en una corporación transnacional", Revista de Ciencias Sociales y Humanidades Iztapalapa. Vol. 55, pp. 101-117.
9. Arnold, M. (2005). La Sociedad como sistema autopoietico: fundamentos del programa sociopoietico. En: www.plataforma.uchile.cl/fg/semestre1/2005/imagen/modulo1/clase5/doc/modulo1_clase5_tema01_a.pdf
10. Arnold, M. (2006). Fundamentos de la observación de segundo orden. En Canales, M. (Eds.) Metodología de la Investigación Social. Santiago: LOM.
11. Arnold, M. (2008). Las organizaciones desde la Teoría de los Sistemas Sociopoieticos. Cinta Moebio. Vol. 32, pp. 90-108.
12. Arnold, M., Rodríguez, D. (1990). Sociedad y Teoría de Sistemas. Santiago: Editorial Universitaria.

13. Arnold, M., Rodríguez, D. (1992). Las organizaciones: observaciones teóricas y sus proyecciones en la investigación sociocultural. Revista Chilena de Antropología. Vol. 11, pp: 87-94.
14. Azúa, S. (2007). ¿Está preparada nuestra organización para hacer frente a los retos de la innovación?, Revista Escuela de Administración de Negocios. Vol. 51, pp. 27-30.
15. Babor, S. (2009). Un antropólogo en la empresa. Buenos Aires: Gran Aldea Editores.
16. Barnes, K., Conti, R. (2009). Gestión de la Innovación. Cómo optimizar el poder de las Nuevas Ideas. Usa: Barnes & Conti.
17. Barnes, K., Soken, N (2008) Managing Innovation. A journey toward organizational change. ASTD 2008 International Conference & Exposition. En: <http://astd2008.astd.org/PDF/Speaker%20Handouts/ice08%20handout%20SU212.pdf>
18. Beije, P. (1998). Technology Change in the modern economy, UK: Elgar.
19. Camelo, et. al. (2000). Relación entre el tipo y grado de innovación y el rendimiento de la empresa. Un análisis empírico. Economía Industrial. Vol. 333, pp. 149-160.
20. Cameron, K., Quinn, R. (2006). Diagnosing and Changing Organizational Culture. San Francisco: Jossey-Bass.
21. Chesbrough, H. (2003). Open Innovation: The new imperative for creating and profiting from technology. Boston: Harvard Business School Press.
22. Chesbrough, H. (2009). Innovación abierta. España: Plataforma.
23. Chesbrough, H., Garman, A. (2009). How Open Innovation can help you in lean times. Harvard Business Review. Vol. 87, pp. 68-76.
24. Christensen, C., Raynor M. (2003). The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth. USA: Harvard Business School Publishing Corporation.
25. Corsi, G., Baraldi, C., Esposito, E. (2006). Glosario sobre la Teoría de Niklas Luhmann, México: Universidad Iberoamericana.
26. Crawford, C. (1991). New products management. Irwin: Boston.

27. Damanpour, F. (1991) Organizational Innovation: A Meta – analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*. Vol. 34, pp. 550-590.
28. Damanpour, F. (1996). Innovation Effectiveness, adoption and organizational performance, en *Innovation and creativity at work*, Wiley, M. A. West & J.L. Farr (Eds.), pp. 125-141.
29. Damanpour, F., Gopalakrishnan S. (2001). The dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations. *Journal of Management Studies*. Vol. 38, pp. 45-65.
30. Darroch, J., McNaughton, R. (2002). Examining the link between knowledge management practices and types of innovation. *Journal of Intellectual Capital*. Vol. 3, pp. 210-222.
31. Dávila, A., Martínez, N. (1999). Un acercamiento crítico al concepto de cultura organizacional: Implicaciones para su estudio en organizaciones latinas. En A. Dávila & N. Martínez (Eds.), *Cultura en organizaciones latinas: Elementos, injerencia y evidencia en los procesos organizacionales*. (Cap. 1), México: Siglo XXI.
32. Denison, D. (1991). *Cultura corporativa y productividad organizacional*. Bogotá: Legis.
33. Dobni, B. (2008). Measuring innovation culture in organizations: The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis, *European Journal of Innovation Management*. Vol. 11, pp. 539 – 559.
34. Druker, P. (2000). La disciplina de la innovación. En *Creatividad e Innovación*, Harvard Business Review, pp. 157-174. Bilbao: Deusto.
35. Duck, J. (2003). Gestionar el cambio. El arte del Equilibrio. En: *Gestión del Cambio*. Harvard Business Review. Barcelona: Deusto
36. Echeverría, R. (2012a). *Ética y coaching ontológico*. Buenos Aires: Gránica.
37. Echeverría, R. (2012b). *La empresa emergente. La confianza y los desafíos de la transformación*. Buenos Aires: Gránica.
38. Ettlie, J., Bridges, W., O’Keefe, R. (1984). Organization strategy and structural differences for radical versus incremental innovation. *Management Science*. Vol. 30, pp. 682-695.
39. Fernández, M. (2005). La innovación como factor de calidad en las organizaciones educativas. *Educación XX*. Vol. 8, pp: 67-86.

40. Fernández-de-Lucio, I., Gutiérrez-Gracia, A., Vega-Jurado, J. (2009) La relación entre las Estrategias de Innovación: Coexistencia y complementariedad. Journal of Technology Management & Innovation. Vol. 4, pp. 74-88.
41. Freeman, C., Soete, L., (1997). The economics of industrial innovation. USA: MIT Press.
42. Gallardo, V. (2012). Cuatro visiones de la innovación: el futuro no es la repetición del pasado. En <http://supervivenciadirectiva.com/2012/11/07/4-visiones-de-la-innovacion-el-futuro-no-es-la-repeticion-del-pasado/>
43. Gallardo, V. (2013). Sepa cómo medir la cultura innovadora en las empresas. En <http://www.innovacion.gob.cl/2013/02/sepa-como-medir-la-cultura-innovadora-en-las-empresas/>
44. Gaynor, G., (2002). Innovation by Design. What takes to keep your company on the cutting edge? USA, Amacon.
45. Goldvarg, D., Perel, N. (2012) Competencias de coaching aplicadas. Buenos Aires: Gránica.
46. González, A. (2000). Innovación organizacional. Retos y perspectivas. Biblioteca virtual Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales. En <http://biblioteca.clacso.edu.ar/subida/Cuba/cips/20120823042336/gonza4.pdf.ori>
47. Goñi, J., (2001) El ADN de las organizaciones: hacia una arquitectura digital de los negocios en el proyecto empresarial. Harvard Deusto Review. Vol. 100, pp. 26-42.
48. Govindarajan, V., Trimble, C., (2005) Ten rules for strategic innovators: from idea to execution. USA: Harvard Business Press.
49. Goya, F. (2002). Innovación en la gestión pública chilena: dos enfoques alternativos. En: VII Congreso Internacional del CLAD sobre la reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, 8-11 de octubre.
50. Griffiths, A., eds., (2004). Innovation, management, policy & practice. Corporate Sustainability. Vol. 6, 258-268.
51. Guba, E., Lincon, Y. (2000). Paradigmas en competencia en la investigación cualitativa. En: C.A. Denman y J. Armando Haro. (Eds.) Por los rincones. Antología de los métodos cualitativos en la investigación social. México: El Colegio de Sonora.
52. Guia, J., Prats, L., Comas, J. (2009). Innovación como cambio institucional: una aproximación desde las teorías de la complejidad. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 15, N° 2, pp. 93-104.

53. Hammer, M. (2004). Deep Change, How operational innovation can transform your company. Harvard Business Review. En: http://www.unipa.it/manfredi.bruccoleri/Week_7_files/Hammer%202004.pdf
54. Harbone, P., Johne, A. (2003). Creating project climate for successful product innovation. European Journal of Innovation Management. Vol. 6, pp. 118-132.
55. Hawkins, P. (2012). Coaching y liderazgo de equipos. Coaching para un liderazgo con capacidad de transformación. Buenos Aires: Gránica.
56. Hernández, R. (2005). Metodología de la Investigación. México: Mc Graw Hill.
57. Howell, J., Avolio, B. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictor of consolidated business-unit performance. Journal of applies Psychology. Vol. 78, pp. 891-902.
58. Hurley, R., Hult, T. (1998). Innovation, market orientation and organizational learning: an integration and empirical examination. Journal of Marketing. Vol. 62, pp: 42-54.
59. Isaksen, S. (2007). The Climate for Transformation. The Author Journal Compilation. Vol. 16, pp. 3-15.
60. Isaksen, S., Ekvall, G. (2006). Assessing your Context for Change: A Technical Manual for the Situational Outlook Questionnaire – Enhancing Performance of Organizations, Leaders and Teams. New York: The Creative Problem Solving Group.
61. Judge, T., Piccolo, R. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. Journal of Applied Psychology. Vol. 89. pp. 755-768.
62. Kanter, R. (1988). When a thousand flowers bloom: structural, collective and social conditions for innovation in organization. Research in Organizational Behavior. Vol. 10, pp. 169-211.
63. Kao, J. (2007). Innovation Nation. USA: Free Press.
64. Kotter, J. (1988). The Leadership Factor. USA: Free Press.
65. Kotter, J. (1999). Lo que de verdad hacen los líderes. En Liderazgo. Harvard Business Review. Buenos Aires: Deusto.
66. Lawson, B., Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organizations: A dynamic capabilities approach. International Journal of Innovation Management, Vol. 5, pp. 377-400.
67. Lengnick-Hall, C. (1992). Innovation and competitive advantage: What we know and what we need to learn. Journal of Management. Vol. 18, pp. 399-429.

68. Levy, A. (2012). Desarrollo Competitivo, Alineamiento Estratégico y Gestión del Cambio. Buenos Aires: Edicon.
69. Lewika, D. (2011). Creating innovative attitudes in an organization. Comparative analysis of tools applied in IBM Poland and ZPAS Group. Journal of Asia Pacific Business Innovation & Technology Management. Vol. 001, pp. 001-012.
70. Lewika, D., Krot, K. (2008). Key characteristics of innovation culture. Case study of Polish lingerie company. Education and management technology. Vol. 41, pp. 227-232.
71. Lobato, M. (2004). El análisis de la organización de los académicos como un sistema autopoietico de decisiones. Revista MAD. Vol. 10, pp. 4-17.
72. London, M., Smither, J. (1990). Career-related continuous learning: Defining the construct and mapping the process. Research in human resources management. Vol. 17, pp: 81-121.
73. Luhmann, N. (1997) Organización y decisión: autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo. Universidad Iberoamericana: México.
74. Luhmann, N. (2000) Organisation und Entscheidung, Westdeutscher Verlag GmbH, Opladen/Wiesbaden, traducción preliminar Darío Rodríguez, Chile.
75. Luhmann N. (2003). Organization. En: Bakken, Tore / Hernes, Tor (Eds.). Autopoietic Organization Theory. Drawing on Niklas Luhmann's Social Systems Perspective, Copenhagen: Liber & CBS, pp. 31 – 52.
76. Martins, E., Terblanche, F. (2003) Building organizational culture that stimulates creativity and innovation. European Journal of Innovation Management. Vol. 6, pp. 64-74.
77. March Chordá, I., Mosser, J. (2011). Efectos de la cultura organizativa sobre la innovación en grandes compañías TICS. Economía industrial. Vol. 382, pp. 141-152.
78. Martínez, M. (2006). Validez y confiabilidad en la metodología cualitativa. Universidad Simón Bolívar, Revista Paradigma en: http://scielo.org.ve/scielo.php?pid=s1011-22512006000200002&script=sci_arttext
79. Matos, N., (2007). Cómo surgen las características que distinguen a las organizaciones innovadoras, Universidad Esan Perú, Documentos de trabajo N° 19.
80. Matos, N. (2010). Nuevas tendencias y prácticas en innovación. Revista C&D. Vol. 84, pp. 62-67.

81. Maturana, H., Varela, F. (1990). El Árbol del conocimiento. Santiago: Editorial Universitaria.
82. McDonough, E. (2000). Investigation on factors contributing to the success of cross-functional teams. *Journal of Product Innovation Management*. Vol. 17, pp. 221-235.
83. Menchén, F. (2009). La creatividad y las nuevas tecnologías en las organizaciones modernas. Madrid: Editorial Díaz de Santos.
84. Naranjo, J., Sanz, R., Jiménez, D., (2008) Cultura organizacional e innovación. Un estudio empírico. En Pindado, J. (coord.), *Estableciendo puentes en una economía global*, Vol. 1.
85. Naranjo, J., Sanz, R., Jiménez, D., (2012) ¿Es la cultura organizativa un determinante de la innovación en la empresa? *Cuadernos de Economía y Gestión de la empresa*. Vol. 15, pp. 63-72.
86. Olivares, L. (2007). Comparación entre la cultura organizacional de una empresa transnacional y la cultura organizacional de las empresas chilenas. Memoria para optar al título profesional de Sociólogo, Universidad de Chile.
87. Özşahin, M., et. al. (2012). Linking leadership style to firm performance: the mediating effect of the learning orientation. 2nd International Conference on Leadership, Technology and Innovation Management, en <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S187704281101617X>
88. Paulus N. (2006). Las universidades desde la teoría de los sistemas sociales. *Revista Calidad en la Educación*. Vol. 25, pp. 185-314.
89. Piñuel, J. (2002). Epistemología, metodología y técnicas del análisis de contenido. Madrid, Departamento de Sociología, Universidad Complutense de Madrid.
90. Quiero, J. (2012). Diagnóstico Organizacional: Estructuras de decisiones relativas a la innovación dentro de una organización: propuesta de un modelo de evaluación de la capacidad de innovación. Tesis para optar al grado de Magíster, Universidad de Chile.
91. Quinn, J. (1991). Managing Innovation: controlled chaos. En Mintzberg, H. and Quinn, J.B. (eds.) *The Strategy Process: concepts, contexts, cases*. Englewood Cliffs, pp. 746-758, NJ: Prentice Hall,
92. Robbins, S., (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.
93. Rodríguez, D.; Bozzo, C.; Arnold, M. (1999). Cultura organizacional e innovación. El caso de Goodyear-Chile. En Díaz, A.; Martínez, N. (coord.) *Cultura en organizaciones latinas. Elementos, injerencia y evidencia en los procesos organizacionales*. Monterrey: Siglo XXI Editores.

94. Rodríguez, D. (2002). Gestión Organizacional: elementos para su comprensión. Santiago: Ediciones Universidad Católica de Chile.
95. Rodríguez, D. (2004). Diagnóstico Organizacional. Ediciones Universidad Católica de Chile.
96. Rodríguez, D. (2004). Organizaciones para la Modernización. México: Editorial Universidad Iberoamericana.
97. Rodríguez, D. (2006), Cultura y cooperación. En: <http://www.aciamericas.coop/IMG/dariorodriP3exp2culturaorg.pdf>
98. Rodríguez, D., Quezada, S.; (2007). Cultura en las organizaciones del tercer sector chileno. Revista Española del Tercer Sector. Vol. 6, pp. 145-175.
99. Salazar, A. (2008). Estudio de la Cultura Organizacional, según Cameron y Quinn: Caso de una empresa del sector asegurador venezolano. Tesis para optar al grado de Relaciones Industriales, Universidad Católica Andrés Bello.
100. Salim, I.; Sulaiman, M. (2011). Impact of organizational innovation on firm performance: Evidence from Malasyan-Based ICT Companies. Business and Management Review, Vol. 1, pp. 10-16.
101. Sarmiento, S., Sánchez, A., Cruz, M. (2009). Competitividad y desarrollo sustentable empresarial. Revista Internacional La nueva gestión organizacional. Vol. 8, pp. 112-134.
102. Schein, E. (1994). Innovative cultures and organizations. En Allen, T., Scott, M. Information technology and the corporation of the 1990's: Research studies. Nueva York: Oxford University Press, pp. 125-146.
103. Schein, E. (2004). La cultura empresarial y el liderazgo. Barcelona: Plaza & Janés.
104. Senge, P. (1990). The Fifth Discipline. The art and practice of the learning organization. New York: Doubleday Currency.
105. Senge, P. et. al. (1994). The Fifth Discipline Field book: Strategies and tools for Building a Learning Organization. New York: Doubleday Currency.
106. Tang, B. (2004). The consequences of innovation. The innovation journal: The Public Sector Innovation Journal, Vol. 9, pp. 1- 42.
107. Terziiovzki, M. (2007). Building Innovation Capability in Organizations. An International Cross-Case Perspective. Series on Technology Management, Vol. 13.

108. Úbeda, R., Moslares, C., (2008). Innovando la innovación. Boletín Económico del ICE. Vol. 2942, pp. 27-37.
109. Valles, M. (1999). Técnicas cualitativas de investigación social. Madrid, Editorial Síntesis.
110. Veloso, J. (2008). Coaching. Apuntes de clase: Diplomado en Gestión de Recursos Humanos y Coaching. Universidad Católica Silva Henríquez.
111. Vignolo, C. (1998). Zen en el Arte de Innovar. Hacia un nuevo paradigma de la innovación empresarial. Estudios Públicos, Vol 70, pp. 173-200.
112. Vignolo, C. (2009). Ángeles y demonios en las Organizaciones: Notas para la Psico-Sociopatología de la Innovación. Serie Gestión Vol. 113.
113. Villa, A., (2004). Liderazgo para la innovación. En Villa, Sánchez, A. (Coord.) Dirección de la innovación: apertura de los centros a la sociedad del conocimiento IV Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos. Bilbao: ICE- Universidad de Deusto. pp. 269-305.
114. West, M., Farr, J. (1990). Innovation & creativity at work: Psychological and Organizational Strategies. USA: John Wiley & Sons.
115. Wong, G., Fung, R. (2005). Technological Innovativeness and Organizational Culture in Hong Kong. Contemporary Management Research. Vol. 01, pp. 35-56.

ANEXOS

1. Tabla comparativa: Organizaciones e innovación

Organizaciones e Innovación		
Autor	Concepto	Definición
Luhmann, N.	Organización	Las organizaciones son sistemas compuestos por decisiones, capaces de completar las decisiones que llevan a cabo a través de otras decisiones.
Paulus, N.	Organización	Es tipo particular de sistema autopoietico, donde las comunicaciones que mantienen el proceso recursivo, se presentan bajo la forma de decisiones.
Arnold, M.	Organización	Los sistemas organizacionales re – especifican problemas funcionales hasta hacerlos operables en unidades especializadas de decisión. En todas las organizaciones subyacen decisiones que conforman su unidad, desde un horizonte de alternativas, por medio de sus operaciones selectivas.
Schein, E.	Cultura Organizacional	El patrón de asunciones básicas compartidas que fue aprendido por el grupo al resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado lo suficientemente bien para ser considerado válido, y por lo tanto, ser enseñado a los nuevos miembros, como una forma correcta de percibir, pensar y sentir frente a esos problemas. Es el nivel más profundo de las presunciones y creencias básicas que comparten los miembros de una organización.
Denison, D.	Cultura Organizacional	La cultura de una organización se refiere a los valores, creencias y principios fundamentales que conforman los cimientos del sistema gerencial de la organización, así como también los procedimientos y conductas que los expresan y refuerzan.
Rodríguez, D.	Cultura Organizacional	Conjunto de premisas básicas sobre las que se construye el decidir organizacional.

		Estas premisas aparecen como indecibles e indecididas, es decir, como si ellas mismas no fueran producto de una decisión
Rodríguez, D.; Bozzo, C.; Arnold, M.	Cultura Organizacional	Conjunto de esquemas de distinciones colectivas y compartidas, las que definen el “modo de ser” de la organización. Este “modo de ser” se construye y es construido en el devenir histórico de la misma.
West, M., Farr, J.	Innovación	La innovación es aquella introducción intencional, en la que se aplican ideas, procesos, productos o procedimientos novedosos que han sido diseñados con el fin de entregar un beneficio significativo a un individuo, grupo, organización o sociedad mayor.
Damanpour, F.	Innovación	La innovación supone la adopción de una idea novedosa para la organización que la adopta. Se refiere a la creación de producto o servicio que resulta novedoso para la unidad que lo adopta.
Ahmed, P.	Innovación	La innovación es una actitud que permite que los negocios vean más allá del presente y creen su propio futuro. La innovación resulta ser un motor de cambio, el impulsor clave de la habilidad que posee una organización para cambiar y desarrollarse
Villa, A.	Innovación	La innovación se entiende como la aplicación del conocimiento interno y externo para generar productos y procesos de mayor valor para los usuarios, al menor costo posible.
Goñi, J.	Innovación	La innovación es una capacidad o competencia organizativa que se observa en la velocidad de respuesta y en el ajuste adaptativo de la organización a cambios predecibles y observables del mercado, por medio de la implementación de conocimientos y tecnología, de la topología organizativa y de las competencias de las personas, con resultados exitosos, continuos y coherentes con la estrategia de la organización.
Druker, P.	Innovación	La innovación se basa en la creatividad, en el orden y en la sistemática, pero también

		en lo imprevisible. Tiene como finalidad una solución a una necesidad. Las innovaciones son el resultado de una búsqueda consciente y orientada de oportunidades de innovación.
Menchén, F.	Innovación	La innovación es un proceso estrechamente relacionado con la creatividad, donde ésta es concebida como un proceso expansivo, mientras que la innovación sería la creatividad aplicada.
Wong, G., Fung, R.	Innovación	Si una organización posee un gran número de nuevas ideas, la organización es creativa. Sin embargo, si ésta es capaz de transformar sus ideas para generar valor, la organización es innovadora. De este modo, la creatividad es una condición necesaria, pero no suficiente para el surgimiento de la innovación.
Azúa, S.	Innovación	La innovación es la transformación de conocimiento en valor añadido.
Úbeda, R., Moslares, C.	Innovación	La innovación resulta ser un proceso social, acumulativo e interactivo, en el cual interactúan productores y usuarios de conocimiento y aprenden mutuamente uno del otro, siendo un medio de aprendizaje a través de la interacción. La innovación genera ventajas competitivas que permiten que la organización se mantenga durante el tiempo, es decir, que sobreviva, se consolide y crezca.
Rodríguez, D.	Innovación	La innovación es la capacidad de la cual puede disponer un sistema organizacional para reaccionar frente al cambio inevitable, para dirigirlo y ser capaz de orientar sus propios procesos adaptativos en el sentido deseado.
Luhmann, N.	Innovación	La innovación es un proceso de decisión contrainductivo, un proceso de decisión que decide diferente a lo que era de esperar y así, cambia las expectativas.
Quiero, J.	Innovación	La importancia de la innovación está representada en la necesidad que tiene la organización de mantenerse en constante evolución, así como también de mantenerse viable, en un entorno que es cada vez más complejo y cambiante.

Damanpour, F.	Tipos de innovación	Existen tipos de innovación en función de dos criterios: La naturaleza de la innovación, diferenciando entre técnica y administrativa. Y la radicalidad de la innovación, señala la innovación radical e incremental.
Chesbrough, H.	Tipos de innovación	Existe un modelo de innovación cerrada, donde ésta necesita ser controlada, y las organizaciones deben generar sus propias ideas, desarrollarlas fabricarlas y distribuirlas por sí mismas. Y en el modelo de innovación abierta las firmas comercializan ideas internas y también externas, desarrollando ideas adentro-afuera y afuera-adentro de la organización.
Kotter, J.	Liderazgo	El liderazgo es la actividad o proceso de influenciar a las personas para que se empeñen voluntariamente en el logro de los objetivos del equipo, entendiendo por equipo un sector de la organización con objetivos afines.
Schein, E	Liderazgo	Los líderes son capaces de desarrollar y potenciar una cultura, tienen también la potestad de eliminar los pilares de una cultura e imponer en reemplazo una nueva que sea más conveniente para los objetivos de la organización.
Levy, A.	Liderazgo	El liderazgo implica poner en acto un modelo que se despliega como eje de la tensión presente entre cuatro exigencias cardinales: querer alcanzar una meta, saber lo relevante, conservar lo que es útil y cambiar lo que sea necesario. El líder debe gestionar la cultura del equipo, reforzando sus competencias y reformando lo que dificulta el cumplimiento de los objetivos.
Howell, J., Avolio, B.	Liderazgo	Líderes transformacionales focalizan sus esfuerzos en metas a largo plazo; dan valor y enfatizan el desarrollo de una visión compartida e inspiran a los subordinados a ir tras ella; cambian o alinean los sistemas organizacionales para acomodar la visión en lugar de acomodarse a sistemas ya existentes y entrenan y preparan a sus seguidores para responsabilizarse de su

		desarrollo y el de los demás.
Judge, T., Piccolo, R.	Liderazgo	El liderazgo transformacional está compuesto por cuatro dimensiones: carisma o influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individual.
Naranjo, et. al.	Cultura de Innovación	La cultura puede facilitar comportamientos innovadores en sus miembros, puede fortalecer, potenciar, valorar y validar conductas innovadoras. Sin embargo, la cultura también puede rechazar y castigar aquellos comportamientos que apunten a la innovación, obstaculizando su desarrollo al interior de la organización
Dobni, B.	Cultura de Innovación	La cultura de innovación se puede definir como un concepto multidimensional que conjuga la intención de ser innovador, la infraestructura para apoyar la innovación, un nivel de comportamientos operacionales necesarios para influenciar el mercado y una orientación a la creación de valor, y un entorno que propicie la innovación. Una cultura que promueve la innovación, promueve comportamientos que valoran el trabajo en equipo, la búsqueda de soluciones orientadas a la generación de valor, la comunicación, infunde respeto y confianza, además de actuar de manera rápida en la toma de decisiones.
Lewika, D., Krot, K.	Cultura de Innovación	Para que una organización pueda generar innovación es necesario contar con una cultura que fomente continuamente en sus miembros la búsqueda de soluciones novedosas y que desarrolle un clima que favorezca la creatividad.
Sarmiento, et. al.	Cultura de Innovación	En un ambiente cambiante, complejo y con un elevado nivel de incertidumbre, la cultura organizacional resulta una variable dinámica, ya que influye en la toma de decisiones y en cómo las organizaciones se muestran dispuestas frente a la innovación.
Gaynor, G.	Cultura de Innovación	La innovación es un componente cultural de la organización, que se somete a la disciplina directiva, lo cual implica que es

		rol de los líderes fomentar y promover este tipo de comportamientos.
Lengnick-Hall, C.	Cultura de Innovación	Las organizaciones pueden mantener una ventaja competitiva sostenible en base a la innovación, la cual debe explotar distintas competencias que resultan de otros aspectos configuracionales entre los que se encuentra la cultura organizacional.
Azúa, S.	Cultura de Innovación	Se debe generar y desarrollar la capacidad de innovación en las organizaciones, para lo cual debe existir un liderazgo y una cultura que favorezca la innovación.
Martins, E., Terblanche, F.	Cultura de Innovación	Existen cinco determinantes de la cultura organizacional que influenciarán el nivel de creatividad e innovación en la organización, éstos son: Estrategia, Estructura, Mecanismos de Apoyo, Comportamientos que fomenten la Innovación, Comunicación,
Lewika, D.	Cultura de Innovación	Una cultura que apoya comportamientos creativos, donde la innovación es recompensada y valorada, inspira a las personas y genera un clima amigable a la innovación.
Francis, D.	Cultura de Innovación	Las características compartidas por organizaciones que son consideradas como exitosas en términos de innovación son: Liderazgo focalizado, Toma inteligente de decisiones, Competencia profunda, Cultura facilitadora, Aprendizaje activo y Estructura y procesos habilitantes
Matos, N.	Cultura de Innovación	Los patrones que se repiten en las organizaciones innovadoras son: cultivan ciertos valores organizacionales que las distinguen, hay individuos con altas expectativas, muy motivados, que planifican y trabajan en equipo, coordinan y resuelven los problemas y distribuyen ordenadamente los recursos con visión de largo plazo.
Schein, E.	Cultura de Innovación	Características de una organización innovadora: Controla su entorno, puede cambiar y administrarse; los trabajadores controlan sus actividades, son proactivos y están dispuestos a solucionar los problemas y mejorar las cosas, Adoptan

		novedades, rompen tradiciones, aunque sea riesgoso, Su perspectiva del tiempo es el futuro próximo, Sus empleados son capaces de mejorar, Las nuevas ideas son bienvenidas, Los empleados confían en sus ideas, Emplean métodos colegiados o participativos en la toma de decisiones.
Cameron, K.; Quinn, R.	Cultura de Innovación	El tipos de cultura que resulta más favorable para el desarrollo de la innovación en las organizaciones, es la de tipo adhocrático
Gallardo, V.	Cultura de Innovación	Cultura organizacional de innovación como aquella que se compone de “conversaciones innovadoras”. Las conversaciones creativas que sostienen los integrantes de la organización, son las que permiten la generación de una cultura de innovación al interior de ésta
Muñoz, L.	Cultura de Innovación	La innovación se observa por los resultados que ella genera, la innovación no es un fin en sí misma, sino que se innova para alcanzar los resultados propuestos. Lo que se puede medir son relaciones o variables que indiquen correlación, es decir, las organizaciones que han tenido resultados innovadores, poseen ciertas características. Sin embargo, es difícil determinar causalidad. Algunas características que poseen las empresas innovadoras son: la libertad, el propósito, la motivación intrínseca, el tiempo para desarrollar ideas, el favorecimiento del intraemprendimiento, la toma de riesgo y la iniciativa.
Isaksen, S.	Cultura de Innovación	Dimensiones que influyen en un clima y una cultura que favorece la innovación: Desafío / Compromiso, Libertad, Confianza / Apertura, Tiempo para las ideas, Juego / Humor, Conflicto, Apoyo para las ideas, Debate y Toma de riesgos.

2. Pauta Entrevista Informantes Claves

1. A partir de su experiencia (laboral / académica) ¿Cuál cree usted que sería la mejor forma de definir cultura organizacional?
2. ¿Sería posible definir cultura de innovación desde su perspectiva?
¿Cuáles serían los principales elementos que se deberían considerar?
3. ¿Tiene alguna relevancia el liderazgo en este contexto? ¿Cómo impactaría en el desarrollo de una cultura de innovación?
4. Finalmente, y a partir de su experiencia (laboral / académica) ¿Qué aspectos se deberían considerar en un proceso de intervención organizacional para desarrollar una cultura de innovación?

Entrevistas Informantes Claves

Nombre Entrevistado: Darío Rodríguez, Doctor en Sociología, Docente Universidad Diego Portales.

1. A partir de su experiencia (laboral / académica) ¿Cuál cree usted que sería la mejor forma de definir cultura organizacional?

Yo hice una definición de cultura organizacional, la que la elaboré para poder hacer estudios de cultura tanto académicos como prácticos o empíricos sobre las culturas organizaciones que no tenían mucha cabida el concepto con lo que había escrito Luhmann. El no creía mucho en el concepto de cultura, de hecho, él más bien hablaba de semántica, cuando habla de la tradición semántica está hablando de la cultura occidental. Pero para hacer el estudio de cultura organizacional yo la definí como el conjunto de premisas indecibles e indecididas de la toma de decisiones en la organización. Desde el punto de vista de la Teoría de Sistemas, la organización es un conjunto de decisiones, y por supuesto, las decisiones tienen que tener premisas. Las premisas son aquellos factores que tienes que considerar al momento de tomar decisiones, no son pre decisiones, sino que son factores que tienes que considerar al momento de tomar una decisión, no se puede dejar de lado, puedes ir en contra de la premisa después de haberla considerado.

Por ejemplo, si eres jefe de un departamento, las decisiones de tu gerente son premisas de tu decisión, tú no puedes ir en contra de lo que tu gerente haya dicho, ese es tu marco de referencia que ya se decidió.

2. ¿Sería posible definir cultura de innovación desde su perspectiva? ¿Cuáles serían los principales elementos que se deberían considerar?

Es posible definirla, otra cosa es decir que es posible construirla o es posible transformar la cultura organización no innovadora en una organización de innovación eso es distinto.

Sí se puede definir una cultura así de todas maneras y ¿cuáles serían los principales elementos? En primer lugar, habría que tener una enorme valoración por el cambio, tendría que ser muy respetado o permitido la equivocación o el error no castigado. Debería tener autonomía, el espacio de control que cada persona tiene debería ser amplio de forma que puedan decidir de su competencia

sin tener que pedir permiso. Además, sería altamente conveniente que hubiese espacios de interacción de personas de diferentes áreas pero liberándolas de competencia de comparación entre ellos, debería existir una igualdad de condiciones.

3. ¿Tiene alguna relevancia el liderazgo en este contexto? ¿Cómo impactaría en el desarrollo de una cultura de innovación?

Efectivamente hay personas líderes que ellos mismos son muy innovadores, y que facilitan la innovación de los demás o la estimulan por el mismo hecho que tú ves una persona que admiras mucho y que es muy innovadora y quieres seguirle el paso. Siempre es posible imitar a estas personas.

Hay otras que tienen la capacidad de promover la innovación siendo ellos no muy innovadores, pero que cuando ven a alguien innovador son capaces de fomentar su experiencia, hacerles aportes, apoyos políticos, conseguir fondos, se dan cuenta donde hay un innovador y participan, estos dos tipos son buenos.

Hay un tipo que no es muy bueno que es el innovador egoísta, que son personas que son tan inteligentes y brillantes que son muy innovadoras, pero como son tan inteligentes y activas, a veces tienden hacer avasalladoras. Entonces, cualquier otra idea que no sean de ellos, las encuentran malas, esos tipo de líderes que son muy innovadores son innovadores ellos, pero no sirven para crear una cultura innovación.

4. Finalmente, y a partir de su experiencia (laboral / académica) ¿Qué aspectos se deberían considerar en un proceso de intervención organizacional para desarrollar una cultura de innovación?

Haciéndolas factibles y premiándolas. Por ejemplo, tú dices los innovadores son ridiculizados, entonces atreverte a premiar o no al innovador todavía no, sino al que es diferente, empezar a hablar de la igualdad y de la no discriminación. Ese tipo de acciones se pueden hacer.

Otro aspecto sería empezar hacer grandes eventos, aplaudir mucho los goles, cuando se produce una pequeña innovación hacerla notoria, agradecer al que la hizo y al departamento y felicitar a la empresa, y así se evita la envidia que se produce dentro del mismo departamento. Otro aspecto sería fomentar la participación en equipo, ya que se juntan personas con distintos ideales y pensamientos, que puede hacer que la idea que se forme sea mucho mejor a la que se hubiese formado con personas que creen igual.

Nombre Entrevistado: Leonardo Muñoz, Arquitecto, Experto en Innovación, Director Centro de Desarrollo de Habilidades, Fundación Chile.

1. A partir de su experiencia (laboral / académica) ¿Cuál cree usted que sería la mejor forma de definir cultura organizacional?

Hay definiciones conceptuales de la cultura, pero a mí me gusta pensar más en la cultura en términos operativos. Si hacemos una metáfora, es como la tierra fértil en que las personas son capaces de desarrollar sus iniciativas.

En el caso de la innovación, el contexto organizacional es capaz de favorecer o aplastar en muchos casos el desarrollo de la innovación. En esto hay muchas variables: obviamente que el clima, las características del clima que tiene la organización en términos del tono en las relaciones, la confianza emocional, la apertura que tengan o no los jefes y los pares son variables que actúan directamente sobre el desarrollo día a día de la cultura. En términos más amplios, los valores, las creencias que en muchos casos se perpetúan en generación en generación sin demasiados cuestionamientos son variables que aportan en el desarrollo de la cultura.

La cultura afecta el desempeño de las personas, yo diría que la cultura para mí se mediría a partir de los efectos que tiene, he conocido caso en que personas tienen desempeño innovadores muy diferentes en contextos diferentes.

De alguna forma, las culturas tienden a auto homogenizarse, o por que contratan y desarrollan condiciones culturales similares o por que expulsan, se van las personas que no calzan con ese criterio.

2. ¿Sería posible definir cultura de innovación desde su perspectiva? ¿Cuáles serían los principales elementos que se deberían considerar?

Yo creo que uno puede conocer aspectos de cultura de innovación. La cultura de innovación se verifica por los resultados, porque si bien podemos tener culturas que replican elementos de organizaciones que son evidentemente innovadoras, al final la innovación no es un fin en sí mismo. La gente innova para resolver problemas, para aprovechar oportunidades, aumentar ventas, aumentar el desempeño. Lo que uno puede intentar medir, como qué porcentaje de las ventas se explica por productos generados en los últimos cinco años, buscando una causalidad entre estas variables y el desempeño innovador es difícil de determinar. Existen empresas que no tienen las mismas características pero que igual tienen resultados innovadores.

En general en las organizaciones hay dos tipos de empuje innovador: uno que es liderado por héroes, que siempre son los dueños, su figura es como un

cometa, donde él innova y todos los demás lo siguen, que tienen resultados innovadores, que innovan por resultado a las crisis.

Y, el segundo, donde se da la innovación que yo denomino como la “innovación en 3D”, la cual es primero Deliberada, ya que no depende de estímulos externos, de crisis, sino que se elige en qué áreas se innovará y en cuáles no y se planifica su innovación.

La segunda D es que es desarrollable, puedo decir voy a tener formas de generar capacidad de innovación donde las necesite, y generar habilidad en las personas y capacidad dinámica en la organización.

La tercera D se refiere a que es democrática, que aproveche la capacidad de innovar de todas las personas.

Ambos tipos de organizaciones consiguen resultados innovadores, pero yo creo que la segunda tiene un perfil de una cultura favorable a la innovación, uno aquí puede definir y operar en una cultura innovadora, pero ambas son innovadoras.

3. ¿Tiene alguna relevancia el liderazgo en este contexto? ¿Cómo impactaría en el desarrollo de una cultura de innovación?

El líder es el que pone movimiento al proceso, la innovación es un sistema donde las personas que son creativas siguen ciertos procesos y en un contexto que favorece o aplasta sus capacidades innovadoras generan productos innovadoras. Pero lo que pone el movimiento al sistema es el liderazgo, sin el liderazgo el sistema no se mueve, se mantiene estático.

Es una variable súper relevante la impronta de los líderes, ya que define para bien o para mal la cultura, por lo tanto, el lugar dónde generar la gestión de cambio para provocar culturas más innovadoras también está en el liderazgo. El líder es el que al final conduce a la organización desde un escenario “A” a uno “B” en forma sostenible. El líder debe mostrar el camino, pero también debe generar las pérdidas necesarias en la organización, la gestión de cultura innovación debe estar bien alienada ya que están en un constante cambio.

Los reconocimientos e incentivos provocan innovación, pero quedan para ese momento, no se puede a largo plazo ya que no se generan los comportamientos que uno desea en el momento indicado

4. Finalmente, y a partir de su experiencia (laboral / académica) ¿Qué aspectos se deberían considerar en un proceso de intervención organizacional para desarrollar una cultura de innovación?

Hay que generar estructuras organizacionales que soporten la innovación, por ejemplo las comunicaciones, el reconocimiento e incentivos, el organigrama. No digo con esto que tenga que tener un área de innovación la empresa, pero sí, tiene que haber un lugar donde las ideas se movilicen, un flujo que sigue la idea desde el inicio hasta convertirlo en negocio o valor. También hay que tener un liderazgo distribuido, capaz de motivar y entregar herramientas, hay que tener personas que además de su trabajo tengan la habilidad de innovar sin dejar de lado las demás tareas.