

## Capítulo 7

---

# ENEMIGOS Y AMIGOS DE LA INNOVACIÓN

---

Desarrollar innovación no es fácil por el trabajo en sí que se requiere, el cual implica mucho esfuerzo, por el tiempo, energía, inversión y las condiciones de aleatoriedad que implica. De allí que es conveniente examinar factores que inciden en su logro exitoso. Para ello, en principio, hay que conocer los enemigos, con el fin de evitarlos o contrarrestarlos.

### ENEMIGOS DE LA INNOVACIÓN

Entre los principales enemigos de la innovación se tienen:

**105**

#### **La imitación**

Este aspecto se ha agudizado en los últimos años debido a la facilidad y rapidez con que se difunde la información en estos tiempos: el uso extendido del *benchmarking* por parte de los competidores, la cercanía que produce internet, las comunicaciones móviles, y en general, las tecnologías de información y comunicación (TIC), los cuales han generado un fuerte isomorfismo organizacional (DiMaggio y Powell, 1983), de tal forma que las empresas tienden a parecerse unas a otras. El isomorfismo en la teoría neo-institucionalista es una forma de ver la imitación, donde la empresa tiende a parecerse a las demás con referencia al entorno; se clasifica en competitivo e institucional, y este último, en coercitivo por efecto regulatorio, mimético para enfrentar la incertidumbre, y normativo por efectos de la profesionalización, que es el tra-

bajo que realizan las ocupaciones o entidades profesionales para incidir en la práctica profesional (formación universitaria, estandarización de las asociaciones profesionales y filtración de profesionales).

En este punto de la imitación, Mansfield, Schwartz y Wagnes (1981, p.213) comentan. “En los 4 años siguientes a su introducción, el 60 % de las innovaciones exitosas patentadas... fueron imitadas”; de la misma manera, estos autores encontraron que la razón entre el tiempo de imitación y el de innovación era de alrededor de 0,70. Por otro lado, en un trabajo para el clúster de la confección de Juan de Acosta, Atlántico, los microempresarios comentaron que la imitación de una nueva prenda en esta aglomeración se demoraba entre medio y un día. Así que este flagelo es un gran enemigo de la innovación. Y el problema desde el punto de vista del copiadador es que la imitación lo releva del trabajo de hacer cosas distintas, que es precisamente la vía para generar ventaja competitiva.

106

### **La complacencia organizacional**

Esta es una forma de narcisismo colectivo que inmoviliza la capacidad de reacción frente a los cambios del entorno. La complacencia se genera cuando la empresa ha logrado un éxito reconocido, todos se sienten orgullosos de los resultados alcanzados hasta ahora, la comunidad empresarial hace un reconocimiento público de su éxito, lo más probable es que la compañía reciba unos cuantos premios, moje tinta en las portadas de las revistas de negocios y salte a la palestra como objeto de *benchmarking*. Todo lo cual infla el ego organizacional, por lo que se termina bajando la guardia, con graves consecuencias para el aprendizaje. Pero de lo que no se percatan es de que del éxito al fracaso solo hay un

paso. Es más, la complacencia es un mecanismo de reproducción que tiene el capitalismo, pues permite que nuevas empresas puedan surgir; la concentración en lo actual de las empresas existentes facilita la entrada de compañías que presentan nuevas propuestas a los clientes. Este punto no fue advertido, por ejemplo, por Marx (1975), quien colocó su interés investigativo en el interior de la empresa, sin examinar el peso de la concurrencia en el mercado.

### **Conservadurismo**

Esta es una conducta de temor al riesgo y protección del *status quo* que impide ver nuevos horizontes. Aquí los paradigmas recurrentes actúan inercialmente; por esta vía hay que tomar en cuenta las rigideces centrales o marcos cognoscitivos (Leonard-Barton, 1992; Stiglitz y Greenwald, 2014; Márquez, 2015), a menudo enlazados con la cultura organizacional, que tiene un elemento reproductivo alto, la estructura y los intereses creados. La aversión al riesgo ha sido identificada como una disposición nuestra en el mundo de los negocios (Monitor, 1994; Mendoza, 2011) y como un gran obstáculo para la innovación, pues se sabe que lo novedoso implica incertidumbre, sobre todo, en el mundo actual de los negocios, y necesariamente debe afrontarse.

### **Tramitomanía**

Los procedimientos vuelven el actuar de las personas en la organización simples rutinas, pero incluso los sistemas vistos de manera rígida, como es frecuente apreciarlos en nuestro medio, también conducen a la falta de emergencia o cambio. Adorno (2013) nos advertía sobre esta forma de concebir lo sistémico que conduce a la inmovilidad. La tramitomanía es un mal hábito que impide que los campeones de innova-

ción puedan actuar con la libertad que la agilidad innovadora requiere, y provocan la desmotivación de ellos, e incluso su retiro de la firma. No se puede olvidar que en la creación, los seres humanos son libres, y en la organización deben estar fuera de ataduras, en lo posible. Por esta vía, hay que examinar ciertas prácticas que se han seguido en el país. Una muy común, fortalecida por el paradigma de la calidad, que se impuso a partir de los años 80, es el tema de la rutinización de procesos, la cual genera rigidez que impide adaptación y respuesta de la empresa a las condiciones dinámicas del entorno. El trabajo de gestión de la calidad, como se entiende normalmente, sirve para actuar en el contexto del mejoramiento, pero no para trabajar en ambientes externos turbulentos como los de hoy, pues se opone a la innovación (Benner, 2009; Malaver, Cardona y Rivera, 2010).

## 108

### **Fijaciones**

En la teoría evolucionista de la organización se ha planteado que la empresa trabaja a partir de rutinas (Nelson y Winter, 1982), las cuales se usan de manera permanente hasta que los cambios del medio muestran que no generan los resultados que se esperaban, por lo que se procede a cambiarlas. Este mismo esquema lo usa el cerebro humano, él crea patrones de acción fija (Llinás, 2003), producto de los circuitos o redes neuronales, los cuales se modifican acorde las exigencias de la realidad externa. Se sabe también que ciertos trastornos psicológicos generan fijaciones y se ha atribuido al sistema cingular del cerebro la capacidad de desarrollar conductas rígidas (Amen, 2012). Así que en la empresa se desarrollan métodos de trabajo, procesos e incluso sistemas que operan de manera automática, los cuales tienden a generar inercia y reducen la dinámica innovadora.

En adición a los enemigos citados, no se pueden dejar de señalar los obstáculos organizacionales que se convierten en rémoras para la innovación, entre los cuales se encuentran: temor al fracaso, mecanismos defensivos, falta de espacios para compartir, poco apoyo gerencial y manejo informal de los derechos patrimoniales.

## **AMIGOS DE LA INNOVACIÓN**

Pero la innovación también tiene agentes a favor. A continuación se ofrecen algunos:

### **Receptividad a los cambios**

En la medida en que la empresa tenga una alta propensión al cambio, mediante una actitud alerta, crítica, pensante y dispuesta para la acción, habrá mayor innovación. La actitud de cambio realmente es una capacidad dinámica, es decir, sirve para enfrentar las transformaciones del entorno, y por ello merece cultivarse. Si la empresa está en esta línea de conducta, está bien encaminada. La actitud alerta (Grove, 1997) es fundamental debido a que el medio se mueve en diversas direcciones, de manera rápida, radical y frecuente; adicionalmente la crítica es válida como forma de abrir perspectivas para nuevas propuestas; ser pensante permite la reflexión que facilita entender lo que está pasando, y hay que estar dispuesto a actuar por las exigencias del medio.

### **Protección de la propiedad intelectual**

En la medida en que la compañía maneje bien los mecanismos de protección, podrá alcanzar los beneficios que la innovación lleva implícitos. Es muy importante el reconocimiento de la paternidad intelectual de los innovadores y mantener los reconocimientos por los aportes que

ellos realizan. Los directivos no pueden aprovechar su rol de jefes para apropiarse de la producción de sus trabajadores y empleados; realmente la administración es una cosa y la innovación, otra.

### **Evaluación permanente del entorno**

El monitoreo es otra capacidad dinámica muy importante en la actualidad (Teece, 2009; Mendoza, 2013, Barrios y Oliveros, 2015), e incluye la identificación de actores y variables del entorno, el análisis de su comportamiento y la prospección del mismo. Desde este punto de vista, la percepción de los cambios en el entorno suele tener un efecto de tensión creativa que prende los motores que dinamizan la innovación, además de que la gente se mantiene con ojo avizor; como asume Andy Grove (1997): en este mundo de los negocios, solo los paranoicos salen adelante. La capacidad de monitoreo está directamente relacionada con la de relacionamiento, pues al estar en contacto, es más fácil examinar el estado del ambiente; por esta vía se encuentra el aporte de los otros a través de la distancia cognoscitiva (Nootboom, 2009), pues el estar en contacto con los otros nos estimula la imaginación por efectos de la diversidad de pensamiento.

110

### **Ambiente de crítica**

El cuestionamiento de la realidad es un elemento que nos permite sacarle el quite a la complacencia y nos obliga a retar el *status quo* de una manera permanente. Pensar que las cosas no están bien, y son susceptibles de cambio, también sirve de estímulo para iniciar el desplazamiento, una tarea importante de la imaginación.

### **Valorar las oportunidades**

Las oportunidades son fuentes importantes de innovación, como se

ha visto; su reconocimiento dispone al organismo corporativo para desplegar la iniciativa. Además, se necesita evaluar el impacto de ellas, estudiar la variación que implica, evaluar la probabilidad de éxito y obviamente, actuar.

### **¿POR QUÉ NO SE APROVECHAN LAS INNOVACIONES?**

Aunque el esfuerzo innovador de las empresas en el mundo ha sido grande, todavía muchas compañías no se han mentalizado acerca de su importancia, sobre todo en América Latina. He aquí algunas de las razones por las cuales la innovación no se aprovecha completamente:

- Hay ideas, pero están en la cabeza de la gente, forman parte de lo que se ha denominado “conocimiento tácito” y por tanto tienen escaso desarrollo y poca factibilidad.
- Se conocen las ideas y los proyectos pero la dirección no los apoya desde el punto de vista financiero y organizacional. No se hace un esfuerzo para pasar al diseño, la prueba y la ejecución, y en consecuencia, tampoco se pone en marcha.
- Se conocen y se apoyan las ideas y proyectos pero no se explotan. Para lograr un nivel efectivo de su aprovechamiento, las innovaciones se deben llevar al máximo grado de desarrollo, lo cual quiere decir que una vez que se tenga una idea en bruto, se debe pulir, concretar en detalles, factibilizarla al máximo, ponerla en el mercado o la población-objeto y extenderla por la empresa para aprovechar su alcance. Es más, hay que sacarle el jugo después de puesta en acción, mejorándola.
- No hay una orientación hacia el cliente para garantizar el éxito de las innovaciones. Pensar siempre en él, cuando se está aplicando

el proceso de innovación, es una actividad esencial. Ello es básico para alcanzar rendimiento. Si la idea apunta hacia la efectiva satisfacción de las necesidades de los clientes, aumenta la probabilidad de éxito; si no, se incrementa la de fracaso. La empresa Masterquím, productora barranquillera de artículos de control de residuos, no ha desarrollado ni un producto o servicio fracasado, su factor de éxito: siempre inicia sus ideas de innovaciones a partir de las necesidades de los clientes.

- Las innovaciones no se mercadean especialmente. Se sabe que una innovación requiere un mercadeo educativo, fundamental, sobre todo cuando la innovación corresponde a un artículo que no resuelve una necesidad sin solución actual o apremiante. Por ejemplo, una innovación como el viagra no requería tanto esfuerzo de mercadeo educativo, pero la venta de una tecnología nueva compleja no es fácil. Una innovación merece un mercadeo especial, comenzando por la consideración de que la investigación de mercado tradicional aquí no tiene mayor validez; en vez de investigar antes, es mejor investigar después que el producto ha sido lanzado al mercado, para evaluar la reacción de los consumidores.
- Falta de espacios sociales. Se ha comentado antes que el proceso de innovación se realiza en un contexto organizacional, en una óptica de construcción social (Berger y Luckmann, 1966). Si no se facilita la interacción humana, es difícil tener innovaciones efectivas.
- En el caso de América Latina, hay dos razones más que actúan para que la innovación no se aproveche, y es que no se ha superado todavía el paradigma de la calidad, y además, confiamos demasiado en la imitación, hasta el punto de confundir innovación con transferencia tecnológica. El paradigma de la calidad nos mantiene entretenidos



desde los años 80, por lo que no se da paso a la innovación como estrategia competitiva alternativa. La imitación, a su vez, tiene su raíz en la falta de identidad, por un lado, y en la escasez de penalización de la copia a través de la aplicación de los derechos de propiedad industrial e intelectual, por el otro.

De todas formas, hay que insistir en la tarea de superar los escollos voluntarios e involuntarios que nos han impedido avanzar en la innovación.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adorno, T. (2013). *Introducción a la dialéctica*. Buenos Aires: Eterna Cadencia.
- Amen, D. (2012). *Cambia tu cerebro, cambia tu vida*. Málaga: Sirio.
- Barrios, K. y Oliveros, E. (2015). *La innovación en instituciones de educación superior: un modelo basado en capacidades dinámicas*. Barranquilla: Universidad Simón Bolívar.
- Benner, M. (2009). Dynamic or static capabilities? Process management practices and response to technological change. *The Journal of Product Innovation Management*, 26(5), 473-486.
- Berger, P. & Luckmann, T. (1966). *The social construction of reality: a treatise of sociology of knowledge*. New York: Doubleday.
- DiMaggio, P. & Powell, W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 2(48), 147-160.
- Grove, A. (1997). *Only the paranoid survive*. London: Harper Collins.
- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities or core rigidities: a paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13, 111-125.

- Llinás, R. (2003). *El cerebro y el mito del yo*. Bogotá: Norma.
- Malaver, M., Cardona, D. y Rivera, H. (2010). La implementación de las tecnologías de la gestión de calidad en relación con la innovación. *Pensamiento & Gestión*, 29, 104-123.
- Mansfield, E., Schwartz, M. & Wagues, S. (1981). Imitation cost and patents: An Empirical Study. *The Economic Journal*, 91, 907-918.
- Márquez, M. (2015). *El código secreto de los dioses: los modelos mentales de la competitividad*. Barranquilla: The center of competitiveness and innovation.
- Marx, K. (1975). *El capital*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Mendoza, J. M. (2011). *Mundo competitivo*. Barranquilla: Corporación Universitaria Americana.
- Mendoza, J. M. (2013). La capacidad dinámica de ripostar en la empresa: confrontar entornos volátiles. *Cuadernos de administración*, 26(47), 63-85
- Monitor Co. (1994). *Construyendo la ventaja competitiva de 5 ciudades colombianas*. Bogotá.
- Nelson, R. & Winter, S. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge: Harvard University Press.
- Nooteboom, B. (2009). *A cognitive theory of the firm: learning, governance and dynamic capabilities*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Stiglitz, G. y Greenwald, B. (2014). *La creación de una sociedad del aprendizaje*. Bogotá: Planeta.
- Tece, D. (2009). *Dynamic capabilities*. Oxford: Oxford.