
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA INNOVACIÓN

Como en todos los casos de modelos de gestión, la estructura organizacional es un elemento que se debe tener en cuenta; ello ha quedado claro en gestión de la calidad y gerencia de servicio, y también en innovación. Y en nuestro caso, fundamentalmente ello se refleja en dos puntos: la forma como la innovación se integra a la estructura y el papel que el nivel de organizacidad juega. Por supuesto que el primer punto que se debe mirar en materia de estructura es la ubicación de la función de innovación en el organigrama de la compañía, lo cual comprende dos aristas: la creación de la unidad encargada de la innovación y el órgano colectivo (comité), que se encarga de trabajar lo cooperativo de la innovación.

283

UBICACIÓN JERÁRQUICA

En este sentido hay que partir del punto de vista de que para implementar una estrategia de innovación y establecer un sistema de innovación, es menester crear una unidad organizacional específica para impulsar el trabajo innovador (Ponti y Ferrás 2006), la cual debe tener como funciones claves: diseñar la política de innovación de la empresa, diseñar e implementar el sistema de innovación, coordinar el trabajo innovador de las diferentes áreas de la compañía, diseñar la política motivacional, apoyar al gerente general en la conducción estratégica emprendedora y realizar el seguimiento a las labores de innovación. En esta perspectiva,

esta oficina no es un ente aislado sino un área de gestión de la innovación (Ordóñez, 2013).

Así mismo es necesario concretar el nivel en el cual se debe ubicar esta unidad, lo cual depende de la importancia estratégica que se le otorgue a la estrategia innovadora; en los casos donde se define la estrategia como liderazgo innovador, con alto nivel de VADI, la unidad debe ubicarse en una posición alta, cerca de la dirección general, y puede ser integrada por funciones internas como investigación y desarrollo, y administración de la innovación. Este último aspecto se refiere a la definición de política, dirección de la innovación, sistema de información de innovación, financiación, aspectos motivacionales y seguimiento.

COMITÉ DE INNOVACIÓN

284

Ponti y Ferrás (2006) han recomendado la creación del comité de innovación como parte de la gestión de la misma. Se trata de un órgano colectivo que se encarga de articular la actividad innovadora de la empresa. Debe estar integrado por la dirección general, el director de innovación, el gerente de mercadeo, gerente de producción, el gerente financiero y el área de talento humano. Es liderado por el director general, con secretaría del Director de innovación, y busca elevar el nivel emprendedor de la compañía. Sus funciones esenciales son:

- Estudiar y aprobar el plan de innovación.
- Coordinar las actividades de innovación de las diferentes áreas.
- Hacer seguimiento general a la innovación.

ORGANICIDAD DE LA ESTRUCTURA

Otro tópico es el tipo de estructura que requiere una empresa de alta

innovación. Al respecto, el cambio implicado en la innovación necesariamente exige estructuras orgánicas que lo faciliten. Se ha comprobado extensamente que las estructuras de las empresas emprendedoras son planas (achatadas) con un reducido número de niveles organizativos, lo cual facilita la actuación del personal y una comunicación más abierta con los actores internos y del entorno, a la vez que promueve una comunicación más directa entre los niveles bajos y altos de dirección, de tal manera que las propuestas de innovación lleguen con rapidez al nivel superior, por lo que se vuelve un canal ágil del sistema de innovación. De la misma forma, ese tipo de estructura está en línea con la necesidad de adaptación a medios de alta turbulencia e incertidumbre, como el actual mundo de los negocios. Se tiene en cuenta que la innovación es una capacidad dinámica (Teece, Pisano y Shuen, 1997; Eisenhardt y Martin, 2000; Teece, 2009) que, como tal, permite afrontar los cambios del medio externo, los cuales exigen una estructura flexible. Empresarios destacados de industrias de alta innovación han defendido las estructuras organizacionales flexibles como Catmull (2015) de Pixar, y Noyce (Isaacson, 2014) de Intel.

285

Relacionada con la innovación, se tiene una estructura que también es facilitante: la de red, caracterizada por estar conformada por individuos o equipos de proyectos bastantes autónomos, relacionados entre sí por una red informática y sistemas colaborativos, y un centro que desempeña un papel netamente integrador. Dado que la innovación se lleva a cabo con base en proyectos, este tipo de estructuras resulta útil.

En todo caso, la estructura es descentralizada, o más precisamente, au-

tonomizada, es necesaria para que la gente pueda tener iniciativa. No se debe olvidar que los innovadores le tienen poco aprecio a las estructuras jerarquizadas y de corte burocrático. En una burocracia es difícil que haya innovación, y esta solo la pueden realizar los altos mandos; de hecho, solo unos pocos lo hacen en el marco de sistemas de élite. En estas condiciones, como dice Crozie (1997, p.91): “el rol del innovador no puede interesar de todos modos sino a una pequeña minoría, dado que las oportunidades de cambio no pueden presentarse más que para los de arriba”. Esto implica que, en estructuras jerarquizadas, para conseguir innovación, hay que trabajar a la gerencia.

286

Incluso en una estructura jerarquizada la toma de decisiones en materia de innovación es subóptima, porque depende de una o pocas personas de alto nivel, los cuales tienen sus sesgos, como dicen Stiglitz y Greenwald (2014): “...la toma jerárquica de decisiones que a menudo caracteriza a las grandes corporaciones lleva una mayor probabilidad de rechazar buenos proyectos...” (p.159). En este tipo de organización se reduce el nivel de crítica y la gente no se atreve a tomar riesgos sin la autorización de sus superiores (Kotter, 2015), lo cual, al final, atenta contra la cultura innovadora

En el tema estructural, se ha planteado una respuesta respecto a la dinámica del proceso de desarrollo de la nueva estructura de innovación, y se considera que al comienzo es mejor separarla de la estructura tradicional para evitar el efecto de rechazo de la vieja forma de organización (Drucker, 1985; Sykes y Block, 1989). Esto no significa que el sistema de innovación no interactúe con el tradicional, más bien, lo que se requiere es un esquema dual, en el cual la interacción resulta de compartir

personal, revisar desarrollos nuevos por parte de ejecutivos del campo jerárquico, y formar en innovación para ambos frentes (Kotter, 2015).

En realidad, la empresa posee tres estados de actuación respecto a la innovación: el trabajo de rutina, el de mejoramiento que se sostiene con la gestión de la calidad, y el de innovación. Cada uno tiene su papel y lo más probable es que se tenga que convivir con ellos de manera simultánea. Así que una compañía debe tener la suficiente capacidad creativa para llevar a cabo esta convivencia organizacional, pero, como se ha comentado, la estructura de innovación debe ser separada de la rutinaria y aún respecto a la de mejoramiento, y en lo posible, el sistema organizativo general debe ser de corte orgánico.

Para finalizar, los esquemas estructurales y los espacios sociales, inciden sobre el espacio físico. Catmull (2015) narra cómo en Disney el esquema jerárquico se reflejaba hasta en el diseño del edificio, el cual se consideraba alienante y deprimente, inhibidor de la creatividad, que era la base de la ventaja competitiva de la empresa.

287

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Catmull, E. (2015). *Creatividad S. A.: cómo llevar la inspiración hasta el infinito y más allá*. Barcelona: Conecta.
- Crozie, M. (1997). *El fenómeno burocrático*. Buenos Aires: Amorrurto.
- Drucker, P (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. New York: Harper and Row.
- Eisenhardt, K. & Martin, J. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 20(10/11), 1105-1121.
- Isaacson, W. (2014). *Los innovadores*. Bogotá: Penguin.

- Kotter, J. (2015). *Acelerar*. Bogotá: Penguin.
- Ordóñez, R. (2013). *Cambio, creatividad e innovación*. Buenos Aires: Granica.
- Ponti, F. y Ferrás, X. (2006). *Pasión por innovar*. Bogotá: Norma.
- Stiglitz, G. y Greenwald, B. (2014). *La creación de una sociedad del aprendizaje*. Bogotá: Planeta.
- Sykes, H. y Block, Z. (1989). Corporate venturing: Obstacles, sources and solutions. *Journal of Business Venturing*, 4, 159-67.
- Teece, D. (2009). *Dynamic capabilities*. Oxford: Oxford.
- Teece, D., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.