

HACIA UNA CULTURA INNOVADORA EN LAS EMPRESAS

G. Rueda Barrios¹, Facultad de Administración de empresas Universidad Pontificia Bolivariana y
M. Rodenes Adam², Departamento de Organización de Empresas de la Universidad Politécnica de
Valencia, España

Recibido Mayo 6, 2010 Aceptado Agosto 30, 2010

<http://dx.doi.org/10.18566/puente.v4n2.a08>

Resumen — El presente artículo aborda las características culturales que deben tener las empresas para lograr resultados innovadores. La investigación busca identificar los valores, prácticas y comportamientos que son determinantes y que deben asumir las empresas y las personas, para el desarrollo de acciones encaminadas a lograr proyectos de innovación. Las organizaciones deben estar preparadas para enfrentar los nuevos retos planteados por el entorno económico, político y social que evolucionan rápidamente y que influyen en las operaciones diarias y los procesos claves de las empresas. Por lo tanto, las organizaciones deben involucrar las nuevas dimensiones culturales, tales como nuevas formas de dirigir empresas, estructuras organizativas más flexibles, valores y creencias orientados al proceso innovador. En este sentido, los miembros de una organización son jugadores de un equipo que debe estar dispuesto a asumir nuevos roles y cambios de mentalidad; individuos que necesitan ser estimulados y motivados a seguir jugando, a crear, a innovar y a ganar.

Palabras clave— Cultura Organizacional, innovación, resultados empresariales.

Abstract— This article discusses cultural characteristics that companies should have to achieve innovational results. This research identifies essential values, practices and behaviors that enterprises and individuals must take to develop measures that promote innovational projects. Organizations must be prepared to face the new challenges posed by economic, political and social conditions, which change very fast and affect the daily operations and key processes of the businesses.

Este trabajo es resultado del proyecto de investigación Relación entre la cultura, la innovación y los resultados empresariales, del programa de Doctorado Integración de las TIC en las organizaciones de la Universidad Politécnica de Valencia, España.

¹ G. Rueda Barrios, Docente de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga e-mail: gladys.rueda@upb.edu.co.

² M. Rodenes Adam. Ph.D. Catedrático del departamento de Organización de empresas de la Universidad Politécnica de Valencia, España. E-mail: mrodenes@doe.upv.es

Therefore, organizations need to involve new cultural dimensions such as new ways of running businesses, more flexible organizational structures, values and beliefs reoriented to innovative process; thus, members of an organization should think as team players who must be prepared to assume new roles and changes in mentality; they have to be encouraged and motivated to keep playing, create, innovate and win.

Keywords—Organizational culture, innovation, business results.

I. INTRODUCCIÓN

En el entorno actual, la empresa esta obligada a desarrollar sistemas de información, capacidades tecnológicas y talento humano acorde con los nuevos desafíos. De ahí la importancia que tiene el proceso de innovación, que implica la renovación y ampliación de procesos, productos y servicios, cambios en la organización, la gestión y en el comportamiento del capital humano. La cultura y la innovación tienen raíces de carácter económico y social, y su análisis permite ver las oportunidades que ofrece el entorno y que obliga a la generación de una cultura innovadora capaz de adaptarse a las nuevas situaciones y exigencias del mercado en que compete.

La actitud innovadora es una forma de actuación inteligente para desarrollar valores y actitudes que impulsen ideas y proyectos que impliquen mejoras en la eficiencia de la empresa, aunque suponga un cambio de lo tradicional a lo innovador. Si se quiere una organización innovadora, los responsables de la organización deben determinar hasta que punto la innovación necesita modificaciones en la cultura organizacional. Es necesario empezar a innovar sobre la misma cultura, desarrollar y apoyar la creatividad, recompensar los logros innovadores, tolerar fracasos, hacer que la gente participe de las decisiones que les afectan, otorgar autonomía en el

trabajo, invertir en hacer a la gente más cualificada y competente en su puesto, asignar recursos para la innovación y espacios para que las personas identifiquen problemas y tomen decisiones [1].

El uso de la tecnología, las formas de relacionarse las personas dentro y fuera de la empresa, la utilización eficiente del conocimiento y la información, hacen parte del perfil que debe tener una empresa innovadora; la prioridad es adoptar este perfil y gestionarlo para alcanzar los objetivos de la empresa [2].

Autores como Edgar Schein, Tom Peters y Eduardo Bueno, se apoyan en un enfoque sistémico para demostrar que la cultura de la organización constituye una condición necesaria para comprender los conceptos de eficiencia y eficacia, decisivos para encausar la buena marcha de la empresa [3], [4], [5].

La cultura ayuda a resolver los problemas de adaptación que afloran en el interior de la organización y se encarga de introducir, de forma permanente, aquellos valores, y comportamientos que se derivan de los cambios estructurales y estratégicos, dados en el entorno. Cuando la importancia de estos cambios, alcanza una dimensión que cuestiona la realidad socioeconómica, es necesario iniciar la gestión del cambio cultural y adoptar nuevos patrones de conducta que configuren una cultura innovadora. La innovación es tan importante para la supervivencia y crecimiento de la empresa, que estas deben tratar de integrarla en un sistema de valores, del aspecto innovador, que se apoye en el talento creativo de las personas [6].

Las empresas que deseen ser innovadoras deben evitar barreras culturales que impidan aceptar los cambios y le hagan perder ventajas competitivas; por el contrario, hay que desarrollar una verdadera cultura orientada a la innovación, que contribuya a la disposición de la empresa a aceptar los cambios dentro un marco establecido por una reflexión estratégica [7].

II. CULTURA ORGANIZACIONAL

Para profundizar sobre los aspectos relacionados con la cultura innovadora, hay que hacer mención del concepto de cultura desde la dinámica organizacional. A continuación se enuncian en orden cronológico, las definiciones de algunos autores reconocidos:

Ouchi, W. (1982): “La cultura organizacional consta de una serie de símbolos, ceremonias y mitos que comunican al personal de la empresa los valores y las creencias más arraigadas dentro de la organización. Estos rituales concretan lo que serían ideas vagas y abstractas, haciendo que cobren vida y significado” [8].

Schein, E. (1988): “Es un modelo de presunciones básicas -inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e interna-, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas [3].

Pümpin, C y García S. (1988): “Es el conjunto de normas, de valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa, así como en la propia presentación de la imagen de la empresa” [9].

Hofstede, G. (1991): “Es un programa mental colectivo que distingue a los miembros de un grupo o categoría de otro. Es compartida por personas cuya vivencia está dentro del mismo ambiente social donde fue aprendida” [10].

AECA, (1997): “Es el conjunto de creencias que se traducen en valores, símbolos, rituales y hábitos compartidos por los integrantes de la organización; los cuales determinan una identidad específica y diferencial, tanto de cara a los propios miembros como respecto del entorno, en el cual la organización está inmersa” [11].

Ribes Pons, A. (2000): “Es el conjunto articulado de sus querencias, creencias, pautas de comportamientos y medios que comparten sus componentes y es, en cierto modo, el común denominador de las culturas de quienes la integran” [12].

Claver, E; Llopis Taverner, J; Gasco, J. (2002): “Es un conjunto de valores, símbolos y rituales compartidos por los miembros de una determinada empresa, que describen la forma en que se hacen Las cosas en una organización, para la solución de los problemas gerenciales internas y de los relacionados con clientes, proveedores y entorno” [13].

Existen muchas más definiciones sobre cultura de las organizaciones, pero se puede concluir que en todas se incluyen elementos característicos que se pueden agrupar en tres niveles: en el nivel superior, los que se pueden ver como son las prácticas, símbolos y comportamientos de las personas y la organización; y en el nivel medio e inferior, los inobservables, es decir, que están en la base de la pirámide como los valores, principios y creencias; además de factores externos y presunciones que influyen para la modificación y adaptación de las empresas a nuevos contextos [3], [8], [10].

III. CULTURA INNOVADORA

Se define la cultura innovadora como: “una forma de pensar y de actuar que genera, desarrolla y establece valores y actitudes en la empresa, propensos a suscitar, asumir e impulsar ideas y cambios que supongan mejoras en el funcionamiento y eficacia de la misma, aun cuando ello implique una ruptura con lo convencional o tradicional” [14].

Otra definición encontrada la describe como: “un conjunto de creencias y valores, los cuales impera en el grupo de sujetos que los comparten y la pretensión de generar ideas nuevas que pueden ser utilizadas en las diversas y múltiples parcelas que abarca la actividad empresarial (producción de bienes y servicios, relaciones con los proveedores, clientes y empleados, procesos administrativos, atributos de productos, sistemas de distribución, etc.), de los cuales deriven rendimientos en alguna medida palpables en beneficio de la empresa y/o de sus clientes tanto internos como externos” [7].

Se evidencia en el contenido de las definiciones antes mencionadas, la necesidad que tienen las empresas de incorporar dimensiones culturales que propicien ambientes favorables para obtener resultados innovadores. La cultura es un factor de competitividad importante, aunque puede resultar muy difícil su modificación, debido a la resistencia de las personas para asumir nuevos roles, estilos, formas de actuar y comportarse en el lugar del trabajo, en el desarrollo de las actividades del negocio, en el mercado, con los clientes, con la competencia.

Involucrar nuevas dimensiones culturales incita a que las empresas cuenten con trabajadores abiertos a nuevas ideas, preparados para aceptar el cambio tecnológico y asumir una participación activa y un

mayor potencial para innovar. Sin embargo, la cultura no son sólo personas, son los sistemas, los procedimientos y la estructura organizativa que hacen que esas personas interactúen de una forma determinada [15].

El conocimiento es considerado otro factor clave para las empresas del siglo XXI; la capacidad de adquirirlo, transmitirlo y transformarlo para crear innovación, también depende de quién tiene el conocimiento y como lo use. En este sentido, se deben desarrollar estrategias de comunicación más informales y menos burocráticas, para que el conocimiento fluya en todas las direcciones; Los empleados deben estar organizados en equipos de trabajo que permita la interdisciplinariedad y el intercambio de saberes y prácticas [5], [7].

Schein, E. (1989) manifiesta que: “La cultura es la restricción más grande sobre la innovación”, es decir que para desarrollar la gestión de la innovación, se debe conocer la cultura propia de la organización y si es necesario modificarla [3], [16].

IV. ELEMENTOS DE LA CULTURA INNOVADORA.

Chris Argyris (2001), manifiesta que una organización para mantenerse y proyectarse en el tiempo, debe reunir una serie de características culturales orientadas hacia la innovación, que le permitan asumir nuevos retos y enfrentarse a las futuras generaciones [17].

La clasificación de la cultura innovadora, que se aprecia en la figura 1, está basada en la recopilación bibliográfica que sobre el tema se ha hecho y que ha permitido establecer las características culturales más influyentes que rompen con los esquemas tradicionales y abren el camino a la innovación. [18], [19].

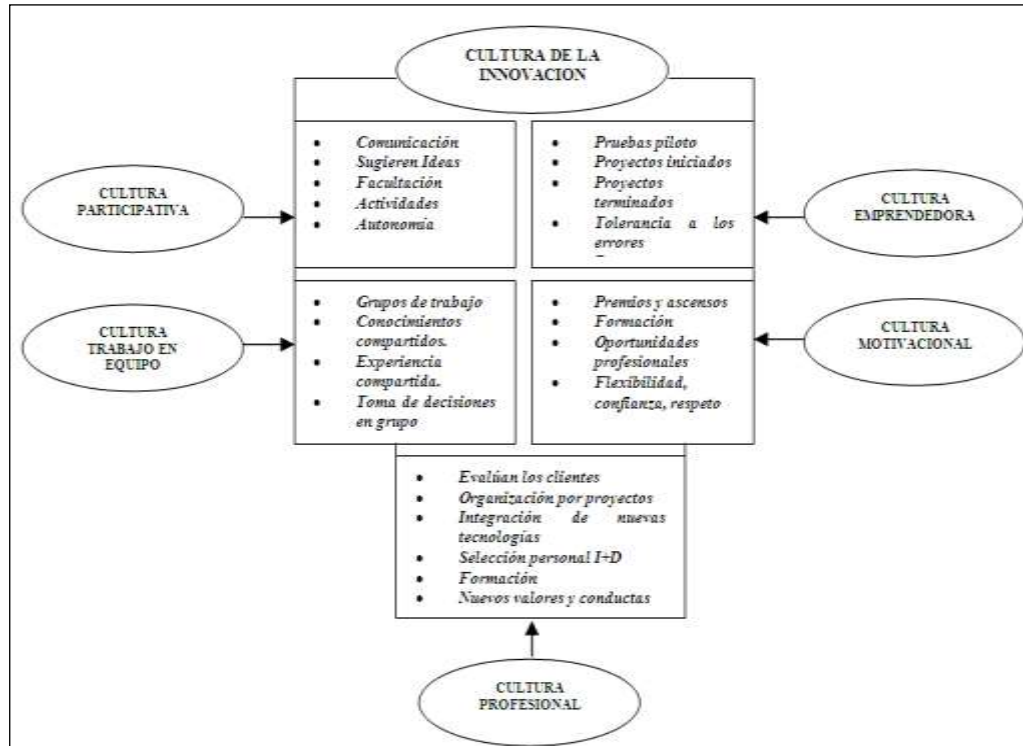


Fig. 1. Dimensiones de la cultura orientadas a la innovación.
Fuente: Rueda Barrios, G.E (2007)

Promoción de nuevos valores y creencias

La condición previa y necesaria para que exista una cultura innovadora es la incorporación de nuevos valores diferenciales, entre los cuales se incluya la innovación como motor de transformación. La innovación es mucho más efectiva, cuanto más arraigados se encuentren los nuevos valores al interior de la organización [18].

Las características y rasgos de la cultura innovadora requieren de condiciones vitales que favorezcan la interiorización de valores, tales como la confianza entre las personas que conforman la organización, el espíritu de trabajo en equipo, la orientación a la aceptación de cambios innovadores, la orientación hacia la acción, la cercanía con el cliente, la flexibilidad en los procesos, la autosatisfacción en el trabajo y la recompensa al éxito; y las creencias se deben centrar, en que las buenas ideas merecen la oportunidad propicia para tener éxito y permiten aumentar el número de iniciativas en proyectos innovadores [15].

La evolución de una cultura organizacional convencional con valores orientados al control, hacia una cultura con valores orientados al desarrollo, como se puede ver en la figura 2. [20], revela el avance que se debe hacer para fomentar procesos innovadores.

Los valores comprometen a todos a trabajar para alcanzar metas comunes y el éxito de ellos, se debe al resultado de un proceso de sensibilización y consenso, de llegar a definirlos y conocerlos a través de la comunicación, por todos los miembros de la organización.

Valores de Control	Valores de Desarrollo
Eficacia	Confianza
Calidad	Calidez
Responsabilidad	Autonomía
Cumplimiento	Creatividad
Optimización	Potenciación
Seguridad	Aprendizaje

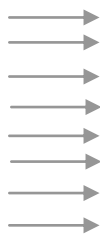


Fig. 2. Fases metodológicas dirección por valores, García, E; 2001.

Fuente: Cris Bolívar – Emilio Sánchez, 2002.

Los valores son considerados como el centro de la cultura de una organización, son el sello representativo que distingue a la empresa y uno de los elementos básicos de la cultura deseada; el conjunto de valores fundamentales que orientan a los empleados, deben ser coherentes con los demás componentes básicos de la cultura como normas, prácticas, creencias y símbolos corporativos [21].

Incentivar la generación de nuevas ideas.

El desarrollo de una cultura innovadora sugiere favorecer y estimular la creatividad y la producción de nuevas ideas. Las personas innovadoras que se encuentran a gusto con la originalidad y la creatividad, son capaces de proponer nuevos proyectos. La supervivencia y el éxito de la empresa no solo dependen de cómo la empresa maneje sus recursos y experiencias, también de cómo estimule y canalice la capacidad inventiva de las personas [2]. Escuchar las ideas y un reconocimiento a ellas por parte de los directivos, es el mejor incentivo para la persona que constantemente esta pensando en como mejorar su trabajo o el desempeño de su organización.

El talento es reconocido hoy día, como un valor económico que hace parte del capital Intelectual de una organización. Sin embargo, es importante que a las nuevas ideas se les de la oportunidad de ser escuchadas, evaluadas y validadas; algunas organizaciones piensan y piensan, planean demasiado, pero no actúan, todo por miedo a los errores, al fracaso, a la frustración; hay que recordar que los fracasos son parte del camino al éxito [1], [2], [4], [14], [22].

Motivación a los empleados

Moss Kanter, R. (2003) afirma que: “El grado en el que las personas se motivan, recupera la confianza, eleva las aspiraciones y el resultado es una gran energía para el cambio”, significa que la motivación incita a no quedarse conforme con lo que se ha logrado, sino a seguir buscando nuevas metas [23].

Para las empresas, los empleados son un grupo de clientes a quienes también debe entusiasmar y fidelizar. Para lograr la cercanía con ellos, se debe implementar una estructura organizativa que posibilite una comunicación más efectiva al interior de las organizaciones, que reduzca los niveles jerárquicos que obstruyen los procesos y generan ineficiencia; y por el contrario, se deben adoptar niveles de gestión participativa. En este sentido, la dirección por valores plantea que los empleados alcanzan el grado de felicidad laboral, cuando la empresa los incentiva y les propone cambios positivos que benefician tanto a la organización como a ellos mismos [24].

El talento que desarrolla un trabajador depende de la motivación que le lleva a actuar. Cuando los directivos sólo reaccionan antes los errores o fallos de los empleados, provoca que los subordinados se aislen y actúen con un instinto de auto protección, donde solo cumplen y no arriesgan, llevándolos a un círculo del talento dependiente que solo actúa en función de los beneficios propios [25].

Transmisión de conocimientos y experiencias

Las empresas reconocen que el conocimiento es la clave para un mejor logro en los resultados; el conocimiento de las personas, el desarrollo de los procesos, y el uso de las tecnologías de la información, son tendencias que se logran implementar a través del trabajo conjunto dentro de las empresas [2], [4], [23].

El conocimiento se ha convertido en un componente estratégico en el marco de la competitividad. Dentro de las organizaciones el conocimiento se manifiesta de dos formas, conocimiento tácito (prácticas, experiencias) y conocimiento explícito (documentación de contenidos y sistematización de experiencias); ambos pueden ser adquiridos por los miembros de una organización a lo largo de su ejercicio profesional. El proceso de conversión de un conocimiento a otro, se puede lograr a través del modelo SECI (socialización, interiorización, exteriorización y combinación), que fue desarrollado por los autores japoneses Nonaka y Takeuchi [24].

En la actualidad, la sociedad de la información facilita espacios que permiten a las personas continuamente apoderarse del conocimiento; este es un cambio significativo para las organizaciones, porque influye sustancialmente en los resultados innovadores. Llevar a cabo el modelo SECI en una organización, sugiere renovar aspectos culturales profundos como los valores y las prácticas. En consecuencia, aquellos individuos que cuenten con mayores perspectivas de desarrollo y disposición a la innovación, estarán especialmente dispuestos a consumir más y mejor conocimiento.

Incentivar y promover el trabajo en equipo con metodologías y herramientas adecuadas para lograr la interacción de los miembros, garantiza el acceso a formas diferentes de pensamientos y competencias, que conllevan a un proceso de captura, aplicación y renovación del conocimiento.

La apropiación del conocimiento ha dejado de ser exclusiva de los investigadores y las personas que trabajan en los departamentos de I+D, y se ha convertido en parte integral de toda la organización mediante el esfuerzo común de equipos multidisciplinarios que comparten su saber y saber hacer. Los equipos de trabajo deben estar conformados por personas con diferentes bases intelectuales, experiencias y diversidad de opiniones, para que fluya el conocimiento desde distintas ópticas, ya que las ideas suelen combinarse y actúan de manera muy útil y estimulante para el desarrollo de proyectos innovadores [4],[14], [25].

Tolerancia de los errores

La actitud positiva hacia los errores se considera un importante incentivo en la innovación; cuando la empresa da libertad y confianza para comunicar los errores y sistematizarlos, permite que se generen lecciones aprendidas y mejores procesos y decisiones a partir de ellos [26].

El análisis de las causas del fracaso, es una importante fuente de aprendizaje que genera conocimientos que pueden emplearse para rediseñar y continuar mejorando. El riesgo es inherente a la innovación y una empresa innovadora tiene que convertirse en una empresa inteligente; es decir, en una empresa que aprende a aprender, que utiliza los errores y los proyectos fallidos para continuar el camino [14]-27].

La tolerancia ante el fracaso es muy específica de culturas sobresalientes; los empleados perseverantes realizan gran cantidad de pruebas, de las cuales algunas fracasan, pero aprenden y de esta forma producen y llegan al éxito [28], [29].

En este sentido, la dirección tiene un gran compromiso con los empleados; debe fomentar y practicar una gestión que permita sentir confianza para comunicar los errores en lugar de ocultarlos. En los procesos de innovación, los errores hacen parte de las fases de prueba y ensayo que llevan a un mejor proceso, producto o servicio.

Ausencia de complejidad y formalismo

La innovación se debe desarrollar en un ambiente abierto, sin obstáculos burocráticos que impidan que cualquier idea con independencia de la parte de la organización donde se origine, llegue a tiempo a quien debe otorgar recursos y legitimarla con los fines de la organización. En cuanto más orgánica las características en las que se desarrolle y concrete la idea, más calidad en el resultado y compromiso.

Cuando las estructuras están descentralizadas y hay una ausencia de formalización y complejidad se da rienda suelta a la innovación, de lo contrario se convierten en inhibidoras de la innovación [1]. La estructura orgánica es la idónea para este tipo de cultura, porque permite acceder rápidamente a entornos complejos y dinámicos; es una estructura simple, con sistemas de comunicación fluidos, es ideal para el fomento de la innovación. En este tipo de organizaciones, los equipos de trabajo representan verdaderos centros de poder, que se desplazan constantemente por la estructura organizacional, en función de la naturaleza del proyecto de innovación iniciado [14].

En cambio, las organizaciones mecanicistas y tradicionales tienen grandes dificultades para adaptarse a las circunstancias ofrecidas por el entorno, ya que no fueron creadas para asumir de forma constante procesos innovadores. Las estructuras burocráticas no favorecen la creatividad ni la flexibilidad interna, acentúan la resistencia al cambio por su excesivo formalismo. Hoy en día, se necesitan organizaciones flexibles a través de las cuales las personas se puedan identificar, y esto se logra por la unidad doctrinal con respecto a las normas, valores y forma de actuación a la hora de plantear y resolver los problemas; se trata de que las personas mantenga un búsqueda permanente de

nuevos procesos y que asuman una identidad corporativa [9].

Una estructura orgánica proporciona un conjunto de condiciones, que contribuyen a la generación de un ambiente interno que favorece la creatividad de los miembros de la organización y una cultura innovadora; opuesto a la estructura mecánica que corresponde a culturas conservadoras. La Tabla I., describe las características que diferencian a las organizaciones orgánicas, de las mecánicas. [7].

TABLA I
CARACTERÍSTICAS DE LAS ORGANIZACIONES ORGÁNICAS Y MECÁNICAS.

Estructura Orgánica	Estructura mecánica
Equipos interdisciplinarios. Relaciones interpersonales y autonomía entre los miembros.	Relaciones interfuncionales. Alta dependencia entre Las funciones.
Relaciones informales y no jerarquizadas, cohesión compartiendo valores.	Relaciones altamente formalizadas. Cohesión por castigos y recompensas.
Autorregulación interna, poder y responsabilidad repartidos.	Regulación por vía jerárquica. Decisiones y control centralizado.
Énfasis en la interacción y comunicación abierta.	Evolución dependiente de la jerarquía.

Fuente: H. Molina; F. Conca, Pag. 93

En este sentido, Nonaka y Takeuchi (1999), proponen una organización Hipertexto, en la que se plantea una estructura organizacional adecuada para la creación de conocimientos, producto de una mezcla entre burocracia y adhocracia; que consta de una estructura formal y unas estructuras no jerárquicas a nivel de grupos, lo que permite innovación, eficiencia y flexibilidad.

Este tipo de organizaciones, como se observa en la figura 3. Se fundamentan en la visión corporativa, la cultura de la organización y la tecnología, establece la colaboración entre equipos de proyectos y promueve la creación de nuevos conocimientos [27].

Compromiso directivo

El éxito de lograr pasar de una cultura tradicional a una cultura innovadora en la empresa, depende en gran parte del compromiso directivo y de la capacidad del Gerente de liderar procesos de cambios para innovar.

La innovación está muy ligada a la visión de los directivos de la empresa y a su personalidad emprendedora. También puede estar impulsada por las demás personas con una actitud especial por el cambio, dispuestas a romper con los procesos y saberes convencionales y a tratar los problemas desde ángulos diferentes. Los directivos deben ser más persistentes y defender los nuevos proyectos con mayor convicción y hacer que en su concepción participe una coalición de personas claves dentro de la organización [3], [15], [27].

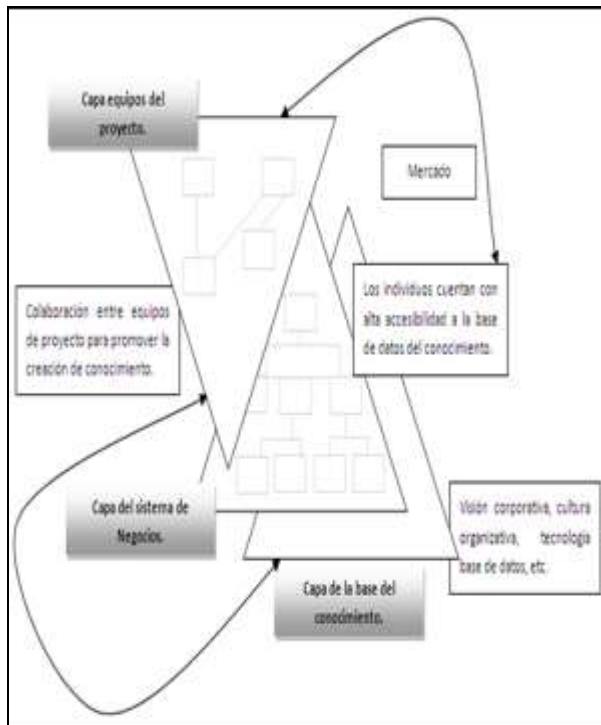


Fig.3. Organización Hipertexto – Nonaka y Takeuchi
Fuente: Mejía Correa, A. 2007.

Los directivos deben evitar inconsistencias entre los valores que promueven y las acciones que emprenden dentro de la organización. Cuando en una organización se tiene prioridad por la innovación, se debe pensar, expresar y actuar en consecuencia. Los empleados solo adoptan una cultura innovadora, cuando las prácticas que se realizan dentro de las empresas les empujan a ser innovadores, de lo contrario no hay consistencia y coherencia con lo que promulgan los directivos y las acciones que se llevan a cabo [9].

La organización innovadora requiere de un liderazgo democrático y participativo, que fomenta la toma de decisiones por parte de los individuos. El líder debe pensar y actuar, según su propia conciencia moral

basada en creencias y valores de tipo ético y práctico. A partir de este estilo de liderar, las personas se convierten en parte esenciales, de un ambiente donde se desarrolla la creatividad, talento, y demás valores que favorecen a la empresa y a las personas que la integran. Por ello, la alta dirección debe estar comprometida y ser ejemplo para toda la organización [20], [28].

Introducción de nuevas tecnologías

A partir de la mitad de la década de los ochenta, el factor tecnológico ha pasado a constituir un factor estratégico que permite que la empresa mejore su posición competitiva, pues su ausencia produce una grave insuficiencia para generar innovaciones en productos y procesos. Es indispensable gestionar recursos tecnológicos con la misma eficiencia que los demás, para que la empresa adquiera una mayor capacidad de adaptación y la posibilidad de anticipar e incluso provocar rupturas que le permitan renovar sus ventajas competitivas en el momento oportuno [29], [30].

La aparición de nuevas necesidades y exigencias de los clientes y del mercado, hace que la organización se interese por adoptar nuevas tecnologías para potenciar aún más las actividades; se debe estimular el aprendizaje y el uso de ellas, para adquirir destrezas y conocimientos que poseen también sus competidores [3], [7].

La ausencia de un dominio tecnológico por parte de las empresas, puede disminuir su capacidad de adaptación en el mercado. Los consumidores actuales están sumergidos en una sociedad invadida de productos y servicios, en los que intervienen procesos tecnológicos que garantizan una mayor satisfacción del cliente. Es imprescindible que las empresas se orienten hacia la puesta en práctica de estrategias y políticas que permitan obtener recursos para la adopción, implementación y uso de las tecnologías, que aseguren la permanencia y el ingreso a nuevos mercados y mantener posiciones de ventaja competitivas en los mismos [30].

La apropiación de las tecnologías también trae consigo la velocidad con que llegan las transformaciones y los nuevos métodos de trabajar y hacer las cosas, que a su vez conllevan a un alto grado de incertidumbre al que se tienen que enfrentar las empresas. Sin embargo, el riesgo es inherente a los cambios, pero es imposible innovar, sino se asumen elementos de riesgo [18], [30].

La introducción de una nueva tecnología influye en la adopción de nuevas presunciones culturales, que generan incertidumbre y en muchas ocasiones provocan rechazos, porque se maneja nuevos lenguajes, vocabulario, uso y normas propias.

Olvidar es clave

López Cabarcas, M. (2004), afirma que: “Es necesario identificar que parte del pasado se puede utilizar para llegar al futuro y que parte del pasado puede convertirse en una carga o un obstáculo” [2].

En una cultura innovadora, olvidar es clave, aunque para los seres humanos y para las mismas organizaciones este proceso resulta mucho más difícil que aprender, ya que el problema esta en como quitarse viejos pre saberes, métodos y formas que no se acomodan a las situaciones, mercados y consumidores actuales, y que por el contrario causan a la empresa un estancamiento que la puede llevar incluso a desaparecer.

Las Empresas que llevan mucho tiempo en el mercado y que fueron creadas generaciones atrás, muchas veces prefieren seguir con los viejos productos y las viejas ideas, porque para ellas olvidar es difícil, pero el no hacerlo, puede ser causa de una muerte anunciada. Las empresas suelen mantener las creencias del pasado, a pesar de los cambios ocurridos en la sociedad [31].

Muchos empresarios se oponen a los cambios del entorno y se aferran a los negocios del pasado, asumiendo que siempre han funcionado con éxito y seguirán de la misma manera, finalmente terminan fracasando por no aceptar las nuevas condiciones. [22].

Aprender

Los procesos de aprendizaje no son solo adquirir conocimientos, también se aprende de prácticas y comportamientos sociales que surgen de la interacción de las personas, de sistemas de valores, principios y creencias que se establecen al interior de las organizaciones y que luego también pueden olvidarse para asumir nuevos roles y situaciones propiciadas por el entorno [17], [32].

Las organizaciones deben crear contextos que permitan a las personas un aprendizaje en entornos

flexibles, que faciliten el intercambio de conocimientos y la puesta en práctica de cambios culturales que favorezcan la adaptación de los miembros a la organización [33], [34], [35].

El papel de la Dirección es fundamental en el proceso de aprendizaje organizacional, los directivos deben fomentar espacios de diálogo continuo en el que los miembros puedan interactuar ordenadamente para aprender de los otros y para generar nuevos elementos innovadores en la organización [37], [38], [39].

Actualmente el éxito de una empresa depende de la capacidad de su equipo humano, para aprender de manera conjunta y para producir nuevas ideas; las empresas deben aprender a optimizar el talento que tienen las personas de las que dispone. El aprendizaje de la organización es un punto importante para las empresas que intentan producir unos resultados intelectuales superiores, a través del trabajo en equipo. El factor de ventaja competitiva es producir más talento que los competidores, y esto se logra haciendo que el equipo humano aprenda y colabore mejor [34], [40], [41].

Invertir, arriesgar y experimentar

El proceso de innovación requiere asumir riesgos, pero si las empresas no se deciden a hacerlo, están corriendo un riesgo mayor, están destinadas a desaparecer. Las empresas pueden innovar, creando alianzas con otras empresas y universidades que les permita correr riesgos compartidos; en el campo de la experimentación y de la investigación, mantener un estrecho contacto con los centro de investigación y con las universidades en particular es necesario; la innovación requiere de inversiones en talento humano, laboratorios, tecnologías, pruebas de ensayo y error, etc. Sin embargo, también se puede hablar de inversiones menores que pueden dar como resultado, proyectos con impactos altamente innovadores en los procesos, mercados o clientes. Asimismo, las empresas pueden utilizar mecanismos de ensayos y pruebas pilotos, que permitan identificar la viabilidad de los proyectos innovadores [4], [36], [42], [43].

Escuchar el cliente

En el actual siglo XXI, es el cliente quien tiene el poder de decisión en la compra de los productos o servicios, resultado de las innumerables fuentes de información a las que tiene acceso; motivo por el que están en capacidad de evaluar de forma constante, la

respuesta que a sus requerimientos tienen las empresas [4]. Esta es la época en la que el cliente exige cada vez más, por lo que es indispensable un acercamiento directo, una comunicación más fluida y un conocimiento más detallado sobre el consumidor y sus necesidades [23], [37].

De esta forma, las tecnologías de la información y las comunicaciones han logrado una relación más cercana con el cliente; servicios en red como el comercio electrónico, el correo electrónico y las páginas web, han logrado espacios virtuales que permiten dar respuesta inmediata a los requerimientos de los clientes actuales y por lo tanto mayor satisfacción; igualmente, mayores oportunidades para captar clientes potenciales y hacer nuevos negocios. Hoy día, las relaciones con los clientes son más dinámicas y las empresas están en constante implementación de estrategias de fidelización para captar y conservar los clientes [2], [31], [37].

V.CONCLUSIONES

El estudio de la cultura en la empresa, demuestra que las organizaciones deben revisar los elementos culturales actuales y evaluar si se encuentran preparados para asumir procesos que conlleven al logro de resultados en innovación. Las empresas tienden a culpar por sus fracasos a factores externos, y no tienen en cuenta las condiciones culturales que hay al interior de ellas mismas. Se espera que con este tipo de investigaciones las empresas, empresarios, directivos y empleados sean conscientes de la necesidad de adoptar valores, creencias y prácticas coherentes con las actitudes y comportamientos que promuevan la innovación.

BIOGRAFÍA



Gladys Elena Rueda Barrios, (Barrancabermeja, Colombia). Administradora de Empresas de la Universidad Autónoma de Bucaramanga. Actualmente en período de tesis doctoral en el programa de Doctorado Integración de las tecnologías de información en las organizaciones, Universidad Politécnica de Valencia, España.



Manuel Rodenes Adam, (Valencia, España). Ingeniero Industrial, Doctor en Ingeniería Industrial de la Universidad Politécnica de Valencia. Docente del Departamento de Organización de Empresas, Investigador del

REFERENCIAS

- [1] A. Muñoz F. (2002). "Conceptos claves en la dirección de la innovación", Revista Alta Dirección No. 225; Pág. 337 – 345. España.
- [2] M. López C (2004). "La innovación en la empresa del siglo XXI", Revista Alta Dirección, No. 234, Pág. 71-77.
- [3] E. Schein. (1988). La Cultura empresarial y el liderazgo: Una visión dinámica, Plaza & Janes, Barcelona – España.
- [4] Peters, T. (2002). En busca de la excelencia! Visión retrospectiva y análisis para el nuevo siglo, ediciones Nowtilus S.L. Madrid.
- [5] E. Bueno. (1997). Organización de Empresas, Estructura, procesos y modelos, editorial pirámide, Madrid-España.
- [6] Asociación española de contabilidad y administración de empresas. (1994). La innovación en la empresa: factor de supervivencia. Serie Organización y Sistemas No. 7, ediciones Gráficas, Madrid – España.
- [7] H. Molina. Conca, F. (2000). Innovación tecnológica y competitividad empresarial, publicaciones Universidad de Alicante, España.
- [8] W. Ouchi. (1982). Theory Z, how American Business meet the Japanese challenge", Traducción al español por el Fondo Educativo Interamericano, México, 1982.
- [9] C. Pümpin, S.García. (1988). Cultura empresarial, editorial Díaz de Sanos, Madrid –España
- [10] G. Hofstede. (1991). Culture and Organizations: Software of the mind, Mc Graw Hill International, London.
- [11] Asociación española de contabilidad y administración de empresas (1997), Cultura Y cambio organizacional, serie organización y sistemas No. 8, ediciones graficas, Madrid – España.
- [12] P. A. Ribes. (2000). "La antropología de la Misión", Harvard Deusto Business Review, No. 97, Jul/ago. 48-53.
- [13] E. Claver.; J. Llopis; J.L. Gascó.; H. Molina; F.J. Conca. (1999): Public administration: from bureaucratic culture to citizen-oriented culture. Revista: International Journal of Public Sector Management (Mcb University Press). Volumen: 12. Número: 5. Páginas: 455 - 464.
- [14] Asociación española de contabilidad y administración de empresas. (2005). Estrategia e innovación de la Pyme industrial en España, Gráficas Ormag, Madrid – España.
- [15] Corporación para la Innovación tecnológica, Cotec (2004). Papel De la administración en la gestión empresarial de la innovación, Gráficas Arias Montano, Madrid – España.
- [16] Van de Ven, A.(1986), "Central problems in the management of innovation", *Management Science*, Vol. 32 pp.590-607.
- [17] R. Fulme, R; B. Keys (2001) "Entrevista con Chris Argiris: El aprendizaje organizativo", Harvard Deusto Business Review, No. 106, ene/ feb 42-49.
- [18] G. Moncaleano. (2002). La tecnología de la información en organizaciones cooperativas: influencia sobre el aprendizaje, la creación de valor, y cultura, tesis doctoral, Universidad Politécnica de Valencia, España.
- [19] B, G. Rueda; M. Rodenes; F. Ladrón de Guevara. (2007). Influencia de la Cultura de la empresa en los resultados de Innovación. Memorias III Congreso SOCOTE, Universidad Politécnica de Cataluña, Barcelona, España. 18 de Noviembre de 2005.
- [20] C. Bolívar, E Sánchez. (2002). "Dirección por valores: caso práctico", Harvard Deusto Business Review, No. 109, Jul/ago. 84-91.
- [21] T. Deal, A. Kennedy. (1988). Cultura corporativa: Ritos y rituales de la vida organizacional, Fondo educativo interamericano, México.
- [22] T. Begley; D. Boyd. (2000). La articulación de los valores organizativos, Harvard Deusto Business Review, No. 99, Pág. 36-38.
- [23] T. Peters (2005). El círculo de la innovación: amplíe su camino al éxito, Ediciones Deusto, Barcelona.
- [24] K, R Moss (2003). "El liderazgo y la psicología de los grandes cambios", Harvard Deusto Review, No.115, Jul/ag 24-34.
- [25] S, J. Carroll; S. Hatakenaka.(2002). "Impulsar el cambio organizativo en medio de la crisis", Harvard Deusto Business Review, No. 109, jul / ago 50-58.
- [26] G. Stein. (2001). "Las personas y resultados: el liderazgo pragmático", Harvard Deusto Review, No. 113, mar / abr 46-56.
- [27] I. Nonaka; H. Takeuchi. (1995). The knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of Innovation. Oxford University Press.
- [28] R. Amador. (2002). El líder y la cultura organizacional, su incidencia en la eficacia de la empresa. Universidad de las palmas de Gran Canarias, Editorial Cometa S.A.
- [29] A, M. Nieto (2000). "Las innovaciones incrementales y su gestión en la empresa", Revista Alta Dirección No.234, Pág. 71-77.
- [30] P. Escorsa. (1990). La Gestión de la Empresa de Alta Tecnología. Editorial Ariel S.A., Barcelona.
- [31] S, E . Fernández (2005). Estrategia de innovación, Thomson editores, Madrid-España.
- [32] T. Amabile. (2000). Creatividad e innovación: "Como matar la creatividad", Serie Harvard Deusto Business Review, ediciones Deusto, 1-31.
- [33] R. Rothenberg. (2002). Entrevista con el líder del pensamiento Arie de Geus, Harvard Deusto Business Review, No. 106, Pág. 42-49
- [34] C. Longenecker; M. Neubert.(2001). "Puertas y barreras a la cooperación y al trabajo en equipo", Harvard Deusto Business Review, No. 104, Pág. 66-80.
- [35] Centro de innovación y desarrollo empresarial (2002). Situacio de la innovació a Catalunya. Catalunya Innovació, Generalitat de Catalunya. ACV ediciones.
- [36] M. Peláez; A . Rodenes, (2010).La internacionalización de empresas: relación entre el capital social, las tecnologías de la información relacional y la innovación. Semestre económico. vol.13, N° 25, págs. 111-138.
- [37] P. Drucker. (2002). La gerencia: tareas, responsabilidades y prácticas. Ed. El ateneo. Buenos aires.
- [38] C, M López.(2004). "La innovación en la empresa del siglo XXI", Revista Alta Dirección, No. 234, Pág. 71-77.
- [39] T.M. Amabile. ; Et al Schatzel. (2004), "Leader behaviors and the work environment for creativity: perceived leader support", *Leadership Quarterly*, Vol. 15 No.1, pp.5-32.
- [40] Corporación para la Innovación tecnológica, COTEC (2004). Papel De la administración en la gestión empresarial de la innovación, Gráficas Arias Montano, Madrid – España.
- [41] H. Gil. (2003). Relaciones del Capital Intelectual y el Aprendizaje Interorganizativo en el entorno de un Centro de Investigación Tecnológica. Tesis doctoral dirigida por Manuel Rodenes Adam Ph.D. y José Mª Torralba Martínez Ph.D., de la Universidad Politécnica de Valencia.

- [42] Ch. Handy, (2005). La organización por dentro, Ediciones Deusto Planeta de Agostini, Barcelona.
- [43] V. Martínez. (2001). La construcción de las organizaciones: La cultura de empresa, Universidad Nacional de educación a distancia, Ediciones Safekad, Madrid