

# Estrategia y cultura de innovación, gestión de los recursos y generación de ideas: prácticas para gestionar la innovación en empresas

---

Strategy and culture of innovation, resources management and generation of ideas: practices for managing innovation in business

Julio González Candía  
*Julio.gonzalez@usach.cl*

Ph. D. Administrador de Personal y de Industrias; magíster en Educación y diplomado en Gestión de la Innovación y el Emprendimiento. Se desempeña como académico jornada completa de la Facultad Tecnológica de la Universidad de Santiago de Chile.

Luis García Coliñanco  
*luisgarciausach@yahoo.es*

Tecnólogo en Mantenimiento Industrial; licenciado en Organización y Gestión Tecnológica. Profesor por horas Facultad Tecnológica, Universidad de Santiago de Chile.

Carla Lucero Caro  
*carla.lucero@usach.cl*

Tecnólogo en Administración de Personal; licenciado en Organización y Gestión Tecnológica Profesional. Facultad Tecnológica, Universidad de Santiago de Chile.

Natalia Romero Hernández  
*natalia.romero@usach.cl*

Tecnólogo en Administración de Personal; licenciado en Organización y Gestión Tecnológica. Facultad Tecnológica, Universidad de Santiago de Chile.  
**Correspondencia:** Avda. Víctor Jara n° 3769, Interior Facultad Tecnológica, Estación Central, Santiago de Chile.

pensamiento y gestión, N° 36

ISSN 1657-6276

DOI: <http://dx.doi.org/10.14482/pege.36.5567>

## Resumen

Este artículo pretende dar cuenta de los principales resultados obtenidos en la realización de un estudio cuyo objetivo general fue: identificar y describir las mejores prácticas para gestionar la innovación que se llevan a cabo en las empresas pertenecientes a la Región Metropolitana y que son reconocidas por el Ranking REI Chile 2010 y otras instituciones como organizaciones innovadoras. Adicionalmente, nos interesó describir y comparar, mediante la metodología de estudios de casos, las distintas prácticas utilizadas por las empresas participantes de esta investigación y compilar, a partir de la realización del estudio, un *stock* de prácticas para gestionar la innovación, que sirvan como referentes o guías para que sean replicadas e implementadas en empresas de diferentes tamaños y rubros.

**Palabras clave:** *prácticas, gestión, innovación, organizacional.*



## Abstract

This article aims to present the main results obtained in a study whose overall objective was to: identify and describe the best practices for managing innovation carried out within companies in the metropolitan area and are recognized by REI Ranking Chile 2010 and other institutions such as innovative organizations. Additionally, we were interested in describing and comparing, using the methodology of studies, the different practices used by companies participating in this research and compile, from the study, a stock of practices for managing innovation, serve as references or guides to be replicated and implemented in companies of different sizes and items.

**Keywords:** *practices, management, innovation, organizational.*

---

Fecha de recepción: 10 de julio de 2013

Fecha de aceptación: Enero de 2014

## 1. INTRODUCCIÓN

Varela, Contesse y Silva (2009) han señalado que el concepto de Innovación ha sido definido de diversas maneras, no obstante, tiene ciertos elementos claves que lo diferencian de cualquier otro esfuerzo o acción que hacen las organizaciones. Según estos autores, entre estos elementos está el hecho de que para que haya verdadera innovación debe ocurrir “un acto de emprendimiento, que ponga en práctica dicha innovación. Es decir que no hay innovación si no hay emprendimiento”. Otro aspecto que destacan es

(...) la percepción de valor de parte de los usuarios finales, indicador absolutamente necesario para poder clasificar un cambio como innovación. Si lo que se quiere llamar innovación no reporta un verdadero valor a alguien, entonces no debe ser llamado innovación. La innovación tiene entonces en sí mismo el mérito de crear valor y empujar a las sociedades hacia adelante a través del crecimiento y bienestar que este valor produce. (p. 36)

En mercados cada vez más competitivos y en un contexto de creciente globalización, las organizaciones no pueden permanecer estáticas, sino que deben –en la perspectiva de la Fundación Cotes para la Innovación Tecnológica (2006) –

(...) reaccionar mejorando y renovando continuamente sus productos, servicios y procesos para luchar en mercados cada vez más exigentes y dinámicos. Es decir, la innovación se convierte en un requisito obligatorio no sólo para el crecimiento sino también para la supervivencia empresarial. Es, por tanto, necesario que las empresas acepten el desafío de la innovación, lo que implica que deben innovar con frecuencia, eficacia y confianza y la innovación debe ser la norma en lugar de la excepción. (p. 11)

Para esta Fundación, los procesos de innovación no deben verse ni tratarse como una actividad que interfiera o sea un obstáculo en el normal funcionamiento de la empresa.

En esta misma línea argumentativa, Pavón e Hidalgo (s. f.) han señalado que “la capacidad de innovar constituye un recurso más de la empresa al

igual que sus capacidades financieras, comerciales y productivas y debe ser gestionado de manera rigurosa y eficiente”. Esto significa que para que la innovación pueda impactar positivamente en los resultados de una organización debe ser gestionada de una manera efectiva, considerando todos los elementos, factores y/o variables que están siempre incidiendo o gravitando en la gestión de una empresa.

Según el *Manual de Oslo* (2005), una de las principales referencias en la materia, las innovaciones pueden clasificarse en los siguientes tipos:

- *De bienes o servicios*, relacionadas con la introducción de productos nuevos o mejorados de manera importante en sus características funcionales o usos definidos.
- *De procesos*, relacionadas con la implementación de métodos nuevos o significativamente mejorados de producción o distribución, llevados a cabo en general a través de equipos, técnicas o software.
- *Métodos de comercialización (producto / precio / plaza / promoción)*, que impliquen cambios significativos en el diseño, empaque, venta, posicionamiento o precio de un bien o servicio.
- *De métodos organizacionales*, asociadas a la implementación de nuevos métodos en las prácticas de la empresa, la organización en el lugar de trabajo o en la forma en que se gestionan las relaciones externas de la entidad.

De conformidad con el Manual de Oslo, la Séptima Encuesta de Innovación en empresas chilenas (2012) indica que la innovación de producto o de bienes y servicios, así como las de procesos, se conocen como innovación tecnológica; mientras que las de marketing o de métodos de comercialización y las de gestión organizativa o métodos organizacionales son identificadas como innovación no tecnológica.

Existen distintos tipos de innovación. Una de sus clasificaciones está relacionada con su originalidad; así tenemos:

- *Innovación incremental*: mejoras que se realizan a un producto, servicio o método existente, las cuales crean valor agregado sobre estos. Por ejemplo, la incorporación de *airbag* en autos, celulares con cámara, entre otras.
- *Innovación radical*: se refiere a aplicaciones nuevas de una tecnología, cambio o introducción de un nuevo producto, servicio o proceso que no se conocía antes. Por ejemplo, una innovación radical es el cambio de usar caballos a usar motores en los vehículos, la aparición en el mercado del teléfono celular, entre otras.

Ante la pregunta ¿por qué y para qué es necesario innovar? podemos responder que la mayoría de las empresas de los distintos países se ha dado cuenta de que les genera una serie de ventajas y beneficios. Como por ejemplo: mejorar la productividad y/o obtener ventajas respecto de sus competidores. De esta manera, hoy en día, ser una empresa innovadora no solo le genera a esta una mayor competitividad, sino que también es la fórmula que le permite mantenerse activa y presente en el mercado. Por otra parte, Innovar abre nuevos mercados o expande los ya existentes, pues no solo permite mejorar la competitividad y expandir los negocios actuales de una empresa, sino que además potencia el desarrollo de nuevos mercados. Innovar es necesario para no estancarse; no basta con haber innovado una vez, las innovaciones implementadas terminan siendo imitadas por otros y se transforman en estándares para la industria, lo que exige seguir activos, innovando siempre, e Innovar permite reducir costos, lo que la convierte en una estrategia diferenciadora para las empresas que han optado por competir por precio.

## 2. ANTECEDENTES TEÓRICOS

Según Baena y otros (2009), hay que entender que la innovación por sí sola no garantiza necesariamente que se alcance el objetivo de mejora en la empresa. Si no se plantea adecuadamente, sostienen,

(...) la gestión de la innovación puede conducir a un fracaso, por lo que es imprescindible evaluar el riesgo que conlleva. Se deben establecer metodologías y estrategias definidas para poder innovar, así como utilizar

herramientas para estudiar los factores que intervienen en el proceso de innovación y detectar las oportunidades y amenazas existentes en los diferentes escenarios.

La Gestión de la Innovación es, por tanto, para estos autores, “un principio o enfoque de gestión totalmente voluntario. No se rige por la legislación, pero su implementación sí puede ser estructurada a través de normas y modelos no vinculantes, es decir, modelos voluntarios” (p. 5)

Si bien no existen fórmulas establecidas para el proceso de innovar, resulta útil considerar ciertos principios necesarios para generar innovaciones desde las organizaciones, tales como: estimular el pensamiento disruptivo, actuar con conocimiento de las fuentes de la innovación, realizar vigilancia tecnológica, enfocar interdisciplinariamente los problemas, generar *spin-off* y crear redes para fomentar la asociación.

Es importante destacar que existen elementos que se pueden vincular a la gestión de la innovación dentro de las organizaciones; entre los principales podemos mencionar:

- *Valores*: Son cualidades que les atribuimos a las personas para que sean significativas e importantes para nosotros. Los valores que contemple una cultura organizacional para la gestión de la innovación deben ser éticos, como por ejemplo: confianza y responsabilidad social.
- *Comunicación*: En el campo empresarial la comunicación puede ser causa del éxito o fracaso, razón por la cual debe cuidarse con esmero, y por ello todo directivo que aspire a la administración eficiente de la innovación debe prepararse para ser un buen comunicador.
- *Motivación*: Es aplicar algo a alguien para que este realice una acción convencido de lo que hace. Una cultura organizacional que impacte en la formación de recursos humanos necesita crear ambientes de motivación con sus colaboradores.

- *Creatividad*: La búsqueda de la creatividad está adquiriendo cada vez más importancia como prioridad empresarial, gracias a su efecto en el desarrollo de nuevos productos y conceptos de negocio, entre otras cosas, que tienen como objetivo una mejor posición en la sociedad económica.

En la línea de las definiciones de la Gestión de la Innovación podemos mencionar lo que plantea Guerrero (2011), para quien la gestión de la innovación tiene como objetivo “organizar los recursos disponibles en la empresa (humanos, técnicos y económicos), con el fin de generar conocimiento traducido en nuevos productos, mejora en los productos existentes, tomando en cuenta las etapas de fabricación y comercialización” (p. 74). Por otra parte, Castillo (2013) define la Gestión de la Innovación (G.I.) como

(...) el conjunto de prácticas, conocimiento y herramientas adoptadas por la firma para la generación, implementación y evaluación de nuevas ideas en un contexto dado. La G.I. se orienta al diseño e implementación de rutinas que hagan sistemático el proceso de innovación dentro de la empresa. (p. 4)

Como podemos apreciar, la autora destaca la sistematización del proceso de innovación, entendido este como un proceso intencionado y estructurado que se traduce en un conjunto de prácticas que se realizan habitualmente en una empresa.

Según INNOVA CHILE (2010), en nuestro país se ha entendido por Gestión de la Innovación

(...) la organización y dirección de todos los recursos, tanto humanos como económicos con el fin de aumentar la creación de nuevas ideas y conocimientos que permitan el desarrollo de nuevos productos, servicios, procesos, así como la modificación de los productos y procesos actuales, aportando valor a la empresa, y con ello, mejorando la competitividad de la misma. (p. 3)

En esta definición se puede apreciar que el concepto de gestión le otorga una relevancia estratégica a la organización y dirección de todos los recur-

tos de la empresa –comenzando por las personas, potencia y/o promueve la generación de nuevas ideas, y se orienta o enfoca los esfuerzos para que estas ideas se traduzcan en nuevos o reformulados productos, procesos o servicios. Todo esto, además, con un norte claro: el aumento de la competitividad de la organización. Según INNOVA CHILE, entre los beneficios de incorporar procesos de gestión de innovación a las organizaciones se tienen los siguientes:

- Identificación de oportunidades de negocio y de productos innovadores.
- Definición de la estrategia para innovar, con la creación de alianzas estratégicas.
- Mejoramiento del portafolio de productos y servicios.
- Aumento del valor económico de las empresas, por el incremento de ventas, acceso a nuevos mercados y aumento de la oferta de productos.
- Aumento de la productividad como resultado de innovación.

Está ampliamente planteado en la literatura que la innovación

(...) requiere de un conjunto de políticas, procesos y herramientas que permitan que tanto la creatividad e iniciativa de los individuos como de la organización como un todo contribuyan a la estrategia corporativa a través de la creación de nuevos productos, servicios y modelos de negocio que aporten valor a la empresa. Es indudable que la innovación debe estar íntimamente vinculada a la estrategia, como también, que su foco debe estar puesto en el cliente. (INNOVA CHILE, 2010, p. 4)

Estos planteamientos nuevamente subrayan la importancia de gestionar los procesos de manera sistemática y con una orientación estratégica para la organización considerando que el aumento de productividad en las empresas estará relacionado –según la misma entidad– con “el desarrollo de capacidades de innovación y en la adopción de prácticas, que a través

de su sistematización, constituyan una cultura que mejore su competitividad y genere crecimiento en el mediano plazo” (INNOVA CHILE, 2013, p. 3).

Respecto del concepto de cultura y su relación con los procesos de innovación, podemos citar a Petit (2007), quien ha señalado que

(...) uno de los factores propios de la sociedad del conocimiento es la omnipresencia de la cultura de la innovación como forma de establecer el crecimiento sostenido a largo plazo. No obstante, para que la innovación se convierta en práctica efectiva de cualquier país, es de vital importancia promover una cultura tecnológica y de actitudes innovadoras apropiada a las necesidades y características de su contexto socioeconómico. (p. 498)

Podemos agregar que la instalación de una cultura para la innovación en una empresa es responsabilidad de todos los actores involucrados. Sin embargo, son sus directivos los que tienen la primera tarea de promocionarla a través de la definición de políticas, normas y procedimientos que la traduzcan en prácticas frecuentes en la organización.

En resumen, sistematizar la manera en que una organización innova implica el desarrollo de un conjunto determinado de prácticas, que de una forma u otra suponen una sistematización y una acción intencionada desde la propia empresa que implementa nuevos modos de colaboración y que es capaz de combinar de manera sinérgica las ideas, el talento de las personas y los recursos financieros. Todo esto a través de una metodología efectiva que ayuda a reducir la incertidumbre y a manejar los riesgos inherentes de lo nuevo. Cuando todo esto ocurre, estamos hablando de que en una determinada empresa u organización se está gestionando la innovación.

### 3. ANTECEDENTES METODOLÓGICOS

En primer lugar debe señalarse que este estudio se realizó entre 2011 y 2012. Su enfoque preferente –según Hernández y otros autores (2006)– fue del tipo descriptivo, dado que consistió en identificar y describir las mejores prácticas para gestionar la innovación en dimensiones específicas

que se llevan a cabo en las empresas pertenecientes a la Región Metropolitana y que son catalogadas y reconocidas como organizaciones innovadoras por el Ranking REI Chile 2010 de Cortés y Díaz Molina (2010).

La metodología utilizada fue preferentemente del tipo cualitativa. Esto implicó un proceso en el que se diseñó un problema de investigación parcialmente delimitado y correspondiente a una situación real, y las preguntas de investigación fueron elaboradas como guías para comprender el fenómeno que se iba a estudiar. Dada la naturaleza cualitativa del estudio, se buscó registrar las apreciaciones de los informantes (en este caso, directivos, gerentes de área de innovación, líderes formales e informales y equipos de las distintas organizaciones) sobre una serie de preguntas relacionadas con las mejores prácticas en la gestión de la innovación, para después analizarlas y extraer lo fundamental.

Debido a lo mencionado anteriormente, el diseño de nuestro estudio se basó en la modalidad de estudios de casos. Según Salkind (1999), el estudio de casos es definido como “un método empleado para estudiar un individuo o una institución en un entorno o situación único y de una forma lo más intensa y posible” (p. 211). Según el mismo autor, los estudios de caso son una forma única de capturar información porque permiten un examen y escrutinio muy de cerca y la recopilación de una gran cantidad de datos, fomentan el uso de varias técnicas distintas y suelen sugerir direcciones para estudios subsecuentes. Como forma de investigación, y según Rodríguez, Gil y García (1999), el estudio de casos “se limita por el interés en el/los caso(s) individual (es). Un caso puede ser una persona, una organización, un país, la única exigencia es que posea algún límite físico o social que le confiera entidad” (p. 92).

Nuestro estudio se basó en analizar la realidad de 7 organizaciones, por lo cual para los fines del mismo se tomó a cada empresa como un caso.

Respecto de la muestra, esta estuvo conformada por cinco empresas mencionadas en el “ranking” de Empresas Innovadoras de Chile - REI Chile 2010 y dos empresas participantes del Proyecto de Gestión de la Innovación, ejecutado entre 2009 y 2011 por ACTI y la Facultad Tecnológica de la Universidad de Santiago de Chile, ubicadas todas en la Región Me-

tropolitana de Chile. Totalizando, de esta forma, 7 empresas analizadas. El rubro de cada organización se puede apreciar en el siguiente cuadro:

**Cuadro 1. Empresas y rubros del estudio**

| EMPRESA   | RUBRO                      |
|---|----------------------------|
| Empresa 1: Empresa del Área Bancaria (denominada E1)                            | Servicios financieros      |
| Empresa 2: Empresa del Área Telecomunicaciones (denominada E2)                  | Comunicaciones             |
| Empresa 3: Empresa del Área Energía (denominada E3)                             | Energía                    |
| Empresa 4: Empresa de Telecomunicaciones (denominada E4)                        | Telecomunicaciones         |
| Empresa 5: Empresa del Área Servicios Bancarios (denominada E5)                 | Soluciones transaccionales |
| Empresa 6: Empresa del Área Servicios Tecnológicos Informáticos (denominada E6) | Soluciones Tecnológicas    |
| Empresa 7: Empresa del Área Inversiones (denominada E7)                         | Inversiones                |

Se debe señalar también que el estudio contó con informantes del tipo experto, como lo fueron los propios diseñadores del Ranking REI Chile 2010 y los gerentes, directivos y profesionales de las áreas de innovación de las empresas señaladas. A nivel de muestra, esta estuvo integrada por 17 personas (16 hombres y 1 mujer), todos ligados a los procesos de innovación de las organizaciones descritas. Esto implicaba que formaran

parte de la gerencia de innovación, comité de innovación o gerencia de desarrollo de sus respectivas empresas.

Las principales técnicas e instrumentos de recogida de datos utilizados fueron las entrevistas semiestructuradas, las entrevistas grupales y el cuestionario. Los focos de atención del estudio fueron: estrategia y cultura de innovación, gestión de los recursos, generación de ideas, análisis interno y vigilancia del entorno, gestión de proyectos de innovación, redefinición de los procesos productivos y de comercialización y resultados de la innovación. En esta ocasión la descripción estará centrada solo en los primeros tres aspectos mencionados.

Podemos mencionar como las principales limitantes de esta investigación el acceso a las fuentes de información y a los informantes y el hecho de que en algunas ocasiones el tipo de datos que interesaba recoger se mantuvo limitado por decisión de la empresa respecto a sus políticas de privacidad de no divulgar temas estratégicos que pudieran ser captados o conocidos por la competencia. Concretamente, en la etapa de recogida de datos se apreció una cierta cautela y limitación de los entrevistados en cuanto a la información que entregaban.

#### 4. PRINCIPALES RESULTADOS

A continuación se expone de manera resumida los principales elementos que constituyen la gestión de la innovación en cada empresa estudiada, en los ámbitos de estrategia y cultura, gestión de los recursos y generación de ideas. La presentación se hará por cada empresa individualmente.

##### 4.1 Empresa 1: *Prácticas que propician un ambiente para gestionar innovación:*

###### A. Estrategia y cultura de innovación

- El cuenta con una estrategia y cultura de innovación definida y conocida por toda la organización, identifica el concepto básico de qué es innovación y cuáles son sus alcances dentro de la empresa; esto se canaliza a través de la Gerencia de Innovación, la cual interactúa permanentemente con las demás gerencias y áreas

para buscar soluciones a los problemas y desafíos de la organización.

- Su cultura de innovación también se ve reflejada dentro de los lineamientos de la gerencia general que son estimulados por la organización a través de la utilización de distintos canales de comunicación. Lo anterior para que los colaboradores aporten con sus ideas, realizan comités de innovación, ferias de innovación y también invitan a participar en la generación de ideas a todos los colaboradores en la página de innovación implementada para esos fines. Asimismo, la innovación está presente en la misión y visión de este banco.
- Por otra parte, y según las respuestas dadas, cuenta con una innovación constante y permanente debido a los rápidos cambios del mercado, y la mayoría de las personas entrevistadas la ve o percibe como una innovación abierta. Posee recursos para invertir en desarrollo experimental de I+D, y no tiene miedo al fracaso, dado que lo ve como parte de un aprendizaje.

## B. Gestión de los recursos

- Cuenta con una unidad, en la que se organizan las actividades, charlas y otros, de forma que quienes adquieran nuevos conocimientos puedan transmitirlos a su equipo de trabajo y así permea a toda la organización; también tiene un área de investigación de la innovación.
- Asimismo, por lo que se pudo obtener de las encuestas y reuniones, la empresa gestiona de manera adecuada su conocimiento. Cuenta con la infraestructura y recursos necesarios para realizar innovación; y en lo relacionado con propiedad intelectual recurre a la asesoría de consultores externos y competentes para lo relativo a secretos industriales y protección de sus activos.

## C. Generación de ideas

- Para toda la organización la innovación es un pilar fundamental; por ello, la generación de ideas se fomenta a través de concursos, portales *online* y ferias de innovación donde todos los colaboradores pueden participar. Cabe mencionar que todas las ideas presentadas y recibidas son evaluadas por un comité de innovación, que se reúne constantemente, y que además de medir el nivel de innovación también evalúa el impacto que dichas ideas puedan generar. Así, las ideas más innovadoras son premiadas con incentivos y reconocimientos al gestor de la propuesta.

### 4.2 Empresa 2: *Prácticas que propician un ambiente para gestionar innovación:*

#### A. Estrategia y cultura de innovación

- Si bien E2 no cuenta con un área/departamento de innovación y no la ve con un objetivo en sí mismo, ni la mide explícitamente, sabe que la innovación es la resultante de la forma como la empresa gestiona el conocimiento y que es una tarea que involucra en forma sistémica a toda la organización, desde sus estamentos administrativos, operativos y financieros, y especialmente sus áreas comerciales, de cara a los requerimientos de los clientes. Es por ello que existe una interacción permanente entre las distintas áreas para ver temas relacionados con la innovación, formando parte fundamental de la planificación y viéndola como una forma de aprendizaje.

#### B. Gestión de los recursos

- E2 está convencida de que las buenas ideas vienen de todas partes, y todas tienen posibilidad de desarrollarse, independientemente de quién las plantee o de dónde vengan. Por otra parte, en el caso de identificación de tecnologías, para la empresa lo relevante es la identificación de una necesidad en un cliente, y la búsqueda y definición de la tecnología que mejor cubre y satisfi-

ce esa necesidad. Cuenta con departamento y recursos materiales para realizar actividades de I+D+i.

### C. Generación y selección de ideas

- La organización fomenta la creatividad y trabajo en equipo; sin embargo, no cuenta con un proceso estructurado que promueva la generación de nuevas ideas. Lo ve como parte de cualquier rol dentro de una organización; las ideas innovadoras que se reciben se filtran con base en su aplicabilidad real e inmediatez, privilegiando aquellas que tengan a un cliente como beneficiario final.

### 4.3 Empresa 3: *Prácticas que propician un ambiente para gestionar innovación:*

#### A. Estrategia y cultura de innovación

- E3 cuenta con una estrategia y cultura de innovación definida. Esta es gestionada por un comité liderado por 5 ejecutivos. Además, la innovación es incorporada en toda la organización a través de un programa de innovación que funciona a nivel transversal en todas las áreas y niveles de la compañía a través de una web, buzón físico y dirección de correo abierta a todos los colaboradores.
- La innovación juega un papel vital tanto en la planificación del negocio como en la planeación estratégica, y es parte de varios de los proyectos estratégicos de la compañía, su sistema de innovación es abierto; por ello existe una comunicación constante y permanente en cuanto a la innovación tanto internamente (donde los desarrollos de innovación son comunicados en una revista de circulación interna) y también externamente se desarrolla un concurso de ideas en el que anualmente se premia a las mejores.
- Por otra parte, y luego de haber analizado la entrevista y cuestionarios, se pudo apreciar que el riesgo inherente a la innovación es asumido por la gerencia a través de proyectos pilotos y un comité de inversiones.

## B. Gestión de los recursos

- La organización se preocupa por realizar actividades para gestionar el conocimiento, como motivaciones presenciales en el puesto de trabajo, premiación de todas las ideas innovadoras que lleguen, no importando si estas se implementan o no; esto con el fin de involucrar a las personas en el tema de la innovación.
- Por otra parte, y de acuerdo con lo que se pudo obtener de las encuestas y reuniones, la empresa cuenta con la infraestructura y recursos necesarios para realizar innovación. Se pudo apreciar que solo ocasionalmente gestiona sus activos relacionados con la propiedad intelectual.

## C. Generación y selección de ideas

- La compañía fomenta la creatividad y el trabajo en equipo, cuenta con un proceso de comunicación estructurado para la generación de nuevas ideas; estas ideas son analizadas, filtradas y seleccionadas mediante la metodología de embudo de Berkeley y el Comité de Innovación. Asimismo, y como se mencionó anteriormente, estimula el espíritu innovador de sus trabajadores mediante el reconocimiento y la entrega de premios a todas las nuevas ideas.
- En cuanto a la detección de necesidades de los clientes, esto se realiza a través de una plataforma computacional y de los distintos ejecutivos de segmentos de grandes clientes.

### 4.4 Empresa 4: *Prácticas que propician un ambiente para gestionar innovación:*

#### A. Estrategia y cultura de innovación

- En E4—a nivel macro— se aprecia una estrategia de innovación definida y conocida por casi toda la organización. Conoce el concepto básico de qué es y cuáles son sus alcances dentro de la misma. Esto debido a que por su naturaleza la empresa está fuertemente vinculada a la tecnología. Por razones de reestructuración inter-

na y nuevas políticas de negocio se observa que la innovación es parte fundamental en la organización. Por otra parte, y según las respuestas obtenidas, debido a los rápidos avances tecnológicos en materia de comunicaciones cuenta con una innovación constante y permanente. También cuenta con recursos para invertir en desarrollo experimental de I+D; ensayo y error es parte del aprendizaje para innovar.

## B. Gestión de los recursos

- Cuenta con una unidad destinada a gestionar la innovación, que es donde se organizan las actividades relacionadas al tema; quienes adquieren nuevos conocimientos son formados para que puedan transmitirlos a su equipo de trabajo, y así permear a toda la organización; gestiona de manera adecuada su conocimiento, cuenta con la infraestructura y recursos necesarios para realizar innovación.

## C. Generación y selección de ideas

- Para toda la organización, desde la gerencia general y departamentos de innovación, las ideas son un pilar fundamental. Por ello, la generación de estas se pretende fomentar a través de mayor participación de estudiantes memoristas, alianzas estratégicas vinculadas a innovación, ya sea con universidades u organizaciones; participar como empresa en concursos estatales y privados para fomentar la innovación.

### 4.5 Empresa 5: *Prácticas que propician un ambiente para gestionar innovación:*

#### A. Estrategia y cultura de innovación

- En E5 a nivel formal se creó una Dirección de Innovación cuyos lineamientos estaban orientados no solo a la generación de innovaciones para el negocio, sino también a hacerse cargo de permear a las otras áreas de la empresa y su gente respecto al tema de innovación, mediante proyectos e ideas que motivaran a

las personas a participar más activamente en este tema. A nivel informal, como su historia lo señala, la innovación ha sido su pilar fundamental para mantenerse y crecer en el mercado nacional e internacional. Se destaca la generación de equipos de trabajo en los que personas con mayor *know-how* se combinan con quienes saben menos para traspasar sus conocimientos, experiencias y aportando al desarrollo de nuevos proyectos y liderazgos en la materia.

## B. Gestión de los recursos

- La creación de un área de innovación, más concretamente, una Dirección de Innovación, permitió la asignación de recursos económicos y de personas. Estos lograron ser encausados en varios proyectos innovadores, tanto a nivel de negocio como interno. La organización logró también la realización de algunas actividades, pero esto no alcanzó a madurar y convertirse en un proceso sistemático. Respecto a la gestión de la propiedad intelectual, la empresa sí considera la protección de sus tecnologías, aplicaciones e innovaciones, debido a que estos son los pilares de su negocio.

## C. Generación y selección de ideas

- En un grado menor la organización fomenta la creatividad, la aportación de ideas y el espíritu innovador. No se estimula en todos los niveles o áreas de la organización. Sí se hacía principalmente en el área de Desarrollo de Productos y en la Dirección de Innovación, asignando espacios de tiempo y recursos a la investigación y preparación de propuestas de ideas. El trabajo en equipo, como se dijo anteriormente, se motiva formalmente. En cuanto a generación y selección de ideas, se identifican las necesidades actuales y futuras de los clientes y las actividades de la competencia para crear nuevos productos, mediante la comunicación con las áreas comerciales y preventiva, las observaciones de los equipos de proyectos que trabajan directamente con el cliente, a través de encuestas y entrevistas a clientes para optimizar la operación, y mediante la investigación de necesidades

de mercado para generar nuevos negocios. Una vez recibidas las ideas, se filtran y seleccionan; se realiza un análisis estructurado de la idea, considerando ROI, oportunidad estratégica, esfuerzo involucrado, riesgos, etc. También se generan pruebas de concepto, se presentan al comité de gerencia, se validan supuestos básicos con clientes, se asigna recursos dentro de un presupuesto anual definido. También utiliza herramientas para la generación de nuevas ideas.

#### 4.6 Empresa 6: *Prácticas que propician un ambiente para gestionar innovación:*

##### A. Estrategia y cultura de innovación

- Al momento de realizar las entrevistas y cuestionarios (2011) E6 contaba con un Comité de Innovación y se encontraba desarrollando las bases para un proyecto de cultura pro innovación. El comité, en conjunto con la gerencia, son los que gestionan la innovación. Se trabaja en la bajada de la cultura pro innovación, y está apuntando a delinear algunos conceptos básicos que no están presentes en la organización; también está trabajando con un consultor en RRHH para potenciar la gestión del RRHH en relación con la nueva misión y visión de la empresa. Para E6 la planeación es clave y ha pasado a formar parte de la misión y visión.
- E6 aún no cuentan con una política de I+D+i en la organización ni invierte en investigación y desarrollo experimental de I+D. Por otra parte, una tarea que también está en desarrollo es la de cómo la gerencia incorpora la innovación en su comunicación interna y externa; al momento de la visita lo hacían a través de los postulados de innovación, a través de un tríptico de circulación interna, de murales internos y sitio web.

##### B. Gestión de los recursos

- Si bien aún no cuenta con un departamento ni infraestructura necesaria para realizar actividades de I+D+i, sí está interesada en implementarla en un corto plazo. Para poder involucrar a las per-

sonas se realizan periódicamente reuniones informativas, tiene planes de capacitación y también programas de incentivos. Las tecnologías claves para el negocio las identifica de acuerdo con las necesidades del cliente, mediante el apoyo de procesos internos claves en el desarrollo del negocio, y también viajando a ferias tecnológicas dentro y fuera de Chile.

### C. Generación y selección de ideas

- En el aspecto de generación y selección de ideas esta empresa presenta un incipiente progreso con un sistema formal para generar desarrollos a través de ideas de sus colaboradores. Se nota un déficit comunicacional en cuanto a la identificación de las necesidades, tanto actual como futuro, que sus clientes puedan tener. Los dos puntos mencionados se deben a que anteriormente la innovación no era un elemento que se encontrara presente en su estrategia de negocio, lo cual ha ido cambiando gracias a la interacción con entidades relacionadas con el tema, como universidades y asociaciones de empresas del mismo rubro, lo que le ha permitido expandir su horizonte, enfocado hacia la importancia de la innovación en los negocios.

## 4.7 Empresa 7: *Prácticas que propician un ambiente para gestionar innovación:*

### A. Estrategia y cultura de innovación

- En E7 está incorporado dentro la línea gerencial generar una cultura de la innovación, lo que ha permitido en el día a día trabajar con base en innovaciones con miras a lograr los objetivos estratégicos de la empresa. La Gerencia de Recursos Humanos ha sido clave en favorecer esta cultura, en un trabajo conjunto con los directivos de las diferentes áreas, detectando necesidades, transformándolas en potenciales oportunidades para el desarrollo de la organización.

## B. Gestión de los recursos

- Se considera como un factor importante en la estrategia y gestión de los recursos de la organización la comunicación interna a todo nivel, desde los sectores estratégicos hasta lo operativos, así como la comunicación externa desde los clientes hacia la organización, para identificar los puntos claves que requieren atención desde la perspectiva cultural propia de la organización, como comercial para el sustento del negocio con base en las necesidades de los clientes y la evolución del mercado.

## C. Generación y selección de ideas

- A nivel de cada unidad se generan ideas y la forma de gestionarlas está plasmada en un procedimiento para la canalización y compatibilidad con los objetivos de dicha unidad. Adicionalmente, se fomenta la creatividad a través de talleres y monitores internos; es un objetivo que parte desde las directrices de cada área como medio para encontrar soluciones adecuadas a desafíos que van apareciendo en el tiempo producto de la evolución y dinámica del acontecer diario.

Podemos resumir las prácticas evidenciadas en las dimensiones descritas en el siguiente cuadro:

**Cuadro 2.** Resumen de prácticas evidenciadas  
para gestionar la innovación

| DIMENSIÓN/ Prácticas   | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 | E6 | E7 |
|--|----|----|----|----|----|----|----|
| <b>ESTRATEGIA Y CULTURA DE INNOVACIÓN</b>  |    |    |    |    |    |    |    |
| Presencia de una estrategia y cultura de innovación definida y conocida por toda la organización.  | X  |    | X  | X  | X  |    |    |
| La cultura de innovación también se ve reflejada –en algún grado– en los lineamientos de la Gerencia General que son estimulados y difundidos por la organización a través de la utilización de distintos canales de comunicación. | X  |    | X  |    | X  | X  | X  |
| Existencia de una interacción permanente entre las distintas áreas para ver temas relacionados con la innovación, formando parte fundamental de la planificación y viéndola como una forma de aprendizaje.                         |    | X  |    |    |    |    | X  |
| La empresa cuenta con recursos para invertir en desarrollo experimental de I+D. El ensayo y error es parte del aprendizaje para innovar.   |    |    |    | X  |    |    |    |
| <b>GESTIÓN DE LOS RECURSOS</b>   |    |    |    |    |    |    |    |
| Presencia de una unidad en la que se organizan las actividades relacionadas con la innovación.   | X  | X  |    | X  | X  |    |    |
| Se gestiona el conocimiento de la empresa en algún grado.  | X  |    | X  | X  |    |    |    |
| Se trabaja en proteger –en algún grado – intelectualmente los activos de la empresa ya sea interna o externamente.   | X  |    | X  |    | X  |    |    |
| Se identifican las tecnologías asociadas a una necesidad en un cliente y la búsqueda y definición de la tecnología que mejor cubre y satisface esa necesidad.  |    | X  |    |    |    | X  |    |

*Continúa...*

| DIMENSIÓN/ Prácticas   | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 | E6 | E7 |
|--|----|----|----|----|----|----|----|
| Se considera un factor importante en la estrategia y gestión de los recursos de la organización la comunicación interna a todo nivel, desde los sectores estratégicos hasta lo operativos. También se considera la comunicación externa desde los clientes hacia la organización.  |    |    |    |    |    |    | X  |
| <b>GENERACIÓN Y SELECCIÓN DE IDEAS</b>   |    |    |    |    |    |    |    |
| Se fomenta a través de distintos medios e instancias, tales como: concursos, portales <i>online</i> y ferias de innovación donde todos los colaboradores pueden participar. También se considera la participación de estudiantes memoristas, alianzas estratégicas vinculadas a innovación, ya sea con universidades u otras organizaciones. | X  |    |    | X  | X  | X  | X  |
| Las ideas son evaluadas y se mide –en algún grado– el impacto que estas pudieran generar en la organización en términos de mejora en alguna dimensión (clientes, productividad, imagen).   | X  |    | X  |    | X  |    | X  |
| Las ideas innovadoras que se reciben se filtran con base en su aplicabilidad real e inmediatez, y se privilegia aquellas que tengan a un cliente como beneficiario final.  |    | X  | X  |    | X  |    |    |

## 5. CONCLUSIONES

En cada organización estudiada se observaron diversas formas de gestionar la innovación, dependiendo de la cultura, el tipo de liderazgo, la cantidad de años en el mercado, etc., y desarrollada en distintos niveles, algunos más avanzados que otros. Se recalca la necesidad de considerar permanentemente algunos principios para una exitosa gestión de la innovación en las empresas, como por ejemplo: estimular el pensamiento dis-

ruptivo, actuar con conocimiento de las fuentes de la innovación, realizar vigilancia tecnológica, enfocar interdisciplinariamente los problemas, generar *spin-off* y crear redes para fomentar la asociación.

En la práctica, y según lo señalado por las empresas, la innovación y la gestión de la innovación son parte de una estrategia fundamental para el crecimiento de sus negocios; sin innovación, estas organizaciones habrían presentado dificultades respecto de su actual posicionamiento en los mercados donde se desenvuelven. Los líderes formales consultados defienden y promueven, dentro de sus capacidades, la implementación en toda la estructura organizativa de la innovación para seguir avanzando en un mercado cada vez más competitivo y globalizado del cual forman parte.

De acuerdo con el análisis obtenido de los resultados en cada empresa y en términos generales considerándolas a todas en las dimensiones aquí expuestas, podemos señalar.

- **Respecto de la estrategia y cultura de innovación**

La práctica más ampliamente desarrollada en la cotidianeidad de las empresas investigadas es aquella que está relacionada con la cultura de innovación y cómo esta se ve reflejada –en alguna medida– en los lineamientos de la Gerencia General y que son estimulados por la organización a través de la utilización de distintos canales de comunicación. En la misma dimensión podemos apreciar que la práctica menos evidenciada es la que se refiere a contar con los recursos para invertir en desarrollo experimental de I+D; práctica o medida central para promover a través del ensayo y error el aprendizaje organizacional para la innovación.

- **En relación con la gestión de los recursos**

En esta dimensión, la práctica que se pudo apreciar con mayor frecuencia estuvo relacionada con que las empresas contaban con una “unidad” en la estructura organizacional en la que se organizan las actividades relacionadas con la innovación. Con menor frecuencia se apreciaron también prácticas vinculadas a la gestión del conocimiento y a la protección intelectual de los activos, de manera interna o externa a la entidad. No obs-

tante lo anterior, la práctica que se evidenció en una sola empresa estuvo relacionada con su sistema de comunicación interna y cómo esta fluye e interactúa desde los niveles estratégicos hasta los más operativos.

▪ **En cuanto a la generación y selección de ideas**

La práctica que presentó una mayor frecuencia de implementación estuvo relacionada con el fomento a través de distintos medios e instancias para promover la innovación. Entre los ejemplos destacados podemos mencionar: los concursos, portales *online* y ferias de innovación donde todos los colaboradores de la organización pueden participar. Por otra parte, la práctica que solo fue observada en tres empresas fue la utilización de filtros de las ideas innovadoras en términos de su viabilidad y tiempos necesarios para ser implementadas.

Se pudo apreciar también —en general— que las empresas han puesto gran énfasis en la comunicación y el capital humano, como actores principales dentro de la organización y encargados de empoderarse de la innovación y difundirla en su quehacer diario. Lo anterior, considerando que son ellos los que permiten el desarrollo y crecimiento de la empresa. Las personas, como motor principal tanto del desarrollo de las organizaciones como de la generación y transmisión de conocimiento, en sus diferentes áreas de participación dentro de la cadena de valor, deben ser motivadas en forma adecuada para que participen activamente en el logro de las metas organizacionales, y a la vez apoyándolas en su desarrollo profesional y personal.

Finalmente, no podemos dejar de mencionar que las empresas estudiadas ya habían sido identificadas como empresas innovadoras — por su destacado lugar en el Ranking REI Chile o por haber participado de un proyecto que permitió generar y desplegar capacidades en este ámbito—, lo cual da cuenta de que no estamos hablando de cualquier organización. Por otra parte, los números hablan del gran desafío que tiene nuestro país en materia de innovación. La Séptima Encuesta de Innovación, realizada entre 2009 - 2010, señala que considerando pequeñas, medianas y grandes empresas, la tasa de innovación para Chile es de solo un 19,2 %. Es decir, solo este porcentaje de las empresas estudiadas realizó algún tipo de innovación ya sea de producto, proceso, gestión organizativa y/o mar-

keting. Si volvemos a considerar los beneficios de la innovación –apertura de nuevos mercados, promoción de nuevos estándares para la industria o un no estancamiento y reducción de costos–, podemos concluir que aún la meta resulta lejana para la empresa nacional y que existe mucho espacio para mejorar y trabajar en este aspecto. En este sentido, todas las acciones que puedan desarrollar los actores gubernamentales, asociaciones gremiales, universidades y centros de investigación por promover y desarrollar acciones concretas de innovación van en el sentido correcto y permiten hacer un aporte al macro propósito de instalar en el país, de una manera sustentable, una cultura de innovación a todo nivel.

## Referencias

- Baena, C., Gutiérrez, L., Gutiérrez, E. & Trujillo, M. (2009). *Guía para la autoevaluación de la gestión de la innovación empresarial. Modelo, cuestionario y buenas prácticas de gestión en innovación empresarial*. España: Centro Andaluz para la Excelencia en la Gestión - Instituto Andaluz de Tecnología.
- Castillo, Y. (2013). Adaptación de un modelo para caracterizar los procesos de gestión de la innovación en las empresas del sector de las TIC de la ciudad de Popayán. *Revista Electrónica Gestión de las Personas y Tecnología*, 4. Santiago de Chile: Universidad de Santiago de Chile.
- Cortés, P. & Díaz-Molina I. (2010). *Ranking de empresas innovadoras de Chile. REI Chile*. Santiago (Chile): Centro de Emprendimiento e Innovación, Universidad del Desarrollo y ESE, Escuela de Negocios Universidad de los Andes.
- Fundación COTEC para la Innovación Tecnológica (2004). *El papel de las Administraciones en la gestión empresarial de la Innovación*. Madrid.
- Guerrero, A. (2011). Innovación: clave para el éxito de la gestión empresarial en la micro, pequeña y mediana empresa. *Revista Nacional de Administración*, 74, edición julio - diciembre. Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia.
- Gobierno de Chile (2012). *Séptima encuesta de innovación en empresas, 2009 - 2010. Principales resultados*. Santiago (Chile).
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación* (4ª ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- INNOVA CHILE. (2010). *Bases Técnicas y administrativas del concurso promoción de la gestión de la innovación en empresas chilenas*. CORFO. Santiago (Chile).
- INNOVA CHILE. (2013). *Bases Técnicas y administrativas del concurso promoción de la gestión de la innovación en empresas chilenas*. Texto refundido de las bases

- técnicas y sus anexos de la línea de financiamiento “Gestión de Innovación en Empresas Chilenas”. CORFO. Santiago (Chile).
- Manual de Oslo (2005). *Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación* (3ª ed.). Traducción española. Publicación conjunta de OCDE y Eurostat.
- Pavón, J. E. & Hidalgo, A. La dimensión estratégica de la innovación tecnológica. Disponible en: [http://aprendeenlinea.udea.edu.co/lms/moodle/file.php/478/Capitulo\\_2/Basico/ladimensionestrategicadelainnovaciontecnologica.pdf](http://aprendeenlinea.udea.edu.co/lms/moodle/file.php/478/Capitulo_2/Basico/ladimensionestrategicadelainnovaciontecnologica.pdf). Consultado el 15 de mayo de 2013.
- Petit, E. (2007). La Gerencia Emprendedora Innovadora como catalizador del emprendimiento económico. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, XIII (3), 498.
- Rodríguez, G., Gil, J. & García, E. (1999). *Metodología de la Investigación Cualitativa* (2ª ed.). Malaga: Editorial Aljibe.
- Salkind, N. (1999). *Métodos de investigación* (3ª ed.). México: Prentice Hall.
- Varela, C., Contesse, D. & Silva, P. (2009). *Global Entrepreneurship Research Association (GEM), Reporte de Innovación Chile*. Santiago de Chile: Universidad del Desarrollo.

### Otras referencias consultadas

- González, J., García, L., Lucero, C. & Romero, N. (2011). *Cuaderno de Trabajo N°2: Aplicación de la Herramienta Metodología de Gestión Tecnológica a 10 Empresas TI de la Región Metropolitana*. Santiago (Chile): Universidad de Santiago de Chile, Facultad Tecnológica.
- González, J., García, L., Lucero, C. & Romero, N. (2013). *Prácticas para gestionar la innovación organizacional - casos de 7 empresas de la Región Metropolitana de Chile*. Santiago (Chile): Universidad de Santiago de Chile, Facultad Tecnológica.
- Vilca, G. & González, J. (2011, noviembre). Centro de Política y Gestión de la Innovación y el Emprendimiento Tecnológico, un espacio de desarrollo transversal en la Facultad Tecnológica de la USACH. *Revista Electrónica Gestión de las Personas y Tecnología*, 12. Chile: Universidad de Santiago de Chile.