



**UNIVERSIDAD DE CHILE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**  
**DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA**  
**CARRERA DE PSICOLOGÍA**

**LA REALIDAD DE LA INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL EN CHILE: UN  
ESTUDIO DE CASO**

**Memoria para optar al título de psicólogas.**

**Autoras:**  
Daniela Pérez  
Amanda San Martín

**Profesora patrocinante:**  
Gloria Zavala

**SANTIAGO, 2017**

## Índice

I.	Resumen .....	2
II.	Problema .....	2
III.	Marco Teórico .....	4
IV.	Marco Metodológico .....	17
V.	Caso .....	21
VI.	Análisis .....	25
VII.	Discusión .....	33
VIII.	Conclusiones .....	40
IX.	Bibliografía .....	50

## I. RESUMEN

El presente estudio, indaga sobre el proceso de innovación que tiene una empresa privada en particular para desarrollar nuevas prácticas e iniciativas de gestión de talento, dentro de Recursos Humanos. Para esto, se utilizó la metodología de estudio de caso, analizando entrevistas realizadas a los miembros del equipo involucrado directamente con un proyecto de innovación en vías de desarrollo al momento de realizar esta investigación. Esta información se analizó en función de literatura sobre innovación en organizaciones, teniendo como resultado una aproximación a la realización de iniciativas de innovación en el sector privado en Chile. Se pudo observar cómo se relacionan algunos modelos teóricos con el proceso, como también cuáles son las principales temáticas recurrentes en el discurso de los participantes. La investigación sobre la innovación organizacional en Chile es muy escasa, por lo que se hace necesario contar con más estudios respecto a cómo es la realidad respecto a este fenómeno en Chile para luego generar prácticas que puedan impulsar estos procesos a nivel nacional.

## II. PROBLEMA

En el mercado global altamente competitivo la innovación en organizaciones es una temática de creciente importancia en los últimos años, siendo uno de los elementos que mejor fomenta el crecimiento y desempeño de una organización (Barsh, Capozzi, & Davidson, 2008).

Ante esto, han surgido diversos modelos tanto teóricos como prácticos que buscan explicar el proceso que subyace y los factores involucrados en una iniciativa de innovación dentro de las organizaciones (Hülshager, Anderson & Salgado, 2009)

Sin embargo, en las diferentes organizaciones se pueden encontrar diferentes procesos, metodologías y concepciones de innovación, en ocasiones adaptados a modelos de la literatura y en otras ligados a experiencias previas o a historias de éxito que se transmiten en la cultura popular (Denning & Dew, 2015).

Adicionalmente, en el contexto chileno, el índice de innovación nacional es menor al promedio de los países de la OCDE, lo que indica que la información disponible

respecto a la innovación organizacional es escasa, y no ha alcanzado aún la importancia que se puede observar en contextos internacionales (Ministerio de economía, fomento y turismo, 2015)

Es por esto que es relevante estudiar la innovación en organizaciones en Chile desde la perspectiva y experiencia del contexto en el que se inserta, permitiendo así un análisis integral tanto del estado actual de la concepción organizacional de la innovación como del contraste de dicha concepción con la literatura en el tema.

Por otra parte, dentro de la literatura de innovación históricamente se le ha dado un mayor énfasis a la investigación de la innovación tecnológica o de productos (Mol & Birkinshaw, 2009), analizando el proceso de innovación desde esta perspectiva y dejando de lado la innovación de prácticas organizacionales o la innovación en gestión. El estudio de la innovación en gestión ha adquirido creciente importancia debido al impacto de las prácticas de gestión en la productividad de los trabajadores y a la necesidad de las organizaciones de mantener la competitividad en el mercado (Mol & Birkinshaw, 2009).

Dentro de la innovación en gestión nos encontramos a su vez con la innovación en prácticas de recursos humanos que buscan mejorar los procesos de gestión de las personas para que la estrategia de las organizaciones se implemente exitosamente aumentando el valor entregado por el capital humano de las organizaciones (Snell & Bohlander, 2012).

En esta investigación se busca analizar el desarrollo un proceso de innovación en curso, inserto en una empresa privada de generación de energía, describiendo el proceso desde la perspectiva de los miembros de un equipo de gestión de talento de recursos humanos para posteriormente analizarlo en base a diferentes modelos de innovación encontrados en la literatura organizacional.

De esta problemática surge la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo se desarrolla un proceso de innovación, desde su origen hasta la formulación de una propuesta formal, dentro del equipo de Gestión de Talentos de una empresa privada en Chile?

Esta pregunta, a su vez, deriva en un objetivo general y cuatro objetivos específicos:

**Objetivo General:** Analizar y describir el desarrollo de un proceso de innovación, desde su origen hasta la formulación de una propuesta formal, dentro del equipo de Gestión de Talentos de una empresa privada en Chile.

**Objetivos Específicos:**

- Describir el contexto organizacional en el que se desarrolla la innovación (dificultades organizacionales, más allá del equipo en sí)
- Identificar hitos en el proceso de innovación
- Identificar prácticas en el proceso de innovación
- Analizar la información recolectada en base a modelos teóricos de innovación en las organizaciones, tomando en consideración las variables contextuales del equipo.

### III. MARCO TEÓRICO

#### **Innovación en organizaciones**

El concepto de innovación en las organizaciones ha cambiado a través del tiempo, evolucionando junto con las diferentes visiones de la teoría organizacional (Slappendel, 1996). En general la innovación se entiende como la introducción de algo novedoso, implicando un cambio en relación a un estado pasado. Esto puede ocurrir a través de la creación, implementación o desarrollo de nuevas ideas, prácticas u objetos (Slappendel. 1996)

Aquí se presentan diversas clasificaciones que buscan explicar y comprender mejor el concepto, por un lado, diversas tipologías prácticas que buscan clasificar la innovación según características tales como su impacto y su origen. Y por otro lado, dos tipologías teóricas que dividen la literatura de innovación según las características de los modelos presentados.

#### ***Tipologías prácticas***

En la literatura práctica, que busca prestar lineamientos para la innovación en las organizaciones, se han sugerido diversas clasificaciones o tipos de innovación organizacional. Entre estas, nos encontramos con:

- Innovación como resultado o proceso: La innovación como resultado se define en base al producto final del cambio, vale decir que, la innovación sólo será tal si el resultado es exitoso y entrega valor. La innovación como proceso considera el desarrollo de este resultado, es decir, que la innovación es tal por las etapas que dan lugar a ésta, independiente del resultado final (Zavala, 2016a).
- Innovación de producto, paradigma, proceso o posicionamiento: La innovación se ha llegado a conceptualizar de manera diferente en función de los objetivos de ésta, pudiendo ser innovación de producto, paradigma, proceso o posicionamiento. Los dos tipos de innovación más frecuentemente utilizados son la innovación de producto y de proceso. La innovación de producto, tiene como objetivo final desarrollar un producto concreto al finalizar la innovación. Este es el tipo de innovación más comúnmente realizado en las organizaciones y lo que se piensa habitualmente cuando se menciona la innovación. La innovación de proceso, tiene como objetivo final desarrollar o mejorar un proceso organizacional que tiene que ver con el quehacer de ésta. Se puede optimizar o hacer más eficiente algún proceso ya existente o generar uno con el fin de facilitar el campo de acción de la organización (Arancibia, 2016).
- Innovación abierta o cerrada: Por una parte, la innovación abierta hace referencia a un paradigma en el cual la innovación se extiende más allá de las fronteras de la empresa, incorporando elementos tanto externos como internos para generar ideas y acceder al mercado. Por otra parte, la innovación cerrada se sitúa exclusivamente dentro de la organización, percibiendo el entorno como una amenaza a la organización en lugar de una fuente de información y una oportunidad de desarrollo (Arancibia, 2016).
- Innovación disruptiva a incremental: Una innovación se ubica dentro de un continuo en cuyos extremos se sitúa la innovación disruptiva y la innovación incremental. Su posición en este continuo estará determinada por la distancia relativa que exista entre la innovación y el estado inicial o negocio central. Mientras más cercano sea al propósito establecido de la organización menos disruptiva y más incremental será, y viceversa (Arancibia, 2016). Por ejemplo, una innovación que genere un nuevo negocio implica una disrupción significativa, mientras que la mejora de un producto existente no implica un impacto severo.

Las clasificaciones y definiciones anteriormente expuestas, no son mutuamente excluyentes, sino que se pueden complementar para llegar a una comprensión más integral del problema.

### ***Tipologías teóricas***

La literatura teórica ha buscado separar los diferentes modelos que explican el proceso de innovación y los factores que lo influyen, clasificándolos en base a su estructura y conceptualizaciones.

Slappendel (1996), basándose en la división de literatura de teoría organizacional de Pierce y Delbecq (1977), ofrece una tipología de modelos en función de cómo éstos conciben el origen de la innovación o cuáles serán los principales factores involucrados. Así, plantea que podrá ser desde el individuo, desde la estructura organizacional o desde la interacción de ambos factores en un proceso.

- Perspectiva individualista (Slappendel, 1996): Esta primera perspectiva asume que son los individuos la principal fuente de cambio o innovación en una organización, siendo sus características individuales las que determinarán estos procesos.
- Perspectiva estructuralista (Slappendel, 1996): La perspectiva estructuralista, en cambio, explicará la innovación en base a las características de la organización y su ambiente, argumentando que estas características determinarán y controlarán a los diferentes actores involucrados en un proceso de cambio.
- Perspectiva interactiva de proceso (Slappendel, 1996): Finalmente, la perspectiva interactiva de proceso, buscará integrar las anteriores, presentando la innovación como la relación entre las acciones de los individuos y la estructura de la organización que los delimita.

Amabile (1988), utiliza en su artículo sobre creatividad e innovación en organizaciones la tipología planteada por Saren (1984) para clasificar los diferentes modelos de procesos de innovación, estos son:

- Modelos de etapas departamentales (Saren, 1984): Estos modelos dividen el proceso de innovación según las áreas o departamentos de la organización por la que debe pasar la idea inicial en una secuencia determinada hasta llegar al producto final.

- Modelos de etapas de acciones (Saren, 1984): Los modelos de etapas de acciones identifican las diferentes actividades que se realizan en un proceso de innovación, las cuales son ordenadas secuencialmente.
- Modelos de etapas de decisiones (Saren, 1984): Este tipo de modelos se caracterizan por trazar el proceso de innovación en función a la toma de decisiones en puntos clave, con una determinada lista de acciones que se deben hacer en cada toma de decisión.
- Modelos de proceso de conversión (Saren, 1984): Estos modelos conciben la innovación como un sistema, en términos de una serie de inputs y outputs que no necesariamente sigue un orden lógico o secuencial.
- Modelos de respuesta (Saren, 1984): Por último, los modelos de respuesta ven el proceso de innovación como una serie de etapas determinadas en respuesta a estímulos internos o externos (como se citó en Amabile, 1988).

Dentro de la tipología de Saren (1984), los modelos de etapas de acciones serían los más comunes, ya que, al ser más flexibles, permitirían la integración de postulados de otros modelos, como el de etapas departamentales y el de decisiones (Amabile, 1988). Dentro de esta clasificación se sitúan los tres modelos que serán utilizados para esta investigación. Estos son el Modelo de Innovación en Gestión (Birkinshaw et al., 2008), Modelo de Innovación Organizacional (Desouza et al., 2009) y el Modelo de creatividad e innovación de la misma Amabile (1988)

Por un lado el modelo de Amabile presta una perspectiva más individual incorporando el proceso de creatividad dentro de su modelo. En segundo lugar, el modelo de Desouza et al. (2009) provee un modelo más general de la innovación en las organizaciones lo cual permite analizar la realidad desde una perspectiva teórica más amplia. Y finalmente, el modelo de Innovación en Gestión (Birkinshaw et al., 2008) se hace particularmente relevante a este caso dado que la presente iniciativa llevada a cabo por el equipo correspondería a este tipo de innovación, al ser parte de un proceso de Recursos Humanos.

### ***Modelo de Creatividad e Innovación Organizacional (Amabile, 1988)***

Este modelo, tal como su nombre lo indica, busca integrar el proceso de creatividad individual o grupal con el de innovación organizacional, incluyendo la influencia de factores tanto individuales como organizacionales en ambos procesos. Así, plantea en paralelo dos procesos interconectados, el de innovación organizacional y el de creatividad individual.

Así, Amabile (1988) plantea inicialmente un modelo de innovación organizacional de cinco etapas de actividades: Establecimiento de una agenda, establecimiento del escenario, producción de ideas, prueba e implementación de ideas y evaluación de resultados.

1. Establecimiento de una agenda: En la primera etapa es cuando la organización o área recibe los lineamientos generales que deberá seguir durante el proceso, aquí se establecen metas u objetivos iniciales (Amabile, 1988).
2. Establecimiento del escenario: En esta segunda etapa los objetivos específicos del proyecto son establecidos por los mandos medios o gerencias de la organización. Adicionalmente se inicia una evaluación del contexto externo e interno de la organización y se establecen equipos y metodologías de trabajo (Amabile, 1988).
3. Producción de ideas: La etapa de producción de ideas, tal como su nombre lo indica, consiste en la fase en que los equipos establecidos generan propuestas e iniciativas que buscan responder los objetivos establecidos. En esta etapa se le otorga un papel clave al proceso de creatividad grupal que se describe más adelante (Amabile, 1988).
4. Prueba e implementación de ideas: Esta etapa corresponde a la puesta a prueba de las ideas generadas por los equipos. En esta fase se implementan pilotos, se hacen y se realizan pruebas técnicas y se implementa el producto final del proyecto (Amabile, 1988).
5. Evaluación de resultados: Finalmente, el proceso concluye con la evaluación de resultados, donde se mide según indicadores pertinentes si la iniciativa de innovación resultó exitosa, fallida o si consistió en un progreso hacia el objetivo esperado. Para la autora, en los dos primeros casos en proceso se da por concluido, mientras que en el tercero se vuelve a la segunda etapa de establecimiento del escenario, desde donde se continúa con los avances logrados (Amabile, 1988)

Además de plantear estas cinco etapas, el modelo plantea tres grandes factores organizacionales que influyen en diferentes momentos del proceso de innovación.

- Motivación para innovar: El primero de estos elementos se relaciona con la orientación que muestran los altos mandos de una organización hacia la innovación. Esta orientación se traduce en declaraciones estratégicas y en apoyo hacia las ideas innovadoras. Para la autora,

este elemento influye especialmente en la primera fase del proceso de innovación (Amabile, 1988).

- Recursos relacionados con la tarea: Un segundo elemento corresponde a los recursos relacionados con la tarea, es decir, todos aquellos recursos, desde personas con conocimientos y experiencias específicas hasta recursos materiales, que pueda poseer una organización y que puedan ayudar al proceso de innovación. Si bien este elemento es considerado importante en todas las fases del proceso, adquiere mayor peso en las fases de establecimiento del escenario e implementación de ideas.
- Habilidades en gestión de innovación: Tal como su nombre lo indica, este factor se relaciona con la capacidad de gestionar los proyectos y cambios que la innovación implica. Esto afecta principalmente a la cuarta fase de implementación (Amabile, 1988)

Amabile (1988) considera la creatividad como un elemento imprescindible en el proceso de innovación y afirma que todos los modelos de innovación organizacional deberían incluir este elemento para estar completos.

Existen diversas definiciones del concepto de creatividad siendo una de las más populares la de creatividad como una capacidad para combinar ideas (Palafox de Anda, 2003) o encontrar relaciones entre experiencias formando nuevos esquemas mentales (Smith, 1964). Amabile (1988), en cambio, define la creatividad como un producto afirmando que consiste en la producción de ideas novedosas y útiles. Aun así, en su modelo incluye un elemento que denomina “Habilidades en el pensamiento creativo”, que corresponde a la capacidad de los individuos o grupos para generar nuevos esquemas mentales como indica Smith (1964).

En su modelo Amabile (1988) incluye entonces un proceso paralelo de creatividad individual o grupal que consta de otras cinco etapas distintas a las del proceso de innovación. Estas etapas son: presentación de la tarea, preparación, generación de ideas, validación de ideas y evaluación de resultados (Amabile, 1988).

- 1) Presentación de la tarea: La primera etapa de presentación de la tarea es la fase en que el individuo o grupo se enfrenta a una nueva tarea o problema. El origen de este problema puede ser interno o externo, siendo presentado, por ejemplo, de la jefatura de un equipo (Amabile, 1988).

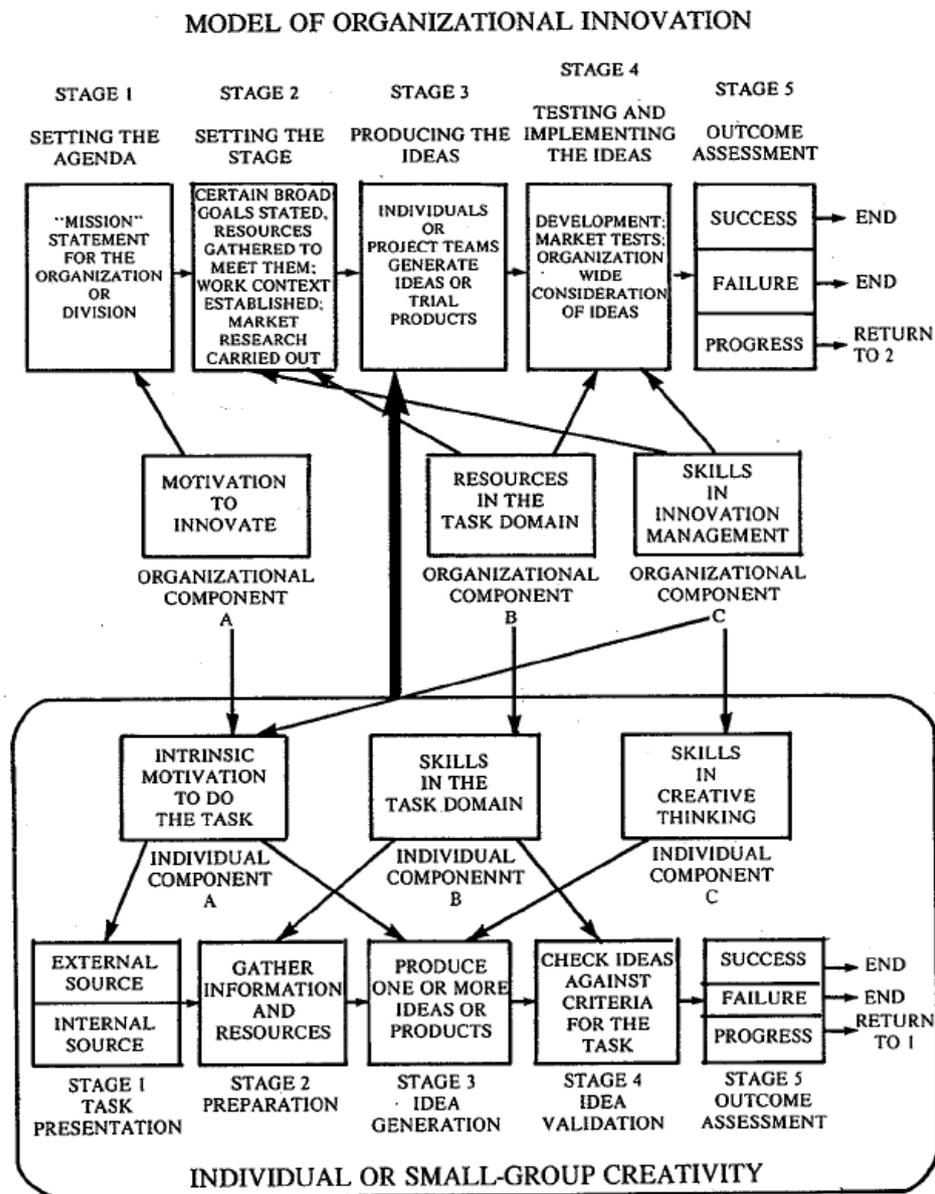
- 2) Preparación: La segunda etapa consiste principalmente en la recolección de información previa a la generación de ideas, aquí se obtienen todos los conocimientos necesarios para la búsqueda de soluciones (Amabile, 1988).
- 3) Generación de ideas: En base a la información recolectada en la preparación se inicia esta búsqueda de soluciones, donde se exploran las diferentes posibilidades y caminos (Amabile, 1988).
- 4) Validación de ideas: En esta etapa las soluciones generadas en la fase anterior son filtradas según criterios que el individuo o grupo consideren pertinentes, se considera si la idea es útil, valiosa o correcta (Amabile, 1988).
- 5) Evaluación de resultados: Finalmente, la etapa de evaluación de resultados consiste en la toma de decisiones basada en el resultado de la etapa anterior, aquí nuevamente hay tres resultados posibles: éxito, fracaso o progreso. En los primeros dos casos el proceso se debería dar por terminado mientras en el último se vuelve a la etapa inicial (Amabile, 1988).

Al igual que con su proceso de innovación, el proceso de creatividad de este modelo considera tres grandes factores que influyen la creatividad, en este caso son factores individuales.

- Motivación intrínseca para realizar la tarea: Este corresponde al factor más importante para Amabile (1988) y se refiere a la motivación que siente el individuo por solucionar el problema o tarea que se le propone. La autora destaca que para promover la creatividad esta motivación no debe provenir de agentes externos, como una paga mayor o el miedo a un despido, sino que de agentes internos, como un interés por la temática o la pasión por resolver problemas. Este factor influye especialmente la etapa inicial y la de generación de ideas (Amabile, 1988).
- Habilidades relacionadas con la tarea: Este factor corresponde a conocimientos y capacidades directamente relacionados con la temática particular que posean los miembros del equipo. Esto afecta especialmente en las etapas de preparación y validación de ideas (Amabile, 1988).
- Habilidades de pensamiento creativo: Por último, el tercer factor son habilidades de pensamiento creativo, es decir, la capacidad particular que tenga el individuo o los miembros del equipo para pensar de manera creativa y generar ideas novedosas. Este último elemento

influencia principalmente la tercera etapa de generación de ideas (Amabile, 1988).

De esta manera, el modelo de creatividad e innovación en organizaciones incorpora creatividad e innovación dentro de un mismo modelo que diagrama las relaciones principales entre sus elementos (Amabile, 1988).



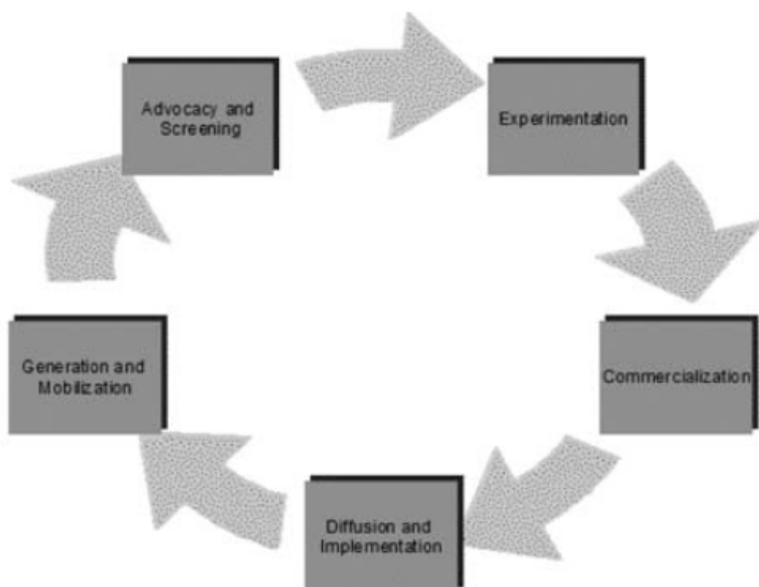
(Amabile, 1988, p. 152)

### **Modelo de Innovación Organizacional (Desouza, Baloh, Kim y Jha, 2009)**

Otro ejemplo de un modelo de innovación de etapas de acciones, es el postulado por Desouza et al. (2009), quienes se basaron en estudios de caso y revisiones

bibliográficas de modelos existentes para proponer este modelo de proceso de innovación, que plantea las actividades que se deben llevar a cabo en cada una de las etapas a la vez que indica los indicadores de éxito o de fracaso de cada una de ellas a través de una división entre las acciones tomadas por las organizaciones que tienen procesos de innovación “exitosos” y aquellos que son “frágiles” (Desouza et al., 2009).

El proceso propuesta consta de cinco grandes etapas cíclicas: Generación y movilización de ideas, Evaluación y defensa de ideas, Experimentación, Comercialización, Difusión e Implementación.



(Desouza, Baloh, Kim & Jha., 2009, p. 10)

1. Generación y movilización de ideas: Esta primera etapa considera como generación la creación de nuevas ideas ya sea mediante la redefinición de conceptos, cambios en procesos, introducción de nuevos productos y/o servicios, etc. El elemento de movilización considera el movimiento de ideas que se puede producir al hacer modificaciones sobre un elemento ya existente en la organización. El origen de las ideas puede ser interno o externo a la organización y pueden ser mejoras de otras ideas consideradas originalmente, como también pueden surgir de la implementación de diferentes mecanismos para la creación de ideas (Desouza et al., 2009).

2. Evaluación y defensa de ideas: La segunda etapa consiste en el proceso de convergencia para poder decidir sobre las mejores ideas que se deben considerar para una eventual implementación. Esto implica que los creadores de ideas puedan defender sus propuestas, argumentando por qué son buenas ideas. Posteriormente, se deben definir criterios de evaluación para poder filtrar las ideas que son más posibles y probables de implementar y así generar una lista manejable de éstas (Desouza et al., 2009).
3. Evaluación y defensa de ideas: Aquí las ideas que son aprobadas, pasan a la fase de experimentación en la cual son probadas en su idoneidad para la organización en el momento actual. Puede ocurrir que algunas ideas que hayan pasado a esta fase sean muy avanzadas para el momento que vive la organización o que simplemente no se cuente con los recursos para poder llevarla a cabo. Así, en esta fase se analiza el aspecto realista de las ideas trabajadas con la construcción de prototipos, por lo que puede ser una etapa reiterativa en la cual las ideas se van desarrollando y probando en distintos momentos (Desouza et al., 2009).
4. Comercialización: La cuarta fase se enfoca en el potencial impacto de una idea, considerando la audiencia que estará utilizando la implementación de la idea de innovación. En este sentido, en esta etapa se analiza quiénes son los usuarios y en qué momentos se utiliza la idea, además de tener claridad sobre cuál es la agregación de valor de ésta. Puede que en este proceso se requiera la participación de gente externa al equipo de creación, ya sean personas externas o internas a la organización en su totalidad para complementar el punto de vista sostenido por ellos durante el proceso (Desouza et al., 2009).
5. Difusión e implementación: Por último, el autor postula que la última fase de difusión e implementación son dos partes de un mismo elemento, ya que la difusión busca generar aceptación de la innovación y la implementación genera las estructuras y mecanismos para que se pueda llevar a cabo la iniciativa. Existen para esto, diferentes mecanismos para difundir y generar aceptación de las ideas y también para implementarlas, como es buscar el apoyo de actores claves dentro de la organización a los que la gente escuchará y ayudará con nuevas ideas. La clave es mostrar rápida y eficazmente el beneficio que conlleva la innovación para generar una disposición positiva hacia ésta (Desouza et al., 2009).

Una de las ideas claves que proponen Desouza et al. (2009), es que este proceso completo es cíclico y que no necesariamente una organización va a participar de todo el proceso. Puede ocurrir que la organización que está innovando involucre a terceros para desarrollar ciertos elementos, pero aquello no implica un deterioro en el proceso de innovación.

### ***Modelo de Innovación en Gestión (Birkinshaw, Hamel & Mol, 2008)***

Dentro de la innovación en las organizaciones, ha surgido un área específica para la innovación en procesos organizacionales, llamada Innovación en Gestión. La diferenciación de esta área con el resto de la teoría de innovación radica en el foco que se pone sobre la innovación en temáticas más intangibles, que no necesariamente tienen un producto final observable y medible. Esto ha llevado a la necesidad de sistematizar los procesos de innovación de gestión contando con el sustento empírico y teórico (Zavala, 2016b). Por ejemplo, la implementación de un nuevo sistema de Gestión de Desempeño es una innovación en el quehacer de la organización que no necesariamente tendrá resultados de negocio visibles, como lo sería una innovación de producto.

Birkinshaw, Hamel & Mol (2008) plantean un modelo de innovación de gestión que explica los elementos y fases que se relacionan en el desarrollo de la innovación. Este modelo se sitúa desde una perspectiva intraorganizacional evolutiva donde la innovación pasa por diversos momentos de selección, en que se determina si el proceso continuará o se dará por terminado.

El autor define la innovación de gestión como “invención e implementación de una práctica, proceso, estructura o técnica de gestión nueva para la organización o para el estado del arte, que se piensa permitirá ir más allá de las metas organizacionales” (Birkinshaw et al., 2008, pp. 825). Esto explica que la innovación de gestión busca impulsar a la organización a través de cambios novedosos en gestión que logren llevar a la organización más allá del cumplimiento de sus objetivos pre-establecidos. Este tipo de innovación estará entonces centrada en los procesos que tienen lugar al interior de la organización, analizándolos para mejorar la gestión de estos.

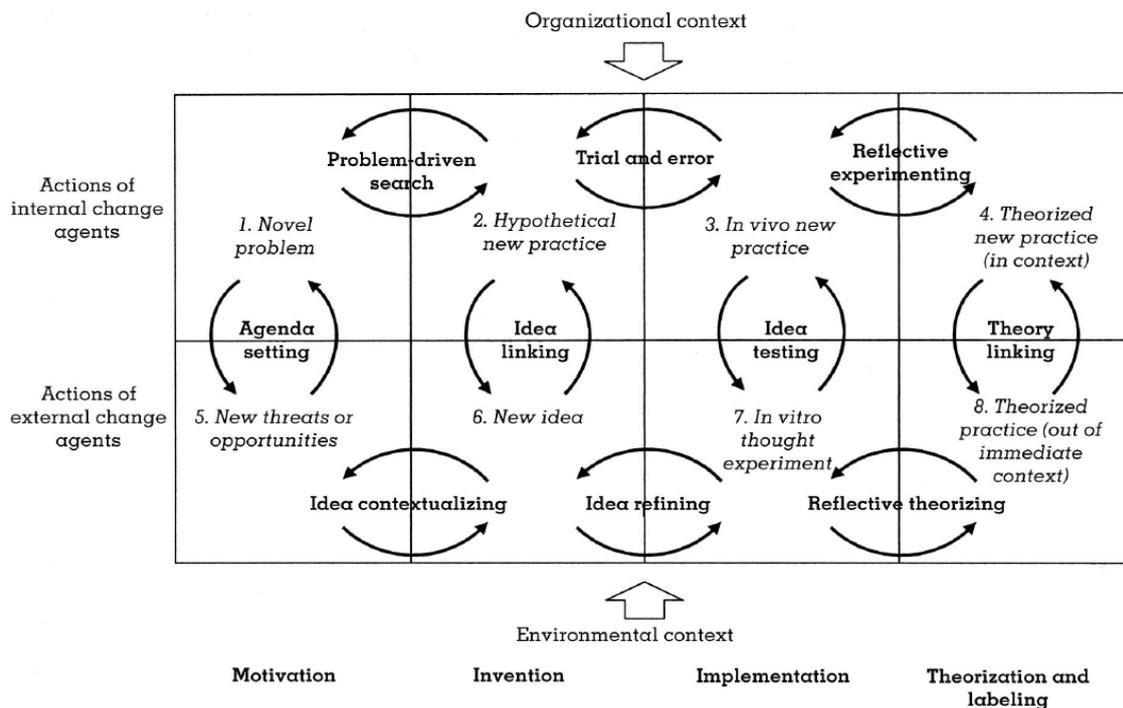
A partir de esta definición, Birkinshaw et al. (2008) trazan un modelo de cuatro etapas que se relacionan con dos tipos de agentes de cambios, externos e interno, dando lugar a diferentes acciones que se deberían llevar a cabo para completar exitosamente

el proceso de innovación de gestión. A su vez, estas etapas se enmarcan en dos contextos distintos; uno organizacional y otro ambiental.

1. Motivación: En esta primera etapa los agentes internos de la organización detectarán una necesidad o un problema recurriendo a agentes externos para obtener una visión distinta del mismo. Ambos tipos de agentes discuten sus visiones en conjunto llegando a un consenso que se traduce en una agenda concreta (Birkinshaw et al., 2008).
2. Invención: Aquí se generan las propuestas o soluciones posibles a la necesidad, aquí nuevamente interactúan ambos tipos de agentes de cambio. Mientras los agentes internos aportan la visión de la realidad organizacional; los externos validan el proceso con su experticia en temáticas relacionadas con la innovación (Birkinshaw et al., 2008).
3. Implementación: La tercera etapa consiste en la puesta a prueba de la idea generada, en ocasiones sufre modificaciones y es perfeccionada. Aquí el rol del agente interno adquiere mayor relevancia en comparación al externo (Birkinshaw et al., 2008).
4. Teorización y etiquetado: Finalmente nos encontramos con la etapa de Teorización y Etiquetado donde la innovación se legitima y establece al interior de la organización a través del nivel de éxito en su implementación (Birkinshaw et al., 2008).

Es importante señalar que si bien Birkinshaw et al. (2008) plantea estas etapas de manera secuencial, aclara en su modelo que una innovación puede volver a una etapa anterior, pasando, por ejemplo, de la implementación a la invención en caso de que se considere necesario. Además, al ser un modelo evolutivo, una innovación estará siempre sujeta a procesos de selección que pueden llevar a que el proceso concluya antes de llegar a la última etapa (Van de Ven & Poole, 1995).

### Management Innovation Process Framework



(Birkinshaw, Hamel & Mol, 2008, p. 832)

### Concepto de Innovación.

Para propósitos de este estudio, se entenderá la innovación organizacional como el proceso de la creación e implementación de una iniciativa novedosa para el contexto en el que se enmarca, con la intención de beneficiar al individuo, grupo u organización involucrado. Esta definición se basa en las concepciones de innovación de diversos autores (West & Farr, 1996; Amabile, 1988; Hargrave & Van de Ven, 2006), incorporando los elementos centrales de cada una.

En primer lugar, se conceptualiza la innovación como un proceso, lo que implica un análisis más integral y sistémico de los elementos involucrados en la innovación. En segundo lugar, se distinguen dos grandes momentos necesarios para que exista un proceso de innovación, que serían la creación y la implementación. Como postula Amabile (1988), es este último momento de implementación el que diferencia a la innovación de la creatividad. En tercer lugar, se considera innovación a una iniciativa que es novedosa dentro de su propio contexto (e.g., grupo, organización, sociedad,

etc.), no necesariamente para el estado del arte. Por último, parte fundamental de la innovación es el objetivo de mejorar el desempeño organizacional, agregando valor.

#### **IV. MARCO METODOLÓGICO**

Para entender a cabalidad el problema de investigación presentado anteriormente, y dada la escasa información disponible en el tema a nivel nacional, la manera más adecuada de indagar en el fenómeno antes expuesto, es una que considere integralmente el contexto y perspectiva particular de la organización.

Considerando esto, el método de estudio de caso se convierte en una forma idónea de aproximarse a los procesos organizacionales de forma más integral (Slappendel, 1996). Este método tiene una aproximación constructivista a su base, considerando que la realidad varía dependiendo de las perspectivas de las personas y sus contextos (Baxter y Jack, 2008). Una de las grandes ventajas de esta metodología es que puede integrar métodos de recolección de información mixtos, obteniendo información mucho más integral respecto al fenómeno estudiado (Martínez, 2006).

Dado lo anterior, para el presente informe, se utilizó un método descriptivo de estudio de caso con un enfoque cualitativo que pretende estudiar y describir el proceso de innovación en una empresa privada en Chile, utilizando diferentes fuentes de información (Yin, 2003), para comprender la realidad organizacional en que están insertos los miembros de ésta, que son partícipes de este estudio.

Considerando este objetivo, el principal método de recolección de datos utilizado consistió en entrevistas semiestructuradas, que, como lo plantea Fontana y Frey (2005), es un modo de producción de datos para la recopilación de información detallada donde la persona entrevistada comparte oralmente con el investigador aquello concerniente a un tema específico o alguna vivencia significativa. En la entrevista, el papel del entrevistador no es sólo obtener información sino que además debe aprender a formular, cuándo y cómo, dependiendo de las características particulares de cada situación (Lucca y Berrios, 2003).

Para analizar las entrevistas realizadas, se utilizó el método de análisis de contenido categorial, con el objetivo de derivar las principales temáticas que revelan los participantes como importantes, que están relacionadas con los objetivos de

investigación. Este método de análisis consiste en ir identificando las similitudes en los discursos de los participantes, para ir descomponiendo y desprendiendo argumentos centrales en función de diferentes criterios, en el presente caso, los objetivos establecidos de la investigación (Andreu, 2001; Piñuel, 2002).

Para este tipo de análisis, los discursos se analizan con el objetivo de desprender categorías de contenidos significativos en el texto, ya sea mediante lineamientos predeterminados o emergentes en el relato. Estas categorías luego son analizadas en función de la literatura expuesta, relevante a la investigación, para extraer conclusiones respecto a la pregunta y objetivos de investigación (Andreu, 2001).

Adicionalmente, se hizo uso de documentación de la empresa, utilizada principalmente para contextualizar el quehacer organizacional y del equipo en el cual se enfocó la investigación. Para resguardar la confidencialidad de la información y el anonimato de la empresa, esta documentación no puede ser referenciada en este documento.

Los datos recolectados, serán una clara imagen de la visión de los entrevistados respecto a su realidad organizacional, y reflejarán pensamientos y opiniones respecto a los temas indagados (Taylor y Bogdan, 1986).

### ***Procedimiento***

Se entrevistaron a cuatro personas de la Gerencia de Gestión de Talento anteriormente descrita, seleccionadas por su mayor participación en el desarrollo de proyectos de alto alcance dentro de la organización. Entre éstas, se encuentra el Gerente de Gestión de Talento, y personas del área de Desarrollo Organizacional y del área de Capacitación y Desarrollo de Personas. Estas entrevistas fueron todas individuales y semi-estructuradas, indagando en los tópicos de mayor relevancia por entrevista. Cabe destacar que los entrevistados para esta investigación son todos psicólogos titulados de formación profesional, y que cuentan con años de experiencia en el ámbito de la psicología organizacional.

Por razones de confidencialidad, no es posible revelar el nombre de la empresa en la que se realizó esta investigación. Así, se han cambiado y/u omitido conceptos específicos a la empresa, dejando sus características en términos generales. Adicionalmente, al mencionar los conceptos, *organización*, *empresa*, *compañía*, se estará haciendo referencia a la organización en la cual se llevó a cabo la presente investigación.

Lo anterior conforme a un consentimiento informado que se les fue entregado a todos los participantes, estableciendo las condiciones de confidencialidad del estudio. Adicionalmente, se hizo entrega de un consentimiento informado que establece las condiciones de confidencialidad de la organización en su totalidad y el cual fue firmado por un representante de ésta.

Por otro lado, esta muestra fue escogida debido a ser parte del área de Gestión de Talento en la organización, la cual está mayormente involucrada con iniciativas de Recursos Humanos en comparación con las otras áreas tales como Beneficios o Compensaciones. En adición a este criterio, las personas específicas fueron escogidas por su nivel de participación en iniciativas novedosas dentro de Recursos Humanos en general. Esto permite tener una visión más amplia y completa del proceso de innovación realizado en esta área de la organización.

**Tabla 1. Caracterización de muestra**

<b>Sujetos</b>	<b>Posición</b>	<b>Formación</b>	<b>Años de experiencia (Recursos Humanos)</b>
Sujeto 1	Especialista	Psicología	6 años
Sujeto 2	Gerente	Psicología	11 años
Sujeto 3	Especialista	Psicología	8 años
Sujeto 4	Analista	Psicología	6 años

Como se muestra en la tabla 1, los participantes de esta investigación ocupan distintas posiciones en diferentes niveles jerárquicos dentro del área de Gestión de Talento. Esta variedad es importante, ya que permite obtener diferentes perspectivas del proceso y sus etapas desde diferentes roles y posiciones de sujeto.

Las entrevistas fueron grabadas en formato digital, para posteriormente ser transcritas. Finalmente, estas entrevistas fueron transcritas para facilitar el análisis de la información obtenida. Además de esto, se llevó a cabo un análisis de documentación de la empresa, como políticas internas y organigramas, lo cual complementa la información derivada de las entrevistas para contextualizar de mejor manera las prácticas llevadas a cabo.

A partir de esta información, se construyó el caso, y se realizó un análisis de contenido cualitativo, a través de la generación de categorías

Posterior al análisis de los datos, se generó una instancia con los participantes del estudio en la cual se hizo devolución de los principales hallazgos, para luego discutir respecto a la representatividad de los resultados desde la perspectiva de los participantes. En esta instancia, se pudo encontrar concordancia entre la percepción del equipo en cuestión y los resultados entregados.

### **Limitaciones del estudio**

Es relevante mencionar que la entrevistadora se desempeña laboralmente dentro del mismo equipo de Gestión de Talento. Esto puede generar un impacto negativo al momento de realizar las entrevistas, ya que puede generar mayor incertidumbre por parte de los participantes sobre la información que presentan en su discurso, y puede inhibir ciertas opiniones negativas que puedan existir respecto al trabajo, contexto, personas, etc. Sin embargo, también se pueden rescatar efectos positivos producto de la cercanía que se genera entre la entrevistadora y los entrevistados. Entre estos efectos se puede destacar el acceso privilegiado a información más detallada sobre el negocio y el funcionamiento del equipo, la posibilidad de un mejor manejo de las entrevistas con el conocimiento de cómo son las personas y el establecimiento de rapport de manera más rápida y cercana.

Por otra parte, este estudio se realizó en base a una muestra de un equipo conformado por miembros con características particulares lo que podría impactar en la generalización de los resultados a otros casos. También esta generalización se puede ver afectada debido a los cambios organizacionales a los que se vieron sujetos los miembros del equipo, que pusieron en pausa el desarrollo del proyecto.

Al ser esta investigación un estudio de caso, los resultados están limitados al contexto y situación particular que fue indagada, y no pueden ser generalizables a otras investigaciones de este tipo. Para este caso en particular, el objetivo es exploratorio, obteniendo información inicial que posteriormente se puede agrupar con otras investigaciones en esta línea.

## V. CASO

La organización corresponde a una empresa privada de generación de electricidad de origen Estadounidense, lugar donde está ubicada la sede corporativa. Esta organización cuenta con presencia mundial, en 17 países, a lo largo de cuatro continentes y posee una fuerza laboral de alrededor de 21.000 personas.

La empresa se divide mundialmente en seis unidades estratégicas de negocios (SBU), las cuales agrupan a diferentes países por ubicación geográfica y cantidad de colaboradores. Chile se encuentra dentro de una de las SBU con presencia en Latinoamérica, con un total de aproximadamente 2.000 colaboradores. Cabe destacar que para la SBU en la que se encuentra, Chile es el centro desde el cual se manejan las actividades estratégicas y operacionales.

En Chile, la empresa está dentro de los principales generadores de electricidad para el país tanto en base a capacidad de sus instalaciones como su fuerza laboral, la cual es de aproximadamente 1.400 personas. Las instalaciones existentes están distribuidas a lo largo del país, mediante sus empresas filiales.

Respecto a su división jerárquica, bajo el Presidente de la SBU, se encuentran varias Vicepresidencias, siendo la más grande la de Operaciones, que tiene a cargo todo lo relacionado con la producción y operación de energía en los tres países pertenecientes a la SBU. Es importante destacar que dentro de la empresa, Recursos Humanos es una Vicepresidencia con presencia en los tres países, lo cual le otorga un rol estratégico al desempeño del área.

En la Figura N° 1 se puede observar la división interna de la Vicepresidencia de Recursos Humanos. El trabajo realizado se centró dentro de esta área, específicamente dentro de la Gerencia de Gestión de Talentos, la cual está subdividida en tres áreas: Atracción de Talentos, Desarrollo Organizacional y Capacitación y Desarrollo.

Esquema N° 1: Organigrama resumen de Recursos Humanos



Fuente: creación propia en base a práctica realizada en 2016.

A nivel general, la empresa en Chile recibe lineamientos corporativos desde la sede central en Estados Unidos. Una de sus manifestaciones más evidentes es la misión, visión y valores corporativos los cuales son iguales para todos los países en los que opera la corporación y que, a la vez, guían el accionar de todas las áreas de la empresa.

La misión de la empresa está directamente relacionada con la calidad de vida de sus clientes y trabajadores. Relacionado con lo anterior, la visión plantea el ser una empresa líder en las nuevas tendencias del rubro y confiable en su entrega de productos.

La compañía plantea sus valores como los principios que guían el accionar de su gente a nivel mundial, estos están relacionados con la excelencia profesional, la honradez en el actuar, la importancia de los compromisos, la seguridad para todas las personas involucradas, y el disfrutar de tu tiempo como trabajador en la empresa.

Estos valores son reforzados como parte fundamental de la cultura de la empresa mediante las diversas instancias que se generan, como reuniones de seguridad, gestión de clima laboral, entre otros.

El campo de acción del equipo de Gestión de Talento también es guiado por estas directrices globales, entre otros lineamientos, y por tanto llevan a cabo acciones relacionadas con la misión, visión y valores.

Lo anterior se manifiesta en la práctica a través de diferentes hitos, como el proceso de Gestión de Desempeño, también estandarizado a nivel global, que asegura objetividad y colaboración para la fijación y cumplimiento de objetivos de trabajo

durante el año. Además se puede mencionar su inclusión en un ranking de clima laboral que se realiza todos los años, contando con la participación de más de 90% de los colaboradores de la organización, como parte del accionar anual del área. En base a esta encuesta se gestionan planes de acción en clima y cultura organizacional que se desarrollan durante el año.

Esta medición, evalúa el fenómeno en función a 3 grandes ejes: Liderazgo, Camaradería y Orgullo. Dentro de Liderazgo, se encuentran a su vez, tres factores que lo conforman: Credibilidad, Imparcialidad y Respeto.

Con estos resultados, cada año la empresa busca implementar iniciativas de acción para fomentar el desarrollo de un buen clima laboral, enfocándose en los ejes de menor puntaje. Tanto este año como en los anteriores, el Liderazgo se ha mostrado como uno de los factores con menor puntaje.

Desde el nivel corporativo, el liderazgo ha sido una prioridad debido al impacto que tiene en el desempeño organizacional, por lo que se han realizado iniciativas con los niveles más altos de líderes para desarrollar estas habilidades. El actual proceso de innovación que está desarrollando el equipo de Gestión de Talentos, surge a partir de la necesidad de abarcar una mayor población de líderes y sistematizar prácticas y conocimientos de liderazgo, además de mejorar los resultados de la encuesta de clima para posicionarse como una de las mejores empresas para trabajar.

A partir del análisis de los resultados de la encuesta de clima, el equipo desglosó posibles factores que influyen en esta problemática, siendo el principal, el perfil técnico que tienen la mayoría de los líderes de mandos medios en la organización. Los líderes con este nivel jerárquico lideran la mayor parte de la fuerza laboral de la empresa, por lo cual esta iniciativa estaría principalmente orientada a este nivel.

*“(...) uno de los impedimentos o los obstáculos más importantes, son justamente las gerencias poh cachai? Porque cuando tu tenes un gerente general que es súper duro, del mundo técnico, súper eléctrico que en realidad no es muy pro-recursos humanos o no entiende mucho porqué estas cuestiones blandas están ahora llegando, como que no, no valida al final ese tipo de cosas (...)” (S1, 2016).*

Si bien se han realizado intervenciones en temas de liderazgo con los líderes de mandos medios, a partir de planes de acción basados en los resultados de la encuesta de clima, estas intervenciones han variado en diseño y en aplicación, por lo que con

esta iniciativa se busca sistematizar y dar mayor coherencia a las capacitaciones e intervenciones que se imparten ya que es un tema de constante desarrollo.

Posterior al análisis de los resultados de clima y de identificar la brecha existente en el entrenamiento de liderazgo de mandos medios, se procedió a definir los aspectos claves de la iniciativa, mediante reuniones del equipo. En estas reuniones, mediante discusiones y Brainstorming, se decidieron los aspectos clave como la metodología que se iba a implementar (blended), la población a intervenir (líderes de mandos medios de la organización, alrededor de 400 personas en los tres países), los temas a trabajar en base a los resultados de la encuesta, y el proveedor con el que se iba a trabajar. Luego de tener estos elementos clave decididos entre las personas de Desarrollo Organizacional y Entrenamiento, se presentaron con la gerente y vicepresidente del área para aprobarlos y continuar con el desarrollo de la iniciativa.

En estas instancias de validación, las ideas son presentadas al vicepresidente de Recursos Humanos y la Gerente de Gestión de Talento con una presentación formal digital (Power Point), en la cual se presentan los hitos más importantes y se discuten las posibles dificultades que se pueden presentar. Luego de esto, el vicepresidente y gerente toman la decisión si seguir adelante con la propuesta o realizar modificaciones a ésta.

Se decidió comenzar con una implementación piloto de cómo funcionaría la metodología blended que se estaba pensando, y el proveedor diseñó un curso de cuatro meses para este propósito. También el proveedor definió qué profesores estarían impartiendo contenidos para esta implementación para posteriormente compartir ambos materiales con el equipo de la empresa para su revisión y validación.

En paralelo a esto, el equipo internamente definió los participantes para la implementación piloto, en coordinación con las jefaturas de las diferentes áreas. Se les pidió que nominaran a participantes que estuvieran comprometidos con el liderazgo de equipos y que pudieran participar activamente del curso. Con esta lista, el equipo contactó a las personas y confirmó su participación en la iniciativa, con un total de 30 personas, también coordinando las fechas con el proveedor y los participantes.

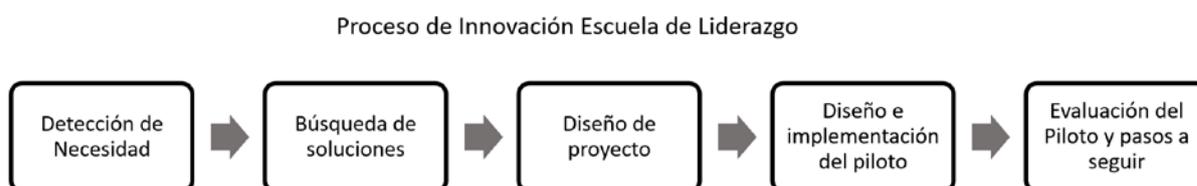
El piloto de la iniciativa tuvo una duración de cuatro meses, durante los cuales se hizo seguimiento de la participación y del avance del programa. Esto se hizo principalmente a través de la participación del equipo de innovación en las clases, tanto virtuales

como presenciales, y también con reuniones con el proveedor para conversar del avance.

Durante el transcurso del curso y al finalizar el piloto, se hicieron encuestas de satisfacción a los participantes para tener la apreciación del curso de parte de ellos y con esta información poder definir de mejor manera el futuro de la iniciativa y modificaciones que se podrían hacer. Estas encuestas pedían a los participantes opinar respecto a distintos aspectos del curso, tales como: los contenidos, los docentes, la metodología blended, las dinámicas, etc.

En paralelo a la implementación del piloto, el equipo realizó reuniones para discutir aspectos tácticos de la implementación final de programa. En estas reuniones se decidió continuar con el mismo proveedor del piloto y se discutió la factibilidad de implementarlo a nivel masivo. Adicionalmente, se revisó la propuesta con la gerente del área y se comenzaron a definir los recursos logísticos y monetarios que se destinarán al proyecto.

En el momento en que se concluyó la recolección de datos, el desarrollo de la segunda parte de la iniciativa estaba en pausa, debido a la reestructuración que estaba ocurriendo en el área de Recursos Humanos, por lo que no se han tomado las decisiones finales respecto a su implementación masiva. Se debe definir a futuro cómo se va a implementar con el público objetivo y cuándo.



*Esquema N°2*

## VI. ANÁLISIS

La información obtenida a partir de las entrevistas, fue analizada en categorías y subcategorías, las cuales serán ordenadas temáticamente en base a los objetivos.

### ***Facilitadores de la innovación:***

A partir de las entrevistas realizadas, se puede apreciar que existen ciertos facilitadores contextuales de la organización que influyen en el desarrollo e implementación de proyectos en general y de innovación en el presente caso. Estos facilitadores se presentan a continuación.

**Relevancia estratégica:** La empresa tiene a nivel corporativo una definición estratégica, la cual se conoce como el “templo estratégico”. Dentro de los objetivos estratégicos de este templo, es estar dentro del primer cuartil de los rankings de mejores lugares para trabajar en los mercados a los que sirven, por lo que esto otorga validación a las iniciativas de Recursos Humanos a nivel mundial. Entonces la obtención de apoyo organizacional y la facilidad para relacionarse con otras áreas se ven reforzados por la validez a nivel estratégico que tiene la gestión de personas en la empresa.

*“(…)el hecho de que dentro de los objetivos estratégicos, de este templo de los 3 objetivos principales de la compañía esté el tema de estar dentro de las compañías mejor evaluadas en términos de lugar para trabajar es clave.” (S2, 2016)*

*“(…) nosotros también tenemos como meta compañía eh estar dentro del primer cuartil de las empresas, de las mejores empresas para trabajar en cada uno de los negocios en los que estamos (…)” (S3, 2016)*

Adicionalmente, su participación en la encuesta de clima otorga validez por parte de todos los colaboradores a toda iniciativa orientada a mejorar los resultados en el ranking.

*“También nos aporta el que estemos en un proceso de participación en la encuesta por lo tanto todo lo que sume a ese proceso también es súper bien recibido por la gente.” (S3, 2016)*

**Apoyo organizacional:** Una de las temáticas más recurrentes dentro de las entrevistas se relaciona con el apoyo organizacional para desarrollar iniciativas de gran alcance dentro de la organización. Desde la perspectiva de los entrevistados, el apoyo organizacional consiste principalmente en el aspecto económico y político, en tanto se entregan los recursos monetarios y autorizaciones para desarrollar e implementar proyectos.

*“En general tenemos el apoyo de del eh líder tanto compañía, que en este caso es el presidente de la SBU, el gerente general y también del eh vicepresidente de recursos*

*humanos, por lo tanto siempre hemos tenido el apoyo corporativo, hemos tenido el presupuesto, hemos tenido la disponibilidad de las jefaturas y de las personas que han participado entonces en general por temas organizacionales no hemos tenidos obstáculos que, eh mayores en realidad.” (S3, 2016)*

*“(…) tengo identificados como factores favorecedores que tienen que ver con la cooperación (…) la factibilidad de poder reunirnos con las vicepresidencias y las jefaturas claves de este proceso (…)” (S2, 2016)*

En relación a las citas anteriores, se extrae que un factor importante e influyente para los procesos de proyectos e innovación, tiene que ver con el compromiso que muestran los líderes de más alto rango respecto a las iniciativas del área.

*“(…) el VP de recursos humanos pa´ nosotros es un sponsor en todos estos temas. O sea, él tiene que creer en lo que nosotros estamos creando para que podamos seguir adelante. Él tiene que ver, tiene que ser capaz de ver eh, la ganancia eh, o la inversión que estamos haciendo con este proyecto, para nosotros seguir adelante. Eso es un rol fundamental (…)” (S4, 2016)*

*“(…) tener el sponsor interno [vicepresidente Recursos Humanos]. Eso nos ayudó muchísimo.” (S4, 2016)*

*“(…) claramente las jefaturas, las gerencias jugaron un rol clave, porque ellos fueron quienes validaron este proceso que se dio” (S2, 2016)*

En las citas anteriores se puede apreciar que encontrar “sponsors” dentro de las jefaturas de la empresa es un factor importante para impulsar este tipo de iniciativas.

**Horizontalidad jerárquica:** Si bien la empresa posee una estructura piramidal se señala que, en comparación a otras empresas de características similares, esta pirámide sería más horizontal en las interacciones cotidianas entre sus miembros. Según los entrevistados, esto facilita los procesos de generación de proyectos, ya que no existen muchos intermediarios como en otras organizaciones.

*“(…) si bien, como todas las empresas tenemos una estructura básicamente piramidal, esta pirámide es bien chata en la organización, ósea no hay muchos interlocutores hasta las vicepresidencias y hay una cultura de puertas abiertas también, que uno puede eventualmente tener un contacto más bien fluido con las jefaturas claves a nivel de unidades de negocio.” (S2, 2016)*

**Política de puertas abiertas:** La organización cuenta con una política de puertas abiertas que facilita la obtención de apoyo organizacional. Esta cultura se ve reflejada en el trabajo del equipo, cuando mencionan tener la posibilidad de reunirse y discutir proyectos e ideas con los líderes organizacionales de diferentes áreas y responsabilidades.

*“(...) la cultura de las puertas abiertas implica que cualquier persona, en la teoría o menos, puede ir directamente a hablar con un VP. Y creo que a pesar de la ironía, se da bastante el tema, no es tan teórico, es más bien práctico” (S2, 2016)*

### **Obstaculizadores de la innovación:**

En contraste a los facilitadores presentados anteriormente, también se presentan ciertos elementos en el contexto, que dificultan el proceso de innovación o implementación de proyectos.

**Cambios organizacionales:** Uno de los principales elementos que surgieron de las entrevistas fueron los cambios organizacionales y estructurales que ocurren en la empresa, los cuales impactan en la toma de decisiones y en la fijación de objetivos para las iniciativas generadas. La incertidumbre generada por cambios organizacionales, tienen como consecuencia que los proyectos se paralicen, no sabiendo si seguirá siendo una prioridad del negocio o cómo, por lo que afectan el desarrollo de éstos hasta que el escenario organizacional se logre estabilizar nuevamente.

*“(...) el proyecto quedó en stand by, porque ahora con la nueva estructura no es prioridad, y tampoco eh está muy claro quién va a tomar estos temas.” (S4, 2016)*

*“Obstaculizadores, yo creo que todos los procesos de cambio organizacionales que han habido, reestructuraciones de área, del eh todos los cambios que nos han impactado por el tema de mercado energético, han hecho que si sea quizás más difícil participar, eh haya habido otras prioridades al mismo tiempo (...)” (S3, 2016)*

*“(...) organizaciones multinacionales de este tipo tienen que estar alineadas a los objetivos estratégicos principales de la corporación, yo creo que él...la ansiedad que genera en sí este tipo de instancias van a estar alineadas a los objetivos que se determinen desde ahora en adelante es una de las principales dudas que quedan finalmente.” (S2, 2016)*

**Obstáculos logísticos:** Además de lo anterior, surgen ciertos elementos de logística que dificultan el proceso de diseñar e implementar una iniciativa como la planteada en este caso. Esto se da a raíz de las características de la organización y su tamaño, siendo una organización que se encuentra en diversos países y en diferentes localidades en cada uno de ellos. Estos dos elementos generan dificultades al momento de elegir metodología y proveedores, ya que se debe ajustar y ser igual para todos, al mismo tiempo siendo eficiente en su relación costo-beneficio.

*“(...) los principales obstáculos que se me vienen a la mente, uno es la cantidad de gente que necesitamos involucrar en el proyecto, temas más logísticos, más operativos. (...) se hace un poco más difícil, en cuanto al cómo. (...) tenemos que tomar una decisión que sea lo más eficiente posible, para el negocio.” (S4, 2016)*

*“(...) las plantas están operando todo el día entonces no es como que tu podías sacarlos a todos y llevarlos a un auditorio grande y hacer una clase sino que tienes que ir viendo los turnos (...) eso implicaba sobrecostos en las horas del relator... implicaba sobrecostos en temas de hacer una nueva hora para que la gente viniera, los costos de los hoteles, los costos de los traslados, etc.” (S1, 2016)*

*“Y la verdad es que no nos fue bien con las Universidades al principio, porque nadie tenía, al nivel que nosotros queríamos, el programa, una infraestructura sistémica (...) para poder soportar el programa que nosotros queríamos, en definitiva lo que nos ofrecía la universidad extranjera. Era lo ideal, pero no tenía los cursos en español y acá sí tenían los cursos en español, pero no tenían el sistema que tenía la universidad extranjera.” (S1, 2016)*

**Disparidad de relatos y conceptos:** Un punto relevante que surge del análisis de todas las entrevistas es las diferencias en los relatos y percepciones de los distintos miembros del equipo respecto al proceso de innovación. Esta disparidad en la descripción del proceso, su origen y las etapas exactas que lo han conformado se da en función del momento en que los distintos miembros han iniciado su participación en el proyecto particular.

Adicionalmente, existen en el equipo diversas concepciones de lo que es la innovación organizacional. Algunos participantes consideran que sólo puede ser tal, si lo es para el estado del arte del tema trabajado, como otros consideran que la innovación puede ser contextual a la empresa, independiente de que exista externamente una iniciativa similar.

*“yo diría que no somos tan innovadores, yo diría, yo creo que escuela técnica es una cuestión distinta,” (S1, 2016)*

*“haciendo cosas innovadoras, totalmente innovadoras...eh...yo no sé si haya algo como tan, así como innovador acá como que yo te diga esto es como ya...no sé algún otro lado se está haciendo.”(S1, 2016)*

*“(...) usualmente todo lo que tenía que ver con liderazgo se manejaba de forma presencial y quizás muy eh, con una metodología más formal, de dictación, de leer libros, más en lo tradicional. Y aquí se han implementado temas como desde webinars, desde foros de discusión, eh el e-learning propiamente tal, entonces hubo todo un cambio en la metodología de enseñanza y de aprendizaje, eh, que es la innovación que nosotros vemos en este proyecto.” (S3, 2016)*

### **Prácticas en Proceso de Innovación**

**Integración de conocimientos:** Otra temática relevante que surge de las entrevistas es la importancia de integrar diferentes especializaciones y conocimientos para el desarrollo de proyectos e iniciativas. Así, los entrevistados plantean la importancia de recurrir a la experiencia y experticia de otros para tener un referente desde el cual actuar. Este intercambio de información y opiniones se da tanto dentro del equipo como fuera de éste, generando una colaboración intra e inter áreas.

*“Y al momento de desarrollar esta iniciativa, se trabajó en conjunto con el área de desempeño operacional (...) Entonces ellos, como tienen esa expertiz colaboraron con capacitación que les planteó el problema que tenían y en conjunto se desarrolló esta iniciativa.” (S2, 2016)*

*“pero que tú te surtes de la experiencia técnica de otra persona o de otro equipo (...) el proyecto al final tenga mejor resultado (...) la clave como que al final es compartir (...). En la medida en que tú construyes se amplía tu mirada y puede llegar de mejor forma a los lugares a los que tú quieres. Al menos eso es lo que he visto que nos ha pasado acá” (S1, 2016)*

**Análisis continuo del proceso:** Durante el transcurso de este proyecto e iniciativa se realizaron múltiples reuniones y revisiones de las ideas planteadas y decisiones tomadas con anterioridad. El equipo realiza un constante análisis del proyecto y sus variables involucradas en una búsqueda de obtener un resultado óptimo.

*“mientras se implementó el piloto nosotros nos juntamos nuevamente a ver cómo tomamos esta temática a nivel masivo” (S2, 2016)*

*“del programa y revisamos la propuesta, la revisamos con la gerente del área y desde ahí se hizo el análisis crítico” (S2, 2016)*

*“si hay que hacer algún ajuste tenemos que juntarnos de nuevo con ellos, revisar (...)” (S1, 2016)*

Este análisis continúa aún después de la implementación del proyecto, de esta manera el equipo está constantemente mejorando sus procesos establecidos.

*“(...) hasta el 2017, la escuela técnica sigue aún en desarrollo, eh, y después habría que definir durante el próximo año si es un proyecto o una iniciativa que se mantiene en el tiempo o que sigue desarrollándose en el tiempo (...)” (S3, 2016)*

**Reuniones presenciales:** El análisis anteriormente mencionado se realiza principalmente en reuniones presenciales de todo el equipo involucrado, de esta manera las decisiones se toman en conjunto y teniendo en cuenta el punto de vista de todo el equipo.

*“(..)se generan espacios de conversaciones, de confianza, donde cada uno puede opinar con su punto de vista, en base a su experiencia profesional, en base a lo que ve en la en la compañía, etc” (S4, 2016)*

*“todo fue con reuniones, reuniones presenciales, eh en su momento con los proveedores, después con el proveedor definido, eh después con las jefaturas, o sea todo siempre fue vía reunión presencial” (S3, 2016)*

*“nosotros hacemos el proceso de detección de necesidades en conjunto, en este minuto, con las jefaturas, en reuniones presenciales idealmente” (S2, 2016)*

**Pensamiento flexible:** Se hace necesario tener la capacidad y disposición de cambiar las ideas propias en base a las sugerencias de otros y a las necesidades y prioridades organizacionales. En este sentido, los entrevistados señalan que no siempre se logrará ejecutar las ideas de la misma manera en que se habían pensado en un comienzo, por tanto, uno tiene que tener la capacidad de aceptar cambios y poder adaptar la idea y/o proyecto a éstos.

*“Entonces tenemos que ser capaces de atajar ese tipo de cambios y diseñar los programas en la medida que vayan teniendo resultados efectivos.” (S2, 2016)*

*“(...) estamos en pleno proceso de depuración de la propuesta. Ósea nosotros con el ideal de alguna manera, pensando en los conocimientos que queríamos transmitir, (...) en este nuevo replanteamiento de la propuesta nos dimos cuenta de que era mejor reducir, lo que te comentaba al principio, reducir cantidad evaluando, digamos, implementar en diversos años que se va a profundizar el programa, etc.” (S2, 2016)*

**Perseverancia:** Por otro lado se señala también la importancia de perseverar para lograr cumplir con los objetivos propuestos, especialmente en la fase de aprobación de los proyectos. Los entrevistados mencionaron que no siempre se logra obtener la aprobación de una iniciativa en la primera instancia en la cual se presenta, por lo que primero es necesario reevaluar la necesidad y la idea y luego insistir para lograr obtener aprobación.

*“hay que saber buscar los apoyos, pero hay que ser perseverante al final, ósea si no funcionó al principio, no quiere decir que no vaya a funcionar.” (S1, 2016)*

*“Y no perder el foco, ósea ser perseverante, ser perseverante porque en esa misma, cosas van, cosas vienen (...) como que siempre van a haber cuestionamientos en el medio, entonces en ese sentido hay que ser perseverante.” (S1, 2016)*

**Metodología intuitiva:** En la estructuración de etapas de su proceso de innovación, el equipo se guía por un proceso internalizado intuitivo basado en su experiencia organizacional y no por una metodología determinada. Esto a pesar de que señalan la existencia de una metodología de mejora continua, denominada APEX, al interior de la organización. Así las etapas surgen sin una pauta predeterminada, variando según las necesidades del proceso particular.

*“(...) para este de liderazgo no se utilizó metodología APEX, ha sido más bien una planificación interna, definiendo fechas, actividades claves en el proceso que se tenían que ir cumpliendo, o hitos en el proyecto, pero no no hubo una metodología eh de innovación o de excelencia operacional involucrada.” (S3, 2016)*

## VI. DISCUSIÓN

En función del análisis anterior, y las categorías y temáticas presentadas, es posible analizar el proceso realizado por el equipo desde una perspectiva de modelos de innovación, siguiendo con el cuarto objetivo específico establecido para este estudio. Más específicamente, se utilizaron tres modelos, planteados anteriormente en el marco teórico, para el análisis de este caso: Modelo de Innovación en Gestión de Birkinshaw et al. (2008), modelo de Innovación Organizacional de Desouza et al. (2009) y modelo de Creatividad e Innovación de Amabile (1988).

Considerando la anteriormente mencionada disparidad de relatos, cabe destacar que el proceso aquí presentado reúne los diferentes elementos mencionados por todos los miembros del equipo.

### **Detección de Necesidad**

El proceso de innovación aquí analizado inicia con la revisión de los resultados de la encuesta de clima organizacional que se realiza todos los años. Al igual que en años anteriores la dimensión de liderazgo mostró puntajes inferiores a otras dimensiones medidas. Si bien, a lo largo de los años se ha trabajado el liderazgo en diferentes áreas de la empresa, nunca antes se había ideado una sistematización y unificación de estas diversas intervenciones. En la búsqueda de soluciones a la necesidad detectada se sugirió la generación de un conjunto de cursos y actividades para capacitar a líderes de la organización en liderazgo.

Para Birkinshaw et al. (2008) esta primera fase correspondería a la etapa de Motivación en su modelo de Innovación en Gestión. Aquí se detecta y analiza una necesidad, antes de entrar en la etapa de Invención, dónde se buscarán posibles soluciones. Sin embargo, este modelo señala que el equipo interno se apoya en un consultor externo con el que entabla una discusión respecto a posibles soluciones y pasos a seguir, lo cual no ocurre en este caso. En esta situación los agentes internos o el equipo de Gestión de Talento son los que deciden cómo actuar, tomando únicamente el feedback externo de los resultados del instrumento de medición de clima.

Por otra parte, el modelo propuesto por Amabile (1988), no considera el momento de detección de necesidades en el proceso de innovación, sino que parte su modelo de una directriz proveniente de altos mandos de la organización, quienes trazan un

objetivo general que se debe cumplir. Luego de esta fase se deben establecer objetivos específicos para lograr cumplir la meta esperada. Es después de estas dos etapas que inicia el proceso de generación de ideas. En el presente caso particular, el inicio se da por un análisis y detección de necesidades realizado en conjunto por el equipo y no por una directriz general o petición de una jefatura específica. Si bien, este análisis corresponde a una práctica establecida informalmente dentro de la cultura de la organización, no está especificada dentro de las políticas oficiales de gestión de Recursos Humanos. Por otro lado no está presente la fase intermedia de definición de objetivos específicos, pues se pasa directamente desde la detección de la necesidad a la búsqueda de solución mediante la producción de ideas.

### **Búsqueda de soluciones**

Para concluir en la solución de una escuela de liderazgo, el equipo realizó un análisis en conjunto de posibles soluciones encontradas en el mercado y en la historia de la organización misma.

El principal mecanismo que utilizaron para definir estos elementos, fueron *reuniones presenciales*, como se menciona con esta categoría en el análisis, en las cuales mediante la discusión y brainstorming, llegaron a consensos sobre las mejores prácticas para la implementación de la idea. Uno de los objetivos de utilizar esta metodología de toma de decisiones consiste en involucrar en el proyecto los conocimientos y experiencia de los diferentes miembros del equipo, para de esta manera, lograr un resultado más integral. Esta práctica se ve agilizada por la *política de puertas abiertas* que permite a los miembros de equipo acudir a las distintas jefaturas pertinentes sin necesidad de un procedimiento formal previo, como se ha mencionado en el análisis.

A su vez este tipo de reuniones son efectivas debido a la *horizontalidad jerárquica* de la organización. Como se menciona en el análisis de las entrevistas, esta horizontalidad corresponde a un facilitador contextual gracias al cual las decisiones de menor impacto no necesitan pasar por la aprobación de una jefatura.

Finalmente, se basan en una experiencia reciente de los altos mandos de la organización y en la iniciativa exitosa de la escuela técnica para proponer una escuela de liderazgo.

Según Desouza et al. (2009) el proceso de innovación comenzaría en este punto, con la generación y movilización de ideas. Así generan una metodología de capacitación sistematizada en liderazgo, modificando los métodos utilizados anteriormente. Esta etapa del proceso descrito se asemeja al proceso de descongelamiento de Lewin (Lewin, 1947), que postula que todo cambio comienza con una modificación en la percepción o conceptualización establecida. En este caso la siguiente etapa del modelo de Desouza et al., de evaluación y defensa de ideas no se distingue claramente de la etapa de generación y movilización. El equipo discute y decide en una misma instancia.

Amabile (1988), propone que la etapa de búsqueda de soluciones está directamente influenciada por el proceso de creatividad individual o de grupo. Este proceso inicia con la motivación intrínseca de la persona, al aproximarse a las fuentes externas e internas de información respecto al tema. En el presente caso, esto se vería reflejado en el análisis que hace el equipo de los resultados de la medición de clima y de los antecedentes previos de iniciativas generadas en función de trabajar el liderazgo a distintos niveles jerárquicos.

Luego de esto, se pasa a la fase de producción de ideas, seguida por la fase de evaluación de las mismas. Las reuniones de trabajo que tuvo el equipo de Gestión de Talentos, fueron la principal instancia para proponer y evaluar diferentes ideas que dieran solución a la necesidad detectada. No existieron momentos diferenciados para la evaluación de ideas, sino que se seleccionaron y modificaron en una dinámica de discusión activa. En el caso aquí analizado, este proceso de creatividad se repite de manera similar en varios momentos del proceso de innovación debido la necesidad de tomar distintas decisiones según las contingencias del proyecto. Y al *análisis continuo*, tal como se mencionó en el análisis, realiza el equipo durante su proceso de innovación. Esto implica un cuestionamiento constante de las prácticas y decisiones tomadas

Este proceso recursivo de creatividad, se relaciona con la categoría anteriormente mencionada de *pensamiento flexible*. Los participantes mencionan que es importante tener flexibilidad en los procesos de innovación o proyectos en general, como se muestra en el análisis, ya que las prioridades organizacionales van cambiando y es necesario adaptarse y adaptar los proyectos a estos cambios para asegurar su supervivencia. Esto a su vez, requiere que el equipo vuelva a realizar un proceso de

creatividad para hacer los ajustes necesarios de manera adecuada para el proyecto y la organización.

### **Diseño de proyecto**

Posterior a la definición de la iniciativa a implementar, se tomaron decisiones respecto a la metodología, la población y el proveedor con el cual colaborar. Estas decisiones también se tomaron en función de *reuniones presenciales* de equipo en las cuales se discutía y decidía sobre una opción. Una vez teniendo una propuesta concreta de qué se quería ejecutar y cómo, se realizaron reuniones con diversas opciones de proveedores que presentaban a su vez, sus propias propuestas para lograr el objetivo del proyecto. Inicialmente no encontraron un proveedor que se ajustara a sus necesidades metodológicas y logísticas por lo que tomaron la decisión de poner en pausa la iniciativa. Pasado un tiempo decidieron retomar el proyecto debido a la importancia que le otorga el equipo a la temática de liderazgo y renovaron sus reuniones y búsqueda de proveedores. En base a estas reuniones y propuestas, el equipo decidió con qué proveedor trabajar para la implementación de un piloto.

De igual manera el diseño del proyecto se ve marcado por los *obstáculos logísticos*, tales como la dispersión geográfica de la población objetivo y la cantidad de participantes.

Como se mencionó en el análisis de entrevistas, se vuelve importante el *pensamiento flexible*, tanto para lograr adaptarse a las circunstancias particulares en que se inserta el proyecto, como ante las perspectivas encontradas dentro del mismo equipo de Gestión de Talento, donde cada miembro aporta con su propia experticia y experiencia, buscando generar una *integración de conocimientos* y llegar a consensos respecto a la óptima resolución.

La *perseverancia* que mencionan los participantes, y que se ejemplifica en el análisis, juega un rol muy importante en esta parte del proceso, ya que es eso lo que asegura una continuación de la iniciativa. Si bien la perseverancia que se menciona anteriormente hace referencia a la aprobación de proyectos, en esta instancia también fue el elemento de la perseverancia el que se manifiesta, ante la situación de no contar con las opciones adecuadas para la implementación del proyecto y tener que esperar para que estuvieran disponibles en el mercado.

### **Diseño e Implementación del piloto**

Previo a la implementación de este piloto se tomaron las decisiones tácticas respecto a su objetivo, público y ejecución en conjunto con el proveedor seleccionado. Estas decisiones resultaron en un programa de cuatro meses con 30 participantes de diferentes áreas de la empresa, con clases presenciales y virtuales ejecutadas por una Universidad específica. El objetivo de este piloto fue probar la efectividad del método y proveedor escogido, no así el público objetivo. Los participantes se escogieron mediante la nominación de éstos por parte de la jefatura de cada área estratégica de la empresa, para asegurar el compromiso y participación. Este proceso de selección y contacto de potenciales participantes se vio facilitado en gran medida por la *relevancia estratégica* del área y la *política de puertas abiertas* que caracteriza a la organización. Tal como se analizó anteriormente, estos corresponden a facilitadores contextuales del proceso de innovación por lo que ayudaron a generar una comunicación fluida con otras áreas y a contar con el apoyo de jefaturas claves en esta y otras fases del proceso.

De acuerdo al modelo de Birkinshaw et al. (2008), la escuela de liderazgo que se propuso desarrollar, corresponde a una práctica hipotética, planteada por el agente interno. Es aquí donde se incorpora un agente externo para el desarrollo concreto de la idea, en este caso una universidad. Desde ahí, se le entregan los lineamientos generales al proveedor externo para que ellos desarrollen y refinen un programa concreto. De la interacción de ambos agentes surgiría el programa piloto que cuenta con las características particulares determinadas como necesarias para probar el programa. Una vez establecidas esas definiciones, según, Birkinshaw et al. (2008) entrarían en la fase de implementación al poner en marcha el piloto.

En función del modelo de Desouza et al. (2009), todo el proceso del piloto se enmarcaría dentro de la etapa de Experimentación, donde se pondrán a prueba las decisiones tomadas, específicamente respecto a la metodología y el proveedor. Amabile (1988) situaría la preparación e implementación del piloto dentro de su etapa de prueba e implementación de ideas dónde se vería la efectividad de las ideas generadas en la etapa anterior. Birkinshaw et al. (2008) difieren de estos modelos principalmente en su nivel de especificidad y detalle en cómo tendrá lugar esta experimentación y en el énfasis dado a la interacción con un proveedor o agente externo.

Cabe destacar que la fase piloto es considerada como parte del proceso de implementación de la innovación por parte de Birkinshaw et al., (2008) y de Amabile

(1988). En cambio para Desouza et al. (2009), esta fase estaría situada dentro del desarrollo del proyecto de innovación, previo a su implementación. En base a la literatura, la implementación de un proyecto de innovación daría inicio a un proceso dialéctico de cambio organizacional, en el que están implicados los desarrolladores del proyecto, los cuales toman un rol de agentes de cambio, y la organización en general, en la cual se encuentran actores situados en la aceptación al cambio o en el rechazo a este. Por lo tanto la fase de implementación implica tácticas de gestión del cambio, tales como medidas de reducción de resistencia de los colaboradores, como construcción de alianzas estratégicas con líderes claves al interior de la organización (Witting, 2012; Birkinshaw et al., 2008; Van de Ven & Poole, 1995). Teniendo estos factores en cuenta, este equipo de Gestión del Talento gestiona el piloto como parte de la implementación, ejemplificado por el *apoyo organizacional* que buscan obtener de los líderes claves de la organización para la adopción de este piloto.

De esta manera, podemos señalar que la fase del piloto puede categorizarse como inserta en la fase de implementación y desarrollo a la vez.

Por otro lado, si bien los distintos modelos incluyen de una y otra forma una fase piloto en el proceso de innovación que plantean, considerando las características de este piloto podría considerarse como un proceso propio inserto en el proceso de innovación. Esto debido a que posee por sí mismo las etapas correspondientes a un proceso de innovación independiente, desde la definición de su objetivo hasta su implementación y posterior análisis.

### **Evaluación del piloto y pasos a seguir**

Posterior a la implementación del piloto, se realizó un proceso de análisis considerando los resultados de éste, en base a las percepciones de los participantes y de sus jefaturas. También en este hito, se consideró la retroalimentación del proveedor respecto a la ejecución del programa y las expectativas del equipo de gestión de talento respecto a lo que esperaban conseguir con este programa. Durante este análisis se replantearon decisiones tomadas anteriormente, tales como los contenidos, el proveedor y la metodología seleccionada. Adicionalmente se iniciaron discusiones respecto a aspectos tácticos de la implementación masiva del programa final. Esta temática resulta crítica para el equipo debido a los *obstáculos logísticos* que han tenido en proyectos pasados al momento de implementar programas, tal como se ha mencionado en el análisis de las entrevistas, estas dificultades se relacionan

directamente con la envergadura del público objetivo, la distribución geográfica de los trabajadores y las características particulares de sus labores y horarios.

Para Birkinshaw et al. (2008), este proceso de análisis correspondería a una transición entre la etapa de Implementación y la de Teorización y Etiquetado, donde se realizan la Experimentación reflexiva por parte de los agentes internos y la Teorización reflexiva por parte de los agentes externos. Estas actividades implican un análisis de la viabilidad real del proyecto final y un perfeccionamiento de la propuesta para abarcar el alcance original, respectivamente.

En contraste, para el modelo de Desouza et al. (2009), este momento del proceso seguiría estando dentro de la fase de Experimentación, donde se analiza la viabilidad del proyecto y prototipo para el estado actual de la organización.

Según el modelo de Amabile (1988), esta parte del proceso de innovación se podría catalogar dentro de la cuarta o quinta etapa. Por un lado en la cuarta etapa se revisarían los resultados del piloto como prueba de ideas haciendo ajustes según este análisis. Por otro, se podría considerar que este análisis forma parte de la quinta etapa de revisión de resultados donde se asesora el avance y estado del proyecto, en función, en este caso, del piloto implementado. Si se utiliza el piloto como un indicador de avance, Amabile indica que se debería volver a la etapa dos de su modelo.

Durante este proceso de análisis de los resultados de la implementación piloto, el equipo se vio obligado a poner en pausa el proyecto, debido a los efectos de *cambios organizacionales*, específicamente una reestructuración de Recursos Humanos, que corresponde a uno de los obstáculos analizados en el análisis previo, que afectó los lineamientos estratégicos del área. Ante la espera de la definición de las nuevas prioridades estratégicas, el equipo tomó la decisión de postergar la definición final del proyecto.

Es relevante mencionar la *disparidad en las concepciones y relatos* del equipo respecto al desarrollo del proceso de innovación. Se pudieron apreciar distintas percepciones de las mismas etapas del proceso, dependiendo del momento de incorporación de la persona al proyecto. Esto puede ser una consecuencia de la *metodología intuitiva* y espontánea a la cual optan, y mediante la cual el equipo diseña y ejecuta la iniciativa de innovación. Al no apegarse a un modelo o método prescrito, el proceso mismo está sujeto a la interpretación de los miembros del equipo.

Considerando toda la información presentada anteriormente, a nivel general, el proceso de innovación abordado por el equipo de Gestión de Talento se puede considerar como una innovación en gestión ya que el objetivo final es lograr una nueva forma de gestionar las capacitaciones y desarrollo de habilidades de liderazgo para la población de líderes. Sin embargo, esta iniciativa también se podría considerar como una innovación en producto, ya que está orientada a un cliente específico para cubrir una necesidad determinada. Si bien sería un producto interno, que no producirá un retorno evidente, sí es un producto propiamente tal y que beneficiará a la empresa en su desempeño anual.

Tomando en consideración otras clasificaciones de la innovación expuestas anteriormente en esta investigación, es posible mencionar que la manera en que se desarrolla la innovación dentro de este equipo es una innovación abierta. Esto ya que es posible observar que el equipo en general tiene una apertura al contexto más amplio de organización, viendo la experiencia de otras organizaciones como oportunidades para crecer y no como una amenaza. Durante todo este proceso, ellos se nutren de las experiencias de otros y buscan tener un referente para la iniciativa que están desarrollando (Arancibia, 2016). Esto dialoga bien con el modelo de Birkinshaw, ya que éste tiene un planteamiento sistematizado para la incorporación de los agentes externos en el proceso de innovación.

Finalmente, la iniciativa de la Escuela de Liderazgo, se puede clasificar en base al continuo de innovación incremental e innovación disruptiva. Bajo este análisis, la Escuela de Liderazgo sería una innovación incremental, ya que corresponde a la mejora de un proceso existente en la forma de una nueva gestión/producto

## **VII. CONCLUSIONES**

En resumen, el caso expuesto en esta investigación se compone de cinco etapas principales: Detección de Necesidades, Búsqueda de soluciones, Diseño de proyecto, Diseño e implementación del piloto y Evaluación del piloto y pasos a seguir (Ver esquema 3, p.41). Estas etapas se transversalmente ven marcadas e influenciadas por las categorías de análisis desglosadas anteriormente, las cuales surgen de las entrevistas realizadas. Sin embargo, ciertas de estas categorías impactan en mayor

medida en etapas específicas del proceso, lo cual se ve representado en el esquema 3.

En primer lugar, la etapa de Detección de Necesidades implica el análisis de los resultados de la encuesta de clima y la toma de decisión de focalizarse en solucionar esa necesidad. Esta etapa se ve principalmente impactada por la práctica de *reuniones presenciales*, las cuales son un elemento fundamental durante el proceso de innovación del equipo.

En segundo lugar, está la etapa de Búsqueda de soluciones, en que se discute respecto a cuáles son las opciones existentes para solucionar la necesidad detectada anteriormente. Durante esta etapa, varios de los elementos del análisis se vuelven relevantes. Dentro de las prácticas de mayor relevancia se encuentran nuevamente las *reuniones presenciales*, además el *análisis continuo* de las decisiones tomadas y el *pensamiento flexible* ante los obstáculos y las diferentes perspectivas. En esta etapa intervienen además dos facilitadores de la innovación, la *política de puertas abiertas* y la *horizontalidad jerárquica* que permiten una toma de decisiones ágil y un proceso dinámico en la búsqueda de la óptima solución.

En tercer lugar, la etapa de Diseño de proyecto, la cual implica la toma de decisiones respecto a los elementos logísticos y metodológicos del proyecto, tales como la metodología a utilizar, el público objetivo de la iniciativa, el proveedor, etc. Esta etapa se ve influenciada principalmente por ciertas prácticas características del equipo como el *pensamiento flexible*, el *análisis continuo* y la *integración de conocimientos*, que les permite obtener la información más completa para la toma de decisiones respecto al diseño. La *integración de conocimientos* es importante para incorporar diferentes perspectivas a esta toma de decisiones, considerando la experticia de otras áreas y otros miembros de la organización con experiencias diferentes.

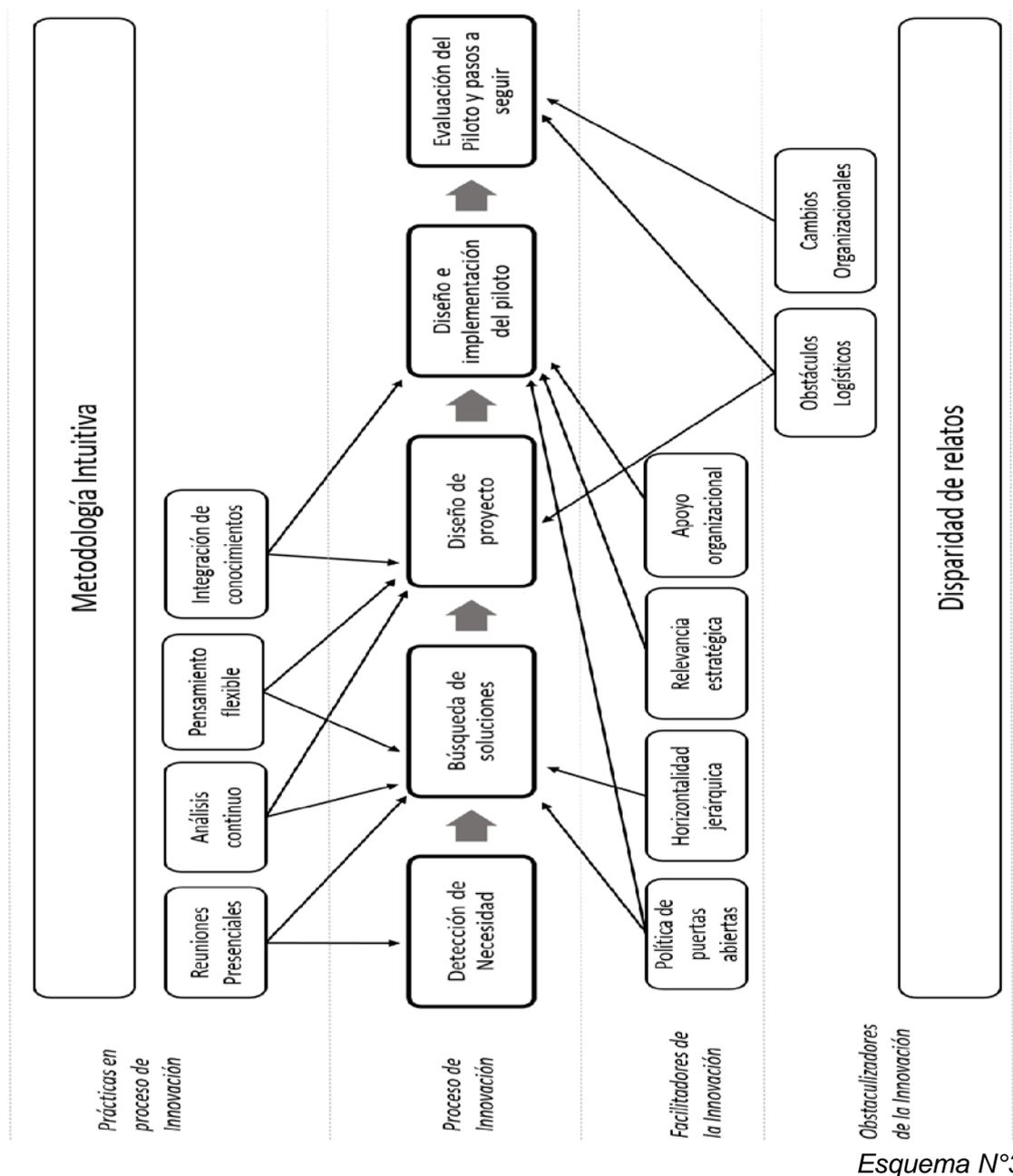
La cuarta etapa de Diseño e implementación del piloto se enfoca inicialmente en la toma de decisiones tácticas respecto a un piloto que probará la efectividad de la metodología y los contenidos del programa diseñado con anterioridad, a una menor escala. Aquí se decide respecto a los participantes, tiempos y contenidos de este piloto para su posterior implementación. Durante esta etapa vuelve a adquirir importancia la práctica de *integración de conocimientos* donde recurren a la experticia de diferentes personas internas y externas al equipo para determinar la manera óptima de implementar el piloto y los mejores candidatos para éste. Adicionalmente

intervienen tres facilitadores detectados en el análisis, que corresponden a la *política de puertas abiertas*, la *relevancia estratégica* y al *apoyo organizacional*, estos actúan principalmente al momento de seleccionar a los participantes del piloto, tarea facilitada por la disposición de miembros claves de la organización a entregar información y participar activamente en el proceso.

La quinta y última etapa observada durante esta investigación, es la de Evaluación del piloto y pasos a seguir, que involucra el análisis realizado posteriormente a la ejecución de éste. Más específicamente, esto involucra examinar cómo resultó el piloto en temas logísticos y también tomar en consideración la percepción de los participantes respecto a los contenidos y ejecución del curso. Adicionalmente, esta etapa incluye los pasos a seguir para el equipo, que debido a los *cambios organizacionales* no fue posible seguir observando y analizando el caso. En este sentido, las principales categorías que influyen en esta etapa son los obstaculizadores de la innovación. Los *obstáculos logísticos* impactan en función de los pasos a seguir ya que se deben tomar las decisiones finales respecto a cómo implementar el proyecto final, y como se menciona anteriormente, los *cambios organizacionales* impiden el avance del proceso debido a la incertidumbre del futuro.

Finalmente cabe mencionar que las categorías de *metodología intuitiva* y *disparidad de relatos* impactan de manera transversal todo el proceso de innovación. La *metodología intuitiva* impacta en la continuidad del proceso en sí y con cómo este se desarrolla sin seguir un lineamiento claro o un modelo estructurado. Esto se relaciona directamente con la *disparidad de relatos*, que se presenta como un obstaculizador que podría afectar en todas las etapas del proceso ante la falta de un consenso al interior del equipo respecto a las contingencias y prioridades del proyecto en el que están insertos.

### Esquema N°3 de Proceso de Innovación con categorías de análisis



Las actividades futuras para el desarrollo de este proyecto, luego de definir la implementación final, serían establecer indicadores para medir el impacto de esta iniciativa en la organización, alcanzar la validación con las jefaturas claves estratégicas para fomentar e impulsar la participación, y difundir la iniciativa con los participantes directamente.

Desde el modelo de Birkinshaw et al. (2008) los siguientes pasos a seguir en este proyecto podrían corresponder a la etapa de implementación o a la etapa final de teorización y etiquetado. Por una parte, se puede considerar que tanto el piloto como la implementación final se encuentran en la etapa de implementación, siendo que después de la Teorización y Experimentación reflexiva del piloto, se vuelve a esta tercera etapa. Por otra parte, la búsqueda de validación y difusión de la iniciativa se situaría dentro de la etapa de Teorización y etiquetado, sin embargo esta sería una teorización en base al piloto realizado, siendo esto previo a la implementación final lo cual no coincide con lo planteado por Birkinshaw et al. (2008).

Siguiendo el modelo de Desouza et al. (2009) de manera estricta, lo que vendría a continuación es la etapa de Comercialización. Sin embargo, en este caso, se puede apreciar que el análisis de impacto de la iniciativa, que se realiza en esta etapa, se realizó previamente a la implementación del piloto, cuando se estaba formulando la idea de esta Escuela de Liderazgo. De todas maneras, este análisis se repite en varios momentos del proceso, como parte de la metodología de análisis continuo que tiene el equipo.

Considerando lo anterior, la siguiente fase para el equipo, sería la de Difusión e Implementación de la iniciativa, donde se busca obtener la validación y el apoyo de la organización y sus líderes, para poder implementar efectivamente la iniciativa.

Al analizar los siguientes pasos a seguir del equipo desde el modelo de Amabile (1988), no se encuentra ninguna fase del modelo que concuerde en su totalidad con el proceso real llevado a cabo. En este modelo, la fase de apoyo debe provenir de lo que la autora denomina Motivación para la Innovación, la cual consistiría en apoyo organizacional que prestan los altos cargos de una empresa, para los diferentes procesos innovadores. La definición de la implementación final y el establecimiento de medidores podrían corresponder a una etapa de producción de ideas. Cabe mencionar además que la autora (Amabile, 1988) aclara que su modelo no incluye las proyecciones a largo plazo de una iniciativa de innovación y que concluye en la implementación inicial de esta. Teniendo en cuenta esto último se podría considerar que su modelo abarca sólo hasta la implementación del piloto.

Tomando en consideración los datos expuestos anteriormente, se pueden desglosar ciertos ejes de reflexión sobre las temáticas y elementos principales del proceso de innovación realizado por este equipo y el contexto en el que se insertan.

El proceso de innovación que se genera dentro del equipo de Gestión de Talento, se puede caracterizar ampliamente como intuitivo, flexible e integrativo.

En primer lugar, al decir que la metodología es intuitiva, se refiere a que el equipo en cuestión no estableció una guía previa que estructurara la forma de desarrollar el proyecto, sino que fue más bien orgánico, determinando los siguientes pasos a seguir según la contingencia del momento y en base a la experiencia previa en procesos similares. Esta metodología impacta en el análisis con el constante retroceso a etapas anteriores de los modelos, ya que no existe un proceso definido para avanzar a una etapa siguiente y se continúa analizando las decisiones y acciones tomadas con anterioridad.

En segundo lugar, la flexibilidad que se menciona anteriormente, está vinculada a la metodología intuitiva, ya que ésta permite que el proceso de diseño sea flexible a las contingencias del contexto y las necesidades del negocio, sin verse restringido a etapas predefinidas. Esta flexibilidad se refleja por un lado, en la capacidad de adaptarse a los diferentes obstáculos contextuales que se presentan, tales como la masividad de participantes, la dispersión geográfica, la dificultad de encontrar proveedores, y los cambios organizacionales. Por otro lado, también se evidencia en la integración de diferentes perspectivas y conocimientos en el desarrollo del proyecto, tanto al interior del mismo equipo, como en otras áreas.

Considerando lo anterior, el proceso de innovación se destaca como integrativo al incorporar conocimientos y habilidades provenientes de otras áreas de la organización como también de los proveedores que entregan los servicios necesarios para ejecutar el proyecto. Parte importante de esta integración es que el equipo es capaz de identificar y reconocer la relevancia de la participación de estos actores y del trabajo conjunto para el éxito de la iniciativa.

Otro de los temas relevantes destacados del análisis realizado, es la “disparidad en las concepciones y relatos” de los miembros del equipo respecto al proceso de innovación que puede ser productos de la “metodología intuitiva” que utilizan para diseñar y ejecutar la iniciativa de innovación. Como se señala en diversas ocasiones, los miembros de gestión de talento se encuentran en constante interacción con personas externas al equipo que consideran claves en el desarrollo de sus procesos, por lo cual es importante que se tenga una visión alineada y un mensaje coherente respecto a la

realidad de los proyectos que se llevan a cabo. De lo contrario, se podría tender a una percepción dispar no sólo al interior del equipo sino que también fuera de éste.

Sin embargo, complementando lo anterior, es importante destacar que los modelos de innovación estudiados para esta investigación no incluyen explícitamente una fase o hito dentro del proceso de innovación, que tenga que ver con la alineación del equipo respecto al proyecto y al proceso. Esto puede ser indicativo de una necesidad en cuanto a modelos de innovación, ya que, como se puede apreciar en este caso, ser parte de un mismo equipo no necesariamente implica que exista una alineación interna respecto a la historia del proyecto y sus principales hitos, como también respecto a los conceptos claves que se trabajan en su desarrollo.

Otro elemento que destaca como interesante, es el hecho de que la empresa tenga sede corporativa en Estados Unidos y que se reciban lineamientos estratégicos desde la misma. Como se ha podido observar, esto tiene ciertos efectos en el proceso de innovación que realizaron los participantes. Por una parte, se puede apreciar un efecto positivo en que sea una prioridad estratégica global estar dentro de los mejores lugares para trabajar en cada mercado en el que se está inserto, lo cual facilita la ejecución de iniciativas por parte del equipo. Esto se rescata como algo positivo especialmente en el contexto nacional chileno, en el cual la innovación en las empresas no es tan común, especialmente en las áreas de Recursos Humanos o en innovaciones en gestión.

Por otra parte, se puede destacar como efecto negativo, que la toma de decisiones y/o aprobaciones que se deben realizar para un proceso de este estilo son demorosas, al tener que asegurarse de estar alineados con la estrategia de la empresa a nivel corporativo. Esto se ve principalmente reflejado en los efectos que tuvo la reestructuración del área a nivel corporativo en el proyecto que se estaba desarrollando. Al depender de una corporación cuya sede central se encuentra en Estados Unidos el proceso de alineamiento y reasignación de roles y prioridades estratégicas es más lento, llevando a que la situación de incertidumbre se prolongue y los proyectos estén detenidos por una mayor cantidad de tiempo.

Respecto a la iniciativa en sí, la Escuela de Liderazgo se puede catalogar más claramente como Innovación en Gestión ya que se genera un nuevo proceso para gestionar el talento de los líderes organizacionales. Sin embargo, adicionalmente se puede catalogar como una innovación de producto ya que su diseño tiene como

producto un programa concreto, orientado a un cliente interno específico. A raíz de esto, se puede reflexionar sobre el impacto que puede tener la definición de Recursos Humanos sobre el proceso. Más específicamente, si la empresa tiene una visión de Recursos Humanos como un socio estratégico, se podría asociar esta iniciativa a una innovación de gestión que tiene un impacto en la organización como un todo. Por otra parte, si se considera a Recursos Humanos desde una perspectiva asistencialista, es coherente pensar que esta innovación se consideraría como el desarrollo de un nuevo producto para el cliente interno (Chiavenato, 2009). Si bien, en la empresa del presente caso, Recursos Humanos está posicionado como un socio estratégico, ocupando un puesto de Vicepresidencia y teniendo lugar en los objetivos estratégicos, en el día a día esto se puede manifestar de diferente manera, aún con indicios de una perspectiva asistencialista.

Respecto a los modelos de innovación, específicamente el de Desouza et al. (2009), el proceso de experimentación se presenta como una fase más, dentro del proceso general, lo cual dista en cierta medida de lo que se puede observar en la realidad. Si bien, la fase de experimentación está inserta dentro del proceso completo, ésta contiene en sí misma un proceso de innovación y desarrollo de proyecto particular. Esto se puede ver cuando el equipo debe desarrollar una forma particular para implementar la escuela piloto, lo cual requiere de un proceso creativo e innovador, considerando que es una iniciativa novedosa dentro de las actividades del área y de la empresa y también de un procedimiento de toma de decisiones. Luego de esto ellos deben hacer difusión, comercialización, evaluación, etc., todos los pasos explicitados en un modelo de innovación. Si bien este “mini” proceso de innovación puede ser mejor reflejado en el modelo de Birkinshaw et al. (2008), por su proceso flexible y recursivo, y en el de Amabile, por la incorporación del proceso de creatividad dentro del proceso de innovación, no es un elemento que es explicitado en los modelos y el cual tiene un gran impacto en el proceso general de innovación ya que requiere de la inversión de muchos recursos monetarios y energéticos.

En relación a lo anterior, los modelos de innovación incluidos en esta investigación postulan un proceso concreto para la innovación organizacional, con etapas definidas en las cuales deberían ocurrir ciertas actividades y toma de decisiones. Si bien los modelos no son particularmente complejos de comprender y estudiar, sí se hace complejo aplicarlos a la realidad de un caso en particular. Esto, para el presente caso, podría ocurrir principalmente debido a que el equipo optó por proceder con un proceso

intuitivo más que definido, lo cual hace que el proceso no sea tan focalizado como podría ser si estuviera basado en un modelo concreto. Sin embargo, al ser éstos modelos teóricos de la innovación, deberían ser más flexibles y capaces de ajustarse a las complejidades de la realidad organizacional y poder abarcar un rango más amplio de casos.

La dificultad de aplicar los modelos utilizados al análisis de un proceso de innovación particular podría recaer principalmente en dos elementos: la estructura rígida y episódica de los modelos y la gran diversidad de variables contextuales y situacionales que influyen en el proceso.

Por un lado, la estructura episódica de los modelos utilizados contrasta con la continuidad de los procesos de cambio que ocurren al interior de las organizaciones. De esta manera, el querer situar los momentos espontáneos que ocurren en un proceso de innovación dentro de etapas determinadas de un modelo, se presenta como una dificultad. Esto es particularmente evidente en el caso particular analizado, debido a que el equipo no utiliza ningún modelo a la base de su proceso. Dentro de los tres modelos presentados el modelo que presenta mayor flexibilidad y se acerca mejor a un cambio continuo corresponde al modelo de Birkinshaw et al. (2008) ya que sus etapas son recursivas, permitiendo volver a etapas anteriores sin romper la continuidad del modelo.

Por otro lado, existen diversas variables contextuales y situacionales que impactan los procesos de innovación en las organizaciones. Como señala Amabile (1988), esta gran diversidad de características dificulta que los modelos puedan adaptarse a todo tipo de situaciones organizacionales, limitando su flexibilidad. Esto se puede evidenciar con el modelo de Birkinshaw et al., (2008), el cual postula un agente externo involucrado durante todo el modelo de innovación, y el cual no se ve reflejado en todas las etapas del caso analizado. Adicionalmente, se puede observar en el modelo de Amabile (1988), un énfasis en la verticalidad en el desarrollo y toma de decisiones durante un proceso de innovación, el cual no es completamente representativo en el caso de una organización más horizontal.

Ocurre muchas veces que es muy difícil lograr catalogar las acciones del equipo y sus procesos dentro de las fases que plantean los modelos, como se analizó anteriormente con la fase de experimentación que implica muchas más actividades y recursos, siendo más bien un proceso en sí mismo. Por lo anterior, ocurre que ciertas

acciones se pueden definir como pertenecientes a una fase u otra dependiendo de cómo se argumente la inclusión en las diferentes fases. Esto podría disminuir la utilidad de los modelos al no contar con un estándar para analizar los procesos de innovación, y por tanto no tener resultados comparables en investigaciones realizadas. De esta manera, la interpretación de los modelos queda sujeta a la subjetividad de cada investigador.

Respecto a la configuración de los modelos discutidos, éstos comparten varias similitudes a pesar de estar enfocados en diferentes elementos. Por ejemplo, todos los modelos de innovación expuestos en esta investigación tienen una fase de experimentación, a pesar de que el de Birkinshaw está enfocado en la innovación de gestión, el de Amabile en la creatividad y motivación y el de Desouza et al. (2009) en la innovación en general. Estas similitudes entre los modelos llevan a analizar y cuestionar la real diferenciación que existe entre éstos y qué tan necesario es escoger uno sobre otro, ya que se orientan al mismo objetivo y por tanto se llegará al mismo resultado.

Finalmente, a raíz de esta investigación, se puede reflexionar respecto al delicado límite con el que deben dialogar los modelos de innovación para no ser demasiado directivos en cómo se debe hacer o no el proceso, pero también siendo lo suficientemente indicativos para no caer en la ambigüedad y que resulten no ser utilizables efectivamente en la vida cotidiana. Es importante tener en cuenta este equilibrio, ya que ningún modelo es perfecto y es necesario analizar los que existen de la manera más objetiva posible para poder realmente utilizarlos de manera efectiva.

## VIII. BIBLIOGRAFÍA

- Amabile, T. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research In Organizational Behavior*, 10, 123-167.
- Andreu, J. (2001). *Técnicas de Análisis de Contenido: Una revisión actualizada*. España: Centro de Estudios Andaluces.
- Arancibia, V. & Zavala, G. (2016). *Sesión 3: Tipos de innovación* [Documento PDF]. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Chile.
- Barsh, J., Capozzi, M. M., & Davidson, J. (2008). Leadership & Innovation. *The McKinsey Quarterly*, 1, 37-47.
- Baxter, P., Jack, S. (2008). Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. *The Qualitative Report*, 13(4), 544-559.
- Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. J. (2008). Management innovation. *The Academy of Management Review*, 33(4), 825-845. DOI: 10.2307/20159448
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3era ed.). México: McGraw-Hill.
- Denning, P.J., & Dew, N. (2015). The Profession of IT: Why Our Theories of Innovation Fail Us. *Communication of the ACM*, 58(12), 24-26. DOI: 10.1145/2835854
- Desouza, K., Dombrowski, C., Awazu, Y., Baloh, P., Papagari, S., Jha, S., & Kim, J. (2009). Crafting organizational innovation processes. *Innovation: Management, Policy & Practice*, 11(1), 6-33. DOI: 10.5172/impp.453.11.1.6
- Fontana, A., Frey, J. (2005). The Interview, from neutral stance to political involvement. In N. K. Denzin & y S., Lincoln (Comp). *The Sage Handbook of Qualitative Research* (695-727). London, UK: Sage.
- Hargrave, T. & Van de Ven, A. (2006). A Collective Action Model of Institutional Innovation. *Academy Of Management Review*, 31(4), 864-888. DOI: 10.5465/amr.2006.22527458
- Hülsheger, U., Anderson, N., & Salgado, J. (2009). Team-level predictors of innovation at work: A comprehensive meta-analysis spanning three decades of research. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1128-1145. <http://dx.doi.org/10.1037/a0015978>
- Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change. *Human Relations*, 1(1), 5-41. <http://dx.doi.org/10.1177/001872674700100103>
- Lucca, N. y Berríos, R. (2003). *Investigación cualitativa, fundamentos, diseños y estrategias*. Colombia: Ediciones S. M.

- Martínez, P. (2006). El método de estudio de caso: Estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento y gestión*, 20, 165-193.
- Ministerio de economía, fomento y turismo. (2015). *Resultados Preliminares IV Encuesta Nacional sobre Gasto y Personal en I+D* (p. 3)
- Mol, M. & Birkinshaw, J. (2009). The sources of management innovation: When firms introduce new management practices. *Journal of Business Research*, 62(12), 1269-1280. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.01.001>
- Palafox de Anda, G. (2003). *La creatividad y la innovación en la empresa*. *Neuronilla.com*. Recuperado el 15 de Diciembre de 2016, de <http://www.neuronilla.com/documentate/articulos/45-innovacion-empresa/142-la-creatividad-y-la-innovacion-en-la-empresa-gustavo-palafox-de-anda.html>
- Piñuel, J. M. (2002). Epistemología, metodología y técnicas del análisis de contenido. *Estudios de Sociolingüística*, 3(1), 1-42.
- Saren, M. (1984). A classification and review of models of the intra-firm innovation process. *R & D Management*, 14(1), 11-24. DOI: 10.1111/j.1467-9310.1984.tb00504.x
- Slappendel, C. (1996). Perspectives on Innovation in Organizations. *Organization Studies*, 17(1), 107-129. DOI: 10.1177/017084069601700105
- Snell, S. & Bohlander, G. (2012). *Administración de Recursos Humanos* (16th ed., pp. 4-6). México: CENGAGE Learning.
- Taylor, S. J., & Bogdan, R. (2000). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Paidós.
- Van de Ven, A. & Poole, M. (1995). Explaining Development and Change in Organizations. *The Academy Of Management Review*, 20(3), 510. DOI: 10.2307/258786
- West, M. & Anderson, N. (1996). Innovation in top management teams. *Journal of Applied Psychology*, 81(6), 680-693. DOI: 10.1037//0021-9010.81.6.680
- Witting, C (2012). *Employees' reactions to organizational change*. *OD Practitioner*. 44 (2)
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods* (3rd Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Zavala, G. (2016a). *Curso de Introducción y contexto: Innovación* [Documento PDF]. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Chile.
- Zavala, G. (2016b). *Innovación en el Ámbito de la Gestión* [Presentación PPT]. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Chile.