

INNOVACIÓN Y DESARROLLO ECONÓMICO

Fabián Boreaⁱ

Docente Investigador de U. de la Matanza

Resumen

Vivimos en un mundo de cambio, en el que las rupturas están a la orden del día. Esto exige abandonar antiguas prácticas de gestión gerencial para pasar a un modelo que rompa con las tradicionales y cuestionadas fórmulas empresarias. La alta dirección debe encarar la estrategia desde el concepto de libertad para mejorar la capacidad de interpretación, tal vez la esencia de la competitividad en este siglo.

Palabras claves:

Economía. Desarrollo económico. Desarrollo empresario. Conocimiento. Información. Innovación. Cambio. Ventaja competitiva. Gestión del conocimiento.

Abstract

We live in a world of change, signed by ruptures. This demands to leave the old management practices and pass to a model which breaks the traditional and questioned enterprise formulas. The high direction has to face the strategy from the concept of freedom, to improve the interpretation capacity, probably the essence of the XXI th century competitiveness.

Key words:

Economy. Economic development. Enterprise development. Knowledge. Information. Innovation. Change. Competitive advantage. Knowledge management.

INTRODUCCIÓN

Vivimos en un mundo de cambio, en el que las rupturas están a la orden del día. Esto exige abandonar antiguas prácticas de gestión gerencial para pasar a un modelo que rompa con las tradicionales y cuestionadas fórmulas empresarias. La alta dirección debe encarar la estrategia desde el concepto de libertad para mejorar la capacidad de interpretación, tal vez la esencia de la competitividad en este siglo.

El presente trabajo busca desarrollar dos conceptos considerados claves en este proceso de cambios en el que están insertas las organizaciones, ellos son el conocimiento y la innovación.

Para ello hemos estructurado el mismo partiendo de un análisis macro de la economía mundial, conocida como economía del conocimiento o nueva economía, donde se modifica la ecuación clásica de generación de riqueza pasando del dominio o posesión de los recursos naturales al ascenso del conocimiento como fuente principal en la generación de riquezas y teniendo en cuenta los impactos que dichas transformaciones producen en el desarrollo local.

Una vez analizado este contexto económico nos introducimos en la naturaleza y efecto que la dinámica de los cambios en el mercado y la sociedad produce en las organizaciones y las personas que la integran.

Posteriormente desarrollamos una de las condiciones claves para el crecimiento: La innovación y la importancia que la misma representa como componente clave en el momento de diseñar estrategia que asegure la competitiva sistémica de la organización.

Todos estos cambios en el complejo entorno de la empresa dieron origen a la necesidad de contar con nuevos esquemas de gestión. Para ello hemos bosquejado una síntesis evolutiva de los distintos modelos de gestión desarrollados durante el siglo XX y que, a partir de este cambio de paradigma, confluyen en la actualidad en el imperativo de contar con un modelo orientado a gestionar un nuevo “activo estratégico”, el conocimiento acumulado, y la implementación de una cultura innovadora como principal fuente de ventajas competitivas.

En resumen, fuimos llevando los conceptos de conocimiento e innovación de lo general, el contexto económico mundial donde evolucionan, a lo particular, las organizaciones y las personas donde se insertan. Pasando por definiciones claves como la dinámica de los cambios que da origen a la necesidad imperiosa de contar con dichos factores en el diseño de un nuevo modelo de gestión orientado a la implementación de una adecuada estrategia competitiva.

LA ECONOMÍA DEL SIGLO XXI

“Históricamente, los individuos, las firmas y los países se enriquecían si poseían más recursos naturales, habían nacido ricos y gozaban de las ventajas de tener más capital

(fábricas y equipos) por persona, empleaban tecnologías superiores o tenían más habilidades que sus competidores. La movilización de alguna combinación de estos cuatro factores con una administración razonable era el camino del éxito.

En el siglo XIX, los recursos naturales (el carbón) y la tecnología (la invención de la máquina de vapor, la máquina de hilar y el horno siderúrgico Bessemer) otorgó al Reino Unido la ventaja. Como se enriquecieron primero, los ingresos más elevados permitieron que los británicos ahorraran más que los habitantes de los países más pobres. Con más ahorro, pudo invertirse más en fábricas y equipos. Más capital condujo a una productividad más elevada, y por lo tanto a salarios más altos. Con más ingresos, fue posible ahorrar más. Siendo ricos, era fácil continuar en posesión de la riqueza; un círculo virtuoso.

Los historiadores atribuyen gran parte del éxito económico de Estados Unidos a las materias primas baratas, abundantes y bien situadas, y a la existencia de tierras de cultivo. Estados Unidos no se enriqueció porque trabajase más o ahorrase más que sus vecinos. Una población reducida vivía en un lugar muy grande y con abundantes recursos. Los recursos naturales se combinaron con el primer sistema de educación pública obligatoria (K-12) y el primer sistema de educación masiva en el mundo. Juntos, estos elementos dieron a Estados Unidos cierta ventaja económica. Aunque es posible que los norteamericanos no trabajasen más intensamente, tenían más habilidades y trabajaban con más ingenio. Una vez que se enriqueció, Estados Unidos también descubrió que era fácil continuar siendo un país rico.

Las nuevas tecnologías y las nuevas instituciones están combinándose para modificar sustancialmente estas cuatro fuentes tradicionales de ventajas competitivas. Los recursos naturales desaparecen esencialmente de la ecuación competitiva. Nacer rico se convierte en una ventaja mucho menos importantes que antes. La tecnología pone al revés las cosas. Las nuevas tecnologías de productos son secundarias; las nuevas tecnologías de procesos son esenciales. Y en el siglo XXI la educación y las habilidades de la fuerza de trabajo continuarán siendo el arma competitiva dominante”

Con estas palabras Lester Thurow (1992) nos plantea las características distintivas de la **economía del Siglo XXI**.

Es interesante destacar que en la nueva economía el tamaño de los países y de las regiones es “lo de menos”. En esta economía el tamaño no es *lo determinante*, sino que *es la rapidez con que uno se mueve y la capacidad de las personas*. Es verdad que hay que construir infraestructura para tener acceso a la economía global, pero lo

fundamental son los otros puntos. Ésta es una observación muy interesante para la enorme mayoría de las regiones en todo el mundo, que, en general, son sistemas socio-tecnoproductivos de pequeño tamaño, y la nuestra no escapa a ello; viniendo esta opinión desde el mundo de los negocios, respalda la tesis de que la globalización ofrece *oportunidades para los hábiles y rápidos*, así como *amenazas para quienes no pueden “ponerse a tono” con las exigencias del entorno*.

Hoy la realidad es que nos enfrentamos a un mercado totalmente distinto a lo que podríamos prever hace 10 años, y esto no es fruto solamente de cambios en nuestro país, sino que estos cambios se están dando en el ámbito mundial. Cada vez más entonces nos estamos enfrentando a mercados competitivos. Esto significa que **nos tenemos que preparar para competir**, porque de lo contrario el mercado no perdona y por lo tanto no nos va a permitir participar. Antes la ineficiencia tenía lugar, hoy en un mercado tan competitivo la ineficiencia de las instituciones hace que directamente no podamos permanecer en el mercado.

En materia de cambios podemos ver que hay cambios en el mundo y que estos se dan en todos los países y en todos los escenarios. Estamos viendo un avance en las comunicaciones y esto nos da la pauta que **la información y el conocimiento junto con la innovación se tornan claves**, ya sea desde las ventajas competitivas de las organizaciones como desde la conducción. Para esto se hace necesario un adecuado entendimiento y análisis del escenario local (económico, tecnológico, sociocultural, demográfico y del político legal) y contemplar todas las variables del escenario macro. Cuando hablamos de variables del escenario macro no nos referimos solamente a lo que es nuestro país, ya que hoy interesa el escenario del mundo.

Siguiendo a Oscar Madoery (2001) podemos decir que dos impactos, derivados del escenario de transformaciones globales, deben ser tenidas en cuenta:

1. Las interacciones sociales y entre ellas, las que atañen al desarrollo, se despliegan hoy en nuevas geografías, en otros territorios, permitiendo que ciudades y regiones adquieran responsabilidades tradicionalmente concentradas en el Estado-Nación.

Así cobra fuerza el proceso de **reinversión de lo local**, que marca que el cambio estructural en los países latinoamericanos y particularmente en Argentina depende, entre otros factores, de la **estimulación de la innovación y la capacidad emprendedora local y regional**, al tiempo que las políticas de los gobiernos centrales descansan cada

vez más sobre la dinámica de las comunidades locales donde las **autoridades públicas, las empresas y la sociedad civil** pueden establecer nuevos compromisos y seguir políticas de adaptación flexibles a entornos cambiantes.

2. El desarrollo territorial se convierte en algo crecientemente endógeno que depende de las capacidades de los actores locales.

Estamos transitando el paso de una concepción del desarrollo *asistido* de manera exógena al territorio, por políticas de los gobiernos centrales e influjos externos, hacia otra visión del desarrollo *generado* endógenamente; del desarrollo como algo adquirido, al desarrollo como algo construido a partir de capacidades relacionales de los actores personales e institucionales locales, de la proximidad no sólo geográfica, sino fundamentalmente, organizativa e institucional.

En el emergente **Enfoque del Desarrollo Local**, la cercanía, la interacción y la asociatividad son elementos cruciales que están estructuralmente ligados al territorio, están “anclados” a lugares, al decir de Sergio Boisier (2002). Lo local es el punto de encuentro de esa fuerte y particular relación entre Territorio y Desarrollo: el ámbito donde los actores dejan de ser espectadores y pasan a ser protagonistas de su destino común, si cuentan con proyectos políticos aglutinadores.

La idea central es ofrecer una *reivindicación* del valor de la Política de Desarrollo Local, como condición de posibilidad de los procesos relacionales, entendiendo que, desde el punto de vista de los actores, el territorio no sólo es un lugar de conflicto de intereses diversos (como una primera mirada politológica podría reflejar), sino también de *sinergias*, estrategias conjuntas y poder compartido y que el desarrollo no sólo representa una movilización acumulativa de factores productivos, sino un proceso de aprendizaje colectivo, cambio cultural y construcción política generado por los actores locales a partir de sus propias capacidades.

INNOVACIÓN Y DESARROLLO ECONÓMICO

La innovación no es un fenómeno individual de beneficios inciertos, la innovación es, más en estos días, un factor clave para el desarrollo económico. Una cultura emprendedora o innovadora junto con una organización social adecuada es la base a partir de la cual se desarrolla la pirámide de riqueza de una nación. Thurow (2000) sustenta la teoría de que los empresarios innovadores con éxito económico se vuelven ricos y poderosos, pero sin ellos, las economías se vuelven pobres y débiles y, que para

que esto sea posible, es necesario que las sociedades sean organizadas o reorganizadas de manera tal que puedan surgir empresarios innovadores.

Cuando las sociedades no están organizadas de forma que los antiguos intereses creados puedan dejarse de lado, no pueden aparecer empresarios innovadores. No habrá empresarios innovadores a menos que las sociedades mismas estén dispuestas a cambiar. Son necesarias las condiciones sociológicas adecuadas para que surjan nuevos productos revolucionarios. (En las exploraciones arqueológicas de la Grecia Antigua – Siglo VI, A. C.- se encontraron juguetes que funcionaban a vapor y las puertas de los templos egipcios se abrían con un mecanismo a vapor, sin embargo, no fue hasta el siglo XVIII en que la máquina de vapor surgió como una fuente de energía para la producción económica).

La *curiosidad* (preguntarse por qué las cosas funcionan y que hay más allá del horizonte), el *deseo de explorar* (tener el coraje de ir donde nadie ha ido antes), la *voluntad de aprender* (obtener conocimiento nuevo de los otros) y el *deseo de construir* (utilizar los nuevos conocimientos para crear algo diferente) son cuatro características de la condición humana que sólo se hacen evidentes cuando se combinan con otros ingredientes en el *entorno adecuado*.

Las sociedades que están dominadas por los temerosos nunca son sociedades ricas. Las sociedades ricas permiten que prosperen los individuos de mentalidad inquieta. No se puede saber lo que es posible o no, o si en verdad los monstruos existen, a menos que se esté dispuesto a correr riesgos, a aventurarse y explorar.

Si una nación quiere alcanzar el desarrollo de su economía, deberá basar su estrategia en tres niveles:

- **Educación.** Deberá asegurarse que cada uno tenga la mejor preparación y la mejor educación posible. La creación de capital humano es, por naturaleza, un proceso social, no individual.
- **Infraestructura.** Esos trabajadores individualmente bien calificados tendrán acceso a una infraestructura de categoría mundial esencialmente en lo referido a telecomunicaciones y transporte.
- **Investigación, Desarrollo e Innovación (I + D + i).** Si se quiere participar en las industrias del futuro basadas en las capacidades intelectuales del hombre, tendrán que

convertirse en líderes en investigación y desarrollo, y deberán contar con empresarios innovadores que conviertan algunas de las grandes ideas en productos reales.

Durante miles de años, la tierra dedicada a la agricultura fue, después de la organización social y la innovación empresarial (habitualmente bajo la forma de liderazgo militar), el bloque básico de la construcción de la pirámide de la riqueza. Después de la revolución industrial, los recursos energéticos reemplazaron a la tierra como fundamento de riqueza. Con la tercera revolución industrial, el conocimiento ocupa la posición que anteriormente habían tenido la tierra y la energía.

El conocimiento genera avances en tecnología que crean las condiciones de desequilibrio en las que son posibles las altas tasas de beneficios y de crecimiento. El conocimiento permite que se hagan cosas nuevas de nuevas maneras.

EL ASCENSO DEL CONOCIMIENTO

“Los imperios del futuro son imperios de la mente”

Winston Churchill

Hoy es el conocimiento y las habilidades de los empleados, no los recursos naturales o el capital, lo que da a las organizaciones su ventaja competitiva. Esta es la era de la capacidad intelectual. Y la capacidad intelectual está en cualquier parte. Para que las industrias puedan aprovechar la capacidad intelectual que necesitan, irán a los países que le ofrezcan obreros calificados y buena infraestructura, como por ejemplo modernos sistemas de telecomunicaciones. Sigue vigente la *teoría de la ventaja comparativa*, pero ahora no se basa en lo que los países tienen sino en lo que hacen. Por ejemplo, qué inversiones hicieron para capacitar a su fuerza de trabajo. Si un país no ha generado la necesaria base de capacidades (Por ej. Un doctor en microbiología para ofrecer a las compañías de biotecnología), la industria respectiva no aparecerá por ese país.

En la clásica teoría de la ventaja comparativa, el gobierno no tiene ningún rol en la decisión de la ubicación de la industria. Había un lugar adecuado y un lugar inadecuado para las diferentes industrias. Ya no hay lugares adecuados y lugares inadecuados. Mediante la inversión pública e investigación y desarrollo, o inversión para construir una buena base de conocimientos, los gobiernos pueden, y deben, marcar las diferencias.

Y la era de la capacidad intelectual, o del conocimiento, está provocando una importante conmoción en el capitalismo clásico. Porque el **capital estratégico es el cerebro de los empleados**. El capital “humano”, no el dinero, ni los equipos o los recursos naturales es lo que da a una compañía su ventaja competitiva.

La inversión en capital humano consiste en adquirir conocimiento. La adquisición de conocimiento requiere inversiones de largo plazo que van en contra de la lógica cortoplacista del capitalismo.

Alvin Toffler (1999) sostiene que hoy en día, en las naciones ricas que tan de prisa están cambiando, y a pesar de las desigualdades en ingresos y riquezas, la futura lucha por el poder irá evolucionando cada vez más hacia una lucha sobre la distribución del conocimiento y el acceso a él.

Esta es la razón de que, a menos que comprendamos cómo fluye el conocimiento y hacia quién lo hace, no podamos protegernos a nosotros mismos contra los abusos de poder ni crear esa sociedad, mejor y más democrática, que las tecnologías del mañana prometen.

El control del conocimiento es el punto capital de la lucha mundial por el poder que se entablará en todas y cada una de las instituciones humanas.

LA DINÁMICA DE LOS CAMBIOS

La naturaleza cada vez más cambiante de las sociedades y los mercados que ellas desarrollan: los servicios, la producción, la tecnología, en general las necesidades y deseos humanos, han reformulado los modelos de interpretación de la realidad organizacional -mecanicistas y cerrados en la aplicación rigurosa de una lógica lineal causa-efecto- exigiendo modelos comprensivos, utilitarios en su utilización, acordes a la misión de las nuevas organizaciones de la sociedad interconectada global.

Dentro de esta nueva realidad social, se realiza una reformulación de los tradicionales factores estratégicos de la producción de los tiempos de la revolución industrial de fines del Siglo XIX y comienzos del XX, jerarquizando el conocimiento de los sujetos que colaboran en las organizaciones de todo tipo, convirtiéndose aquel, en la herramienta competitiva estratégica por excelencia.

George Stalk (1992) condiciona el éxito de una organización a su capacidad de anticipación de las tendencias del mercado y de la rápida respuesta a las cambiantes

necesidades de los clientes, para él la competencia es una “guerra de movimientos”. Los competidores de éxito se mueven rápido, abarcando y abandonando productos, mercados y a veces incluso actividades completas, un proceso más parecido a un videojuego interactivo que al ajedrez. En dicho medio, la esencia de la estrategia no es la estructura de los productos y mercados de una empresa, sino la dinámica de su comportamiento.

Para Tom Peters (1993) esta dinámica de los cambios es lo que identifica cómo funcionarán las organizaciones del futuro donde “*lo inconstante, lo efímero y la moda*” definirán los productos y servicios a ofrecer. El ciclo de vida de los productos son cada vez más cortos porque los consumidores se aburren más rápido.

A decir de Gary Hamel (2002) “*el cambio ha cambiado*”, ha dejado de ser continuo para tornarse inesperado, y lo cierto es que hay muy pocas personas y organizaciones capaces de cambiar tan rápido como lo hace el mundo alrededor de ellos.

Hay que tener en cuenta dos premisas básicas. En primer lugar, las empresas tendrán que cambiar, y de manera radical, no en etapas, porque el mundo está cambiando de manera radical. Quien no lo acompañe en esa transformación pasará a ser irrelevante. En segundo lugar, los cambios revolucionarios no empiezan, por lo general, en los escalones más altos. Todos los empleados, de cualquier nivel, deben ser ejecutores e innovadores. En otras palabras, "la única forma que tengo de garantizar la seguridad de mi propio empleo es haciendo todo lo que esté a mi alcance para ayudar a mi empresa a prepararse para el futuro". Por eso, hay que crear en las organizaciones, ambientes propicios para que la gente se sienta motivada y capaz de seguir innovando.

LA INNOVACIÓN COMO VENTAJA COMPETITIVA

La innovación, elemento clave de la competitividad actual, debe estar orientada hacia y por el mercado. Generalmente se la vincula sólo con la movilización de las fronteras tecnológicas, tarea casi exclusiva de los gigantes gracias a su capacidad de inversión y saber acumulado. Pero innovación también es saber comprender los requerimientos de los usuarios y es la cercanía con el cliente, la que permite gozar de la información necesaria para saber qué, dónde, cuándo y cómo crear valor para el cliente, mudar las reglas, desarrollar nuevos productos y combinaciones, modificar mercados y sus segmentos, transformar la estructura productiva, logística y de distribución.

La capacidad de innovación –condición del crecimiento- es recompensada por el mercado, y se cultiva a partir de la disposición a asumir riesgos, de ideas no convencionales, de la intuición y la creatividad e incluso de la aceptación del aprendizaje derivado del fracaso.

Eduardo Kastika (1999) recalca que la innovación depende de detectar, entrenar y potenciar la creatividad. Para ello establece nueve mundos que deben ser contemplados:

1. Despertar la creatividad (motivación)
2. Desplegar la creatividad (Utilización)
3. Aplicar la creatividad
4. Sembrar la creatividad
5. Irradiar creatividad
6. Organizar creatividad
7. Contagiar creatividad
8. Enfocar la creatividad
9. Producir la creatividad

En este punto debemos hacer una aclaración, conocer el proceso creativo y sus técnicas nos permitirá desarrollar una parte de nuestra capacidad potencial que redundará en propuestas creativas. Sin embargo, ser creativo no es ser innovador. La innovación es creatividad aplicada. Para ser creativo e innovador es necesario que vayamos más allá del proceso creativo y sus técnicas. La innovación tiene relación directa con la implementación. Theodore Levitt se refería a la creatividad e innovación diciendo: *"Creatividad es pensar cosas nuevas. Innovación es hacer cosas nuevas. Las ideas son inútiles a menos que sean usadas. La prueba de su valor está en su implementación."*

Hay que admitir que no toda innovación es buena. Es preciso tener un criterio para identificar las buenas ideas, para decidir si un concepto nuevo de negocio realmente tiene alguna oportunidad de crear riqueza. Entonces, antes de hablar con un gerente o un director, antes de comentar lo brillante que es la idea, debe analizarla más profundamente, y justificar sus posibilidades de éxito. "¿Nuestros clientes están realmente dispuestos a pagar la diferencia? ¿Podemos hacerlo? ¿Conseguiremos aumentar la escala para que se convierta en un gran negocio? ¿Lograremos hacer frente a las barreras?". En segundo lugar, es necesario compartir la idea horizontalmente, con pares y colegas. Si queremos cambiar nuestra organización, necesitamos que cinco, diez, quince personas nos ayuden a desarrollar la idea. Si confían en nuestra idea, si

están dispuestas a trabajar con nosotros, entonces, tendremos la oportunidad de crear un grupo lo suficientemente fuerte para proseguir con el proyecto.

Hay dos tipos de organizaciones: las que se acomodan al mercado existente y las que lo modifican. Las primeras acatan las reglas de juego y se esfuerzan por mantenerse al día; las segundas crean nuevas reglas de juego, inventan el futuro, miran lo más lejos posible.

El Paradigma estratégico del Conocimiento se construye sobre el Paradigma Científico que, reformulado por diversos aportes, deriva de las Grandes Revoluciones de la historia social como son la industrial, la informática y la de las telecomunicaciones; expresadas en la llamada Revolución de la Gestión.

LOS NUEVOS MODELOS DE GESTIÓN

El siglo XX se caracterizó por un gran desarrollo tecnológico e industrial, y consecuentemente, por la consolidación de la administración. A principios de este siglo surge la administración científica, siendo Frederick Winslow Taylor su iniciador; de ahí en adelante, multitud de autores se dedican al estudio de esta disciplina.

En la administración de fines de siglo el centro de atención es lograr los mayores niveles de competitividad, realizar planificación estratégica, y empezar a valerse de herramientas de avanzada, como Planeamiento Estratégico, Reingeniería y Benchmarking, Calidad Total y Justo a Tiempo.

Son duras las exigencias del mundo y la preparación a escala general del directivo deberá responder a esas exigencias.

En la medida que avanza el siglo XXI, las tendencias enunciadas en el apartado anterior están causando un gran impacto en la cultura organizacional. Estas nuevas tendencias y los cambios dinámicos hacen que las organizaciones y sus directivos se debatan en la urgente necesidad de orientarse hacia los nuevos rumbos hechos que tiene una relevancia no solo local sino a nivel mundial. Los países y las regiones colapsan cuando los esquemas de referencia se tornan obsoletos y pierden validez ante las nuevas realidades.

Los nuevos esquemas gerenciales son reflejo de la forma como la organización piensa y opera, exigiendo entre otros aspectos: un trabajador con el conocimiento para desarrollar y alcanzar los objetivos de la organización; un proceso flexible ante los

cambios introducidos por la organización; una estructura plana, ágil, reducida a la mínima expresión que crea un ambiente de trabajo que satisfaga a quienes participen en la ejecución de los objetivos organizacionales; un sistema de recompensa basado en la efectividad del proceso donde se comparte el éxito y el riesgo; y un equipo de trabajo participativo en las acciones de la organización.

La incertidumbre, en algunos casos crónica y progresiva, acerca de la evolución de la función directiva y de su contenido futuro, genera una creciente ansiedad por parte de los ejecutivos, que es posible satisfacer mediante la identificación de algunas características que definen el perfil del directivo del nuevo siglo que estamos comenzando.

Uno de los elementos que forman parte del mínimo común denominador del perfil de los directivos de éxito es, crecientemente, su capacidad para establecer y desarrollar relaciones con otras personas. Parece existir una correlación muy estrecha entre la capacidad de establecer una red amplia y efectiva de relaciones, de un lado, y la generación de nuevas oportunidades de negocio, la excelencia en la dirección de personas y la fidelización de los clientes, de otro. La experiencia demuestra que la habilidad para desarrollar contactos no es una capacidad innata, genética, sino más bien resultado del ejercicio y del aprendizaje, algo adquirido con la práctica.

Las transformaciones del entorno determinan, cada vez en mayor medida, la necesidad de que los directivos cuenten con esta singular habilidad para desarrollar redes de trabajo.

De hecho, el mercado laboral valora esta capacidad como uno de los aspectos básicos en los procesos de selección de directivos entre las mayores empresas.

La adaptación al cambio y una visión estratégica pasan a ser obligatorias y prácticamente decisivas, "Hacer lo mismo" o "seguir igual" son expresiones desterradas de la argumentación empresarial.

Ciertamente, muchas oportunidades para innovar o para desarrollar nuevas oportunidades de negocio consisten en enfocar los procesos, la manera de hacer las cosas, de una forma diferente, diversa de las convenciones.

La cada vez más veloz evolución de los cambios hace más necesario, si cabe, el desarrollo de una visión estratégica que permita identificar la actividad nuclear de una organización, sobre la base de las necesidades satisfechas a sus clientes o usuarios.

El tener un espíritu emprendedor tiene que ver con el hecho de la adopción de un punto de vista empresarial, y no puramente administrativo, es una de las facetas más exigidas al directivo.

Este hecho tiene un reflejo evidente en la reestructuración organizativa que se está llevando a cabo en muchas organizaciones a raíz de fusiones, adquisiciones, etcétera. Su objetivo es dotar de mayor responsabilidad y capacidad de decisión a las unidades de negocio, en detrimento de los órganos de decisión corporativos.

La progresiva apertura de los mercados internacionales demanda de los directivos una marcada capacidad para operar y conducirse en entornos multiculturales. Esto se manifiesta, por ejemplo, en la exigencia de comunicarse, en muchas situaciones, empleando una versión pragmática del inglés manejable por directivos de procedencia diversa que representa la lengua franca del mundo empresarial. Por lo tanto, el manejo de dicha lengua se ha convertido en una herramienta imprescindible para el futuro directivo.

Por otro lado, la sensibilización de los directivos hacia los problemas éticos, tanto internos como externos a la empresa, es otro aspecto que progresivamente está siendo valorado por los inversores, por los clientes y por el resto de la sociedad.

LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA INNOVACIÓN

La llamada Gestión del Conocimiento -mediante la revalorización del saber y el conocimiento aplicado, en pos del cumplimiento de la misión actual y futura de la organización- en consonancia con su propio bagaje histórico experiencial es el nuevo paradigma dominante de la Gestión de las organizaciones, en el interjuego con el contexto social que le da a éstas su razón de ser y su significación como producto social.

El carácter estratégico del conocimiento, su condición de bien renovable en condiciones favorables y situacional, su posibilidad de estructuración lógica acorde a fines, su creatividad como elemento fundante de la innovación, dinamizador competitivo estratégico de los nuevos tiempos, su importancia sinérgica en el entorno facilitador grupal, su carácter posible de ser discretizado en unidades de sentido estructuralmente objetivables, son algunos de los caracteres que permiten situar su fundamental importancia en la vida organizacional y social toda.

El conocimiento como activo estratégico debe ser considerado en su desarrollo histórico tanto organizacional como particular de los colaboradores que lo construyen en el día a día de su práctica, con un escenario social que es contenido y continente de esta construcción. El interjuego dialéctico del conocimiento en su entorno particular de actuación personal, grupal, organizacional, social, con sus respectivas construcciones significativas, sus tensiones y conflictos, sus implicancias recíprocas, debe ser objeto de estudio en diversos tipos de organizaciones, permitiendo establecer categorías de análisis que sean favorecedoras tanto de las organizaciones en sí mismas, como de los sujetos que en ellas desarrollan buena parte de su identidad como tales.

Como todo activo que se precie de tal, el mismo debe poder ser identificado en sus unidades estructurales de significación, discretizadas estas unidades para favorecer su cuantificación en relaciones de jerarquía estratégica para la empresa y, además, ser valorizadas las inversiones que reclaman y los retornos de la inversión socialmente valorada que la misma representa como revalúo del capital humano, innovación, trascendencia competitiva, etc.

Gestionar la innovación implica buscar la diferenciación, y no sólo en los productos que vende o en los servicios que presta, sino también en las tareas, en la forma como encara los proyectos, etc.

Adoptar la innovación como premisa básica de administración implica convertirla en algo sistemático. Según Peter Drucker la innovación sistemática consiste en:

1. La búsqueda organizada de cambios con un objetivo determinado, y
2. el análisis de las oportunidades que ellos pueden ofrecer para la innovación social o económica.

El proceso sistemático de búsqueda de innovaciones está estrechamente relacionado con el proceso de toma de decisiones. Aquí encontramos dos elementos donde la innovación juega un papel importantísimo:

- En el problema, cuando éste se define como "el aprovechamiento de oportunidades". Este tipo de problema surge normalmente como consecuencia de una nueva idea que se traduce en un nuevo objetivo.

- En la decisión, cuando es necesario generar cursos de acción alternativos. En este caso la innovación viene dada por la cuota de creatividad aportada al proceso y la implementación de cursos de acción diferentes de los tradicionales.

El banquero de inversiones Richard Crawford (1991) nos habla de la “empresa plegable” y sostiene que en la economía del conocimiento, la burocracia será cada vez más reemplazada por la *adhocracia*, una sociedad que coordina la acción de numerosas unidades temporarias de trabajo, cada una de ellas apareciendo o desapareciendo conforme al ritmo del cambio producido en el medio que rodea la organización. La *adhocracias* del futuro estarán compuestas por empleados capaces de aprender rápidamente (a fin de comprender las nuevas circunstancias y los nuevos problemas) y de pensar en forma imaginativa (a fin de inventar nuevas soluciones). Estos hombres y mujeres participarán en pequeños equipos, equipos interdisciplinarios, asociaciones y círculos de calidad.

Gary Hamel (2002) sostiene que hoy la calidad se da por puesta. El tema es la innovación: hacer de la innovación una competencia profunda de la empresa. Armar un conducto de innovación lleva pocos meses. Pero obtener las capacidades y repetirlo año tras año requiere un compromiso sostenido con la capacitación y con el activismo. Hay que invertir en capital imaginativo, que ponga tanto énfasis en la innovación como en el gradualismo; asegurarse que el proceso de gestión no mate, inadvertidamente, la innovación, y garantizar que sea uno de los valores de la compañía.

CONCLUSIONES

En el mundo actual, donde nada es predecible y surgen competidores desconocidos desde direcciones insospechadas, una empresa debe pensarse como una colección de capacidades en evolución, y no como una colección de productos y negocios.

Dentro de la esfera económica no existen sustitutos institucionales que puedan reemplazar a los empresarios innovadores como agentes de cambio. Los empresarios innovadores asumen riesgos, son organizados y hacedores, normalmente no son pensadores o inventores. El talento que se precisa para avanzar el conocimiento es muy diferente al que se necesita para poner ese conocimiento en práctica.

Será este talento el que le brindará la flexibilidad necesaria para embarcarse en nuevas direcciones y será la estrategia de la empresa quien deberá brindar el marco de referencia para guiar la selección, el desarrollo y la explotación de estas capacidades.

Por otro lado es indispensable que para que estos innovadores y constructores se desarrollen eficientemente exista una base social dispuesta a asumir el riesgo de destruir lo que sea necesario para convertirse en algo diferente, más grande y más fuerte. Las innovaciones no deben adaptarse a estas sociedades, serán las sociedades las que tomen lo nuevo y luego se adapten a ello. No habra empresarios innovadores a menos que las sociedades mismas estén dispuestas a cambiar. (Lester Thurow, 2000).

Tener la capacidad de gestionar los conocimientos implicará, también, mejorar el desempeño a través de un enfoque bien orientado y sistemático de crear, desarrollar y aplicar conocimiento a lo largo de sus procesos críticos tendientes a agregar valor. Esto nos permitirá contar con una “organización Inteligente” (Peter Senge, 1994) capaz de generar y gestionar las estrategias de innovación que nos permitan hacer frente a los desafíos de un contexto en constante cambio.

Tradicionalmente, lo que determinaba el éxito de una empresa eran sus activos físicos. En el presente y el futuro, serán sus activos virtuales. Desde este punto de vista, el conocimiento y la innovación transforman la manera de encarar los negocios.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

Amaya, Roger: “*La Nueva Organización*”, Revista Mercado, Mayo 2003.

Argyris, C.: “*Sobre el aprendizaje organizacional*”, Edit. Oxford University Press, México, 2001.

Bosier, Sergio: “*Desarrollo Local ¿De qué estamos hablando?*”, en “*Transformaciones globales, Instituciones y políticas de desarrollo local*”, Homo Sapiens Ediciones, 2001.

Cleri, Carlos: “*Estrategias Pymes y Cooperación Interempresaria*”, Editorial Coyuntura, 2000.

Collins, James y Porras, Jerry: “*Built to last*”, Harper Business, 2000.

Cornejo, Hernán: “*Paradigma estratégico del conocimiento. Hacia una Administración Científica del Conocimiento*”, ponencia del XIII Congreso Nacional de Desarrollo y Capacitación, Argentina 2003.

Chiavenato, I.: “*Introducción a la Teoría General de la Administración*”, Edit. McGraw-Hill, Bogotá, 1981.

Davenport, T.: “*Capital Humano. Creando ventajas competitivas a través de las personas*”, Editorial Gestion 2000, 2000.

Davis, Gordon y Olson, Margrethe: “*Sistemas de Información Gerencial*”, Mc Graw Hill, 1993.

De Bono, Edward: “*El pensamiento Lateral*”, Editorial Paidós, 1993.

Diez, Miguel Ángel: “*El Management, en sintonía con el siglo XXI*”, Revista Mercado, Mayo 2003.

Drucker, Peter: “*La Gerencia de Empresas*”, Editorial Sudamericana, 1984.

Drucker, Peter: “*Los Nuevos paradigmas del management*”, Revista Mercado, 2002.

Gates, Bill: “*Los Negocios en la Era Digital*”, Editorial Sudamericana, 1999.

Gershenfeld, J. y otros.: *“Trabajo impulsado por el conocimiento. Resultado de las practicas de trabajo japonesas y estadounidenses”*, Edit. Oxford University Press, 2000.

Guerrero, Ariel: *“Curso de Creatividad”*, Editorial el Ateneo, 1992.

Guillén, Mauro: *“gobierno Empresarial: En busca de un modelo viable”*, Revista Mercado, Mayo 2003.

Hall, B.: *“La Gestión de la cultura y los valores. Contexto para el desarrollo y medición del capital intelectual”* en: *“Reestablecer el Capital Intelectual. Técnicas para optimizar el valor de la innovación.”* Patrick Sullivan (comp.), Paidós Empresa, Buenos Aires, 2001.

Hamel, Gary: *“Compitiendo por el Futuro”*, London Business School, 2000.

Hamel, Gary: *“Leading The Revolution”*, London Business School, 2002.

Hermida, Jorge; Serra, Roberto; Kastika, Eduardo: *“Administración y Estrategia”*, Ediciones Macchi, 1993.

Kastika, Eduardo: *“Los nueve mundos de la creatividad en management”*, Ediciones Macchi, 1999.

Madoery, Oscar: *“El valor de la Política de desarrollo local”*, en *“Transformaciones globales, Instituciones y políticas de desarrollo local”*, Homo Sapiens Ediciones, 2001.

Morcillo, Patricio: *“El oficio de la empresa: una cuestión de competencias”*, en *“Transformaciones globales, Instituciones y políticas de desarrollo local”*, Homo Sapiens Ediciones, 2001.

Nonaka, I-Takeuchi, H.: *“La organización creadora de conocimiento. Como las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación”*, Edit. Oxford University Press, 1999.

Peters, Tom: *“Liberation Management / La Gerencia Liberadora”*, Editorial Atlántida, 1993.

Senge, Peter: *“La Quinta Disciplina”*, Ediciones Granica, 1995.

Slywotzky, Adrián: *“Value Migration”*, Harvard Business School, 2000.

Thurow, Lester: “*Construir riqueza*”, Javier Vergara Editor, 2000.

Thurow, Lester: “*El futuro del capitalismo*”, Javier Vergara Editor, 1996.

Thurow, Lester: “*La Guerra del Siglo XXI*”, Javier Vergara Editor, 1992.

Tobin, Daniel: “*Transformational Learning*”, John Wiley & Sons, 1999.

Toffler, Alvin: “*El cambio del poder*”, Edit Plaza & Janes, 1999.

INTERNET

www.agenteinnovacion.com

Para citar este Documento:

Borea, F. (26-4-2006). *Innovación y desarrollo económico*. HOLOGRAMÁTICA – Facultad de Ciencias Sociales – UNLZ - Año III, Número 4, V2 (2006) , pp 1-19. ISSN 1668-5024.
Recuperado: (fecha) de <http://www.hologramatica.com.ar/>

URL del Documento:

<http://www.cienciared.com.ar/ra/doc.php?n=386>

URL de la Revista:

<http://www.cienciared.com.ar/ra/revista.php?wid=3>

ⁱ FABIÁN BOREA

Maestrando en Desarrollo Económico Local (Universidad Autónoma de Madrid – Universidad Nacional de San Martín), Licenciado en Administración (Universidad Nacional de Lomas de Zamora). Coordinador del “Programa de Formación y Asistencia Técnicas para el Desarrollo Económico Local” (UNLZ). Director de “B&A Group – Consultores”. Docente e investigador universitario. Titular de Cátedra “Teoría de la Decisión” (Universidad Nacional de La Matanza), Profesor Adjunto de la Cátedra “Planificación Estratégica” (UNSAM), Profesor Invitado en la Maestría en Desarrollo Económico Local (UAM – UNSAM). Investigador del Centro de Estudios Desarrollo y Territorio (CEDET – UNSAM). Secretario del Centro Iberoamericano de Estudios en Comunicación, Información y Desarrollo (CIECID). Asesor externo en temas de Gestión y Economía Social del Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI). Ensayista y conferencista sobre temas de estrategia, política de negocios y desarrollo organizacional. Especialista en el diseño e implementación de políticas y proyectos para la inserción laboral de personas con discapacidad y grupos vulnerables.