

**INNOVACION y DESARROLLO EN PYMES, EL
DESAFIO FUTURO**
**14° Congreso Internacional de la Pequeña y Mediana
Empresa**
29 y 30 de Agosto – C.A.B.A.
L.A./C.P. Alberto Emilio Vázquez T° 24 Fª 224 – T° 185 F° 110

SUMARIO

INTRODUCCION

LAS INERCIAS ORGANIZACIONALES

CONTEXTO Y CULTURA ORGANIZACIONAL

CULTURA, TAMAÑO, SUBCULTURAS Y CONTRACULTURAS

CARACTERISTICAS DE LAS CULTURAS EXPLORADORAS Y EXPLOTADORAS

EL SURGIMIENTO DE NUEVOS MERCADOS

CREATIVIDAD E INNOVACION

INICIATIVAS PARA LA INNOVACION

TIPOS DE INNOVACION

FACTORES PARA ADOPTAR LA INNOVACION

COMO FACILITAR LA INNOVACION EN LA ORGANIZACIÓN

EL ADECUADO EQUILIBRIO ENTRE LA ESTRATEGIA DE INNOVACION ACTUAL Y FUTURA

TIPOS DE ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES PARA LA INNOVACION

LA INNOVACION CON VALOR AGREGADO

CONCLUSIONES

1 – INTRODUCCION

El impacto de las nuevas tecnologías en un entorno de incertidumbre y turbulencia están actuando como fuerzas que modifican las reglas de juego en las organizaciones. El capital ha dejado de ser el principal recurso productivo,

la ventaja competitiva basada en la reducción de costos es más frágil que nunca y los consumidores se han convertido en clientes con deseos de comprar productos y servicios cada vez más personalizados, aquellas empresas que lideran el mercado de un día para otro pueden perder gran parte de su participación o incluso, desaparecer.

Gran número de empresas que alguna vez fueron exitosas y que actualmente enfrentan épocas duras o han tenido que cerrar sus puertas dan cuenta de lo difícil que es romper la rutina, sobre todo cuando esa rutina es confortable y rentable.

En una sociedad del conocimiento, cuya economía estará basada cada vez más en la ciencia y en la tecnología aplicada, la principal riqueza de las organizaciones es el Talento, por ello en el ámbito empresarial, dado por el paso hacia la sociedad del conocimiento este intangible se está volviendo muy valioso, pero sobre todo el mismo debe ser aplicado de manera creativa al entorno de las organizaciones y utilizar modelos para desarrollarlo de manera creativa.

Pero muchas empresas inconscientemente utilizan prácticas de gestión que la matan, aplastando la motivación intrínseca de sus recursos humanos, es decir el fuerte deseo interno de hacer algo basado en intereses y pasiones, si bien, no mata la creatividad del talento a propósito, pero en su búsqueda de la productividad, eficiencia y control acaba minando la creatividad, la cual es el sustento de las empresas en el mediano y largo plazo. Los imperativos empresariales pueden, tienen y deben coexistir con la creatividad, para lo cual los directores tendrán que cambiar radicalmente su manera de pensar.

Actualmente la innovación se percibe como uno de los pilares de una economía competitiva y, además, ha sido ampliamente reconocida como un elemento clave del éxito corporativo, íntimamente relacionado con tres factores: la capacidad de una organización para competir, la generación de ventaja competitiva y la supervivencia a largo plazo de la organización.

Uno de los grandes obstáculos a la innovación corporativa es la manera en que las organizaciones adquieren nuevas habilidades que les permitan triunfar tanto a corto como a largo plazo. A menudo se asume que la explotación organizativa de las habilidades que tiene una empresa en un momento determinado reduce la búsqueda de otras nuevas, lo que desemboca en una capacidad de adaptación organizativa excesivamente centrada en el corto plazo.

La innovación es una capacidad que se facilita y sistematiza en la empresa para mejorar la ventaja competitiva, un proceso que puede ser planificado, gestionado y medido, para el que existen prácticas y sistemas que facilitan su implementación en la empresa.

Las discontinuidades requirieron una versión diferente de equilibrio interrumpido, en el cual largos períodos de cambio gradual fueron interrumpidos periódicamente por discontinuidades masivas, dichas discontinuidades organizacionales son impulsadas por cualquiera de las siguientes razones: crisis en el desempeño, por la tecnología, por la competencia o por cambios en las regulaciones.

Como las empresas establecidas en sectores tradicionales pueden tener éxito en presencia de discontinuidades, para sobrevivir y seguir creciendo continuamente es necesario que los directivos equilibren en sus empresas los modelos de exploración y de explotación. Los directivos deben conseguir

eficiencia en el corto plazo pero simultáneamente deben ser flexibles y creativos de modo que puedan crear e incorporar innovaciones radicales a largo plazo,

Aunque el crecimiento organizacional por si mismo puede llevar a una necesidad periódica de cambios discontinuos, los procesos también resultan de cambios discontinuos. La dinámica de los ciclos tecnológicos y las corrientes de innovación, el surgimiento de estándares industriales (también llamados diseños dominantes) y las subsecuentes desviaciones radicales desde ellos (productos sustitutos) en conjunto dan forma a los ciclos tecnológicos que consisten fundamentalmente de diferentes tipos de innovación, también llamados corrientes de innovación, los administradores no solo deben manejar la innovación, sino también manejar las corrientes de innovación.

2 – LAS INERCIAS ORGANIZACIONALES

Durante los períodos del cambio evolutivo, los encargados se comprometen en continuos cambios incrementales, refinando constantemente la organización para lograr de mejor manera su misión. Como estos cambios son comparativamente pequeños, la incongruencia que introducen es controlable (se trate de, una nueva o mayor extensión geográfica de venta, cambio de énfasis entre productos en la línea comercializada, una mejora en la logística, o una mejora en la tecnología de los procesos de producción). El proceso para realizar cambios de esta clase es bien conocido y la incertidumbre creada para la gente afectada por tales cambios es tolerable. Se proporciona la oportunidad para anticipar y aprender aquello que es nuevo, por lo que el sistema se va adaptando.

Mientras las empresas crecen, ellas desarrollan estructuras, procesos, y sistemas para manejar la complejidad creciente de su trabajo, dichas estructuras y sistemas están entrelazados, realizando los cambios propuestos que son difíciles, costosos, y consumen tiempo para ponerlos en ejecución, generando la llamada **inercia estructural** (una resistencia al cambio arraigada en el tamaño, complejidad, y la interdependencia en las estructuras organizacionales, los sistemas, y los procesos formales) cuyos cambios son fijados hacia adentro, diferente y considerablemente más generalizada es la **inercia cultural** que viene con la edad y el éxito de la organización. Como las organizaciones maduran, parte de su aprendizaje se basa en las expectativas compartidas sobre cómo las cosas deben ser hechas. Estas expectativas se manifiestan en las normas informales, valores, redes sociales, como así también en los mitos y héroes que se han desarrollado a través del tiempo.

Cuanto más exitosa ha sido una organización, más institucionalizado o inculcado se vuelve este aprendizaje, que además aumenta la inercia cultural y la complacencia organizacional. En ambientes relativamente estables, la cultura de la empresa es un componente crítico de su éxito, ya que proporciona una manera eficaz de controlar y de coordinar a la gente sin sistemas de control formales, elaborados y rígidos, pero cuando es enfrentada con el cambio discontinuo, la misma cultura que fomentó el éxito puede convertirse rápidamente en una barrera significativa a cambiar, ya que fijar la cultura es lo más crítico y la parte más difícil de una transformación corporativa. La inercia estructural y cultural son determinantes poderosos del éxito a corto plazo, sin embargo pueden anclar a la organización en su pasado. Mientras que la inercia estructural es fácilmente reconocida, discutida, y cambiada por

los administradores, la inercia cultural parece ser un escollo mucho más difícil para que los administradores se atrevan a intentarlo, porque es tan efímero y difícil de atacar directamente, la inercia cultural es una razón clave para que los administradores fallen en introducir con éxito cambios revolucionarios aún cuando ellos saben que son necesarios.

3. CONTEXTO Y CULTURA ORGANIZACIONAL

Los entornos creativos son importantes. Esos entornos no son sólo físicos, sino, sobre todo, culturales. Cuando en una sociedad – o en una empresa- se han instalado hábitos mentales, creencias, estilos emocionales, costumbres, que limitan el bienestar y las posibilidades vitales de los afectados, que impiden la implantación o el buen funcionamiento de las instituciones, se dice que hace falta un cambio cultural, este término refiere a la complejidad del fenómeno y a la necesidad de actuar a través de muchos canales.

Diversas definiciones coinciden en que la cultura organizacional es el conjunto de suposiciones, creencias, costumbres, valores y normas que comparten los miembros de un sistema social. Dentro de un ámbito de negocios también se le llama cultura corporativa, que se resume en la siguiente fórmula:

Valores + Creencias + Costumbres + Normas = Cultura Corporativa

Si queremos cambiar una cultura de la pasividad por una cultura de la innovación, tendremos que crear “ideas que fomenten el consenso” y “canales de información y difusión”.

Tanto el talento individual como el talento social están al final de un proceso educativo, de aprendizaje, proceso que hay que facilitar, estimular y dirigir. En toda organización humana, en la medida en que existe mayor o menor cohesión grupal, existen también valores, actitudes y comportamientos que son comunes a sus miembros y que, muchas veces, los caracterizan o los diferencian de otros grupos humanos distintos.

La cultura así entendida no es la acumulación de conocimientos que tenemos respecto de alguno o varios temas, sino el reflejo de principios de pensamiento, juicio y actuación que compartimos dentro del grupo social y que predisponen ante lo que sucede a su alrededor.

Todo lo que hacen o dejan de hacer, las políticas y los procedimientos, la visión y la misión, los objetivos que se establecen... todo es manifestación de la cultura de la organización.

Para poder sacar provecho, tanto en lo individual como en lo organizacional, de la nueva diversidad (que no es solamente generacional, sino que también es diversidad de funciones, orientaciones profesionales y personalidades) y obtener los beneficios de la innovación aplicada para el crecimiento de la organización, se necesitan reescribir las reglas de la convivencia en el trabajo impulsando una cultura que permita no solamente integrar equipos interfuncionales mas que multifuncionales, dinámicos y flexibles; sino una cultura en la que toda la actividad parta de la sensibilidad de servicio, de solución y de mejora; que esté enfocada en generar más valor al cliente; que incremente así la probabilidad de éxito o adopción de una innovación efectiva. Una cultura adecuada para generar nuevas ideas, desarrollarlas, implementarlas y asegurar su aplicación, reforzará la labor del liderazgo para la innovación, permitirá la integración y el propósito de los equipos heterogéneos y guiará el trabajo de todos a lo largo de los procesos de la organización. El objetivo es asegurar que la innovación aplicada efectivamente genera valor al

segmento de la sociedad al que se le presenta como oferta de cambio y mejora.

Se requiere una cultura propensa a generar valor por medio del cambio y la mejora; que premie al intento inteligente, que no acepte el silencio y la inmovilidad ante el reto diario; una cultura en la que la propia innovación esté presente siempre o casi siempre como la alternativa preferida para resolver cualquier problema.

Una cultura en la que la participación de todos no se impulsa con apertura y flexibilidad, se castiga el error o se premia más agradar a la estructura interna antes que mirar hacia afuera y poner al cliente primero, difícilmente logrará generar el ambiente en el que se produce la innovación aplicada.

La cultura en un grupo se construye mediante la continuidad de prácticas que se convierten en “normales” y que reflejan, por tanto, la disposición del grupo social a pensar, actuar y relacionarse de una manera característica. Por esto, en una organización preocupada por potenciar el valor y las capacidades implícitas del talento con el que cuenta, siempre hay preocupación por las “prácticas, que a su vez definen el carácter de la organización.

Se quiere asegurar que las prácticas en la organización sean adecuadas a lo que queremos – por ejemplo, propiciar una cultura de innovación –, debemos fijarnos en los símbolos externos que existen en la organización, para asegurar que reflejan lo que buscan ser, lo que aspiran, los valores que comparten y las conductas que premian.

4 - CULTURA, TAMAÑO, SUBCULTURAS Y CONTRACULTURAS

Dentro de las organizaciones los valores de la cultura social forman parte de éstas ya que a una organización se le podría denominar sociedad. Las organizaciones más pequeñas por lo general tienen una sola cultura dominante con un conjunto unitario de acciones, valores y creencias compartidos.

Al hablar de cultura organizacional nos referimos a una cultura dominante que en gran parte de las organizaciones existen, esta expresa los valores centrales que comparten la gran mayoría de los miembros de la organización.

Si no existe esta cultura dominante, el valor de la cultura organizacional como variable independiente disminuye ya que no existe una interpretación uniforme de la conducta considerada como aceptable o inaceptable.

Tener una cultura organizacional, permite a todos sus miembros, fomentar y forjar una cultura dominante que incluya valor a lo que cada uno de ellos sabe.

Una cultura organizacional así facilitaría que se genere el compromiso de algo superior al interés personal, en beneficio de toda la organización. Se generaría una gran estabilidad social que permite a los individuos sentirse a gusto con su trabajo, ser más productivos, recibir recompensas y reconocimientos por aportaciones hechas y por el uso del conocimiento organizacional.

Para poder crear y compartir el conocimiento, deben existir controles administrativos propios que permitan filtrar todo aquello que sea útil para la organización, que no desvirtúe el sentido de cooperación, que sea conocimiento que forme y no fragmente, sino que motive.

La mayoría de las organizaciones grandes cuentan con varias subculturas, así como con una o más contraculturas.

Las subculturas son grupos de individuos que poseen un patrón único de valores y filosofía que es coherente con los valores y filosofía dominantes en la organización.

Es interesante señalar que las subculturas fuertes se encuentran en las fuerzas de tarea, equipos y grupos de proyectos especiales de alto desempeño en las organizaciones.

Las contraculturas poseen un patrón de valores y una filosofía que rechazan a la cultura circundante, dentro de una organización, las fusiones y adquisiciones pueden producir contraculturas, aquellos ejecutivos y demás personal que sufren la adquisición pueden apoyar valores y supuestos que son bastantes incongruentes con los de la firma que hace la adquisición, lo cual es conocido como choque de culturas corporativas

Todas las organizaciones grandes importan grupos de subculturas potencialmente importantes cuando contratan empleados de la sociedad de la que forman parte.

La dificultad con los grupos importados de las sociedades grandes radica en la relevancia que estos subgrupos tienen para la organización como un todo. En uno de los extremos, los altos ejecutivos pueden meramente aceptar estas divisiones y trabajar dentro de los confines de la cultura más amplia.

Existen tres dificultades principales con este enfoque:

- * Los grupos subordinados, como son los miembros de una religión o grupo étnico o procedencia específicos, probablemente se convertirán en una contracultura y trabajarán con mayor diligencia para cambiar su status que para beneficio de la organización.

- * Puede ser extremadamente difícil para la firma enfrentar cambios culturales más amplios, aquellas que simplemente aceptan y se aferran a las viejas costumbres y prejuicios han experimentado una pérdida mayor de personal clave y un aumento en las dificultades de comunicación, así como los conflictos interpersonales.

- * Aquellas que aceptan y crean divisiones naturales con la cultura más amplia, pueden encontrar muchas dificultades para desarrollar operaciones internacionales sólidas.

4.1. Cultura innovadora

En el ámbito organizacional se plantean necesidades innovadoras acorde a los tiempos actuales desarrollando nuevos modelos culturales, con anticipación, innovación y solidaridad (rol social de las empresas y las organizaciones en general).

Quienes se animen a probar en los bordes de la innovación y se atrevan a generar las condiciones de proceso innovador, podrán gozar de sus beneficios emergentes. Lo cual requiere tener pasión y coraje, querer hacerlo con otros, reconocer que solo no se puede y que cada uno tiene áreas específicas de competencia. Demanda humildad para aprender conexiones, procesos y relaciones de poder nuevas; desaprender y dejar un momento de lado lo que funcionó como "exitoso" y poner la confianza en una visión de futuro innovadora

4. 1. La persona protagonista de la innovación

Detrás de todo proceso innovador hay personas. La innovación nace de ideas y propuestas concebidas y expresadas por personas, se concreta en planes o proyectos elaborados por personas, y son estas las que llevan los proyectos innovadores a la práctica. En todos los casos, serán personas quienes, de

forma individual o colectiva, abordarán problemas o tomarán decisiones que favorecerán o frenarán la innovación.

Desde el punto de vista empresarial, es por tanto muy importante tener en cuenta este papel central de la persona para que sus procesos de innovación funcionen eficazmente.

La intervención de las personas en la actividad innovadora se puede analizar desde tres diferentes perspectivas o niveles: el nivel individual, el nivel del grupo de trabajo y un tercer nivel como perteneciente a un colectivo mayor, normalmente una empresa o una organización. En el primer nivel, los principales aspectos a considerar son las cualidades de cada persona, innatas o adquiridas, que la predisponen a la innovación, las características específicas que hacen que una persona determinada sea más o menos eficaz en unas u otras fases del proceso innovador, y las barreras mentales que pueden inhibir su actitud innovadora. En el segundo nivel, cuando la persona forma parte de un equipo de trabajo, son clave los aspectos de tipo organizativo que favorezcan el despliegue eficaz de las capacidades de cada persona, estimulando, y no inhibiendo, las conductas innovadoras y logrando el grado adecuado de cooperación-competencia entre los miembros del equipo. Por último, en el nivel de la empresa o de la organización, aspectos como la comunicación, la estructura jerárquica o el conjunto de normas de comportamiento, escritas o tácitas, que constituyen la «cultura» de esa empresa u organización inciden sin duda, tanto a favor como en contra, en la actitud innovadora de las personas que la integran.

4. 2. La persona ante la creatividad y la innovación

La creatividad está en la base y es el ingrediente fundamental de la actitud innovadora de una persona, lo que da pie a confundir frecuentemente ambos conceptos. Sin embargo, la creatividad sola no basta para que haya innovación, ni siquiera para que haya actitud innovadora.

Aun así, es bastante frecuente que una idea brillante y el trabajo posterior que convierta esa idea en un producto o un servicio nuevos o mejorados, no obtengan como resultado una innovación. Para que la actividad innovadora produzca una innovación, ese producto o servicio deben, además, tener éxito en el mercado.

Tras la actitud innovadora, además de la creatividad, está por tanto la intención de resolver un problema concreto y de lograr un beneficio. En cualquier caso, el primer paso es tener la idea, para a continuación trabajar sobre ella hasta hacerla cristalizar en algo aprehensible por los demás, ya sea una obra de arte, una propuesta de diseño o un nuevo plan de negocio.

Pero para que la idea ya explicitada convierta en una innovación, el innovador, solo o en equipo, deberá demostrar la factibilidad técnica, económica y comercial de su idea, ejecutar en la mayoría de los casos un proyecto para disponer del producto o servicio que ha ideado y finalmente someterlo a la prueba del mercado.

Esta fase de demostración de la factibilidad técnica y económica es lo que también distingue al innovador del inventor. La mayoría de las invenciones, incluso las protegidas por patentes, nunca han pasado de la fase conceptual.

5 - CARACTERISTICAS DE LAS CULTURAS EXPLORADORAS Y EXPLOTADORAS

La organización orientada a la exploración está abierta al cambio y busca nuevas oportunidades pero puede tener dificultades para llevar sus innovaciones al mercado de manera rentable y ser eficiente en el proceso productivo.

Por otro lado, la organización orientada a la explotación es eficiente en sus procesos productivos y de comercialización y puede tener un buen desempeño actual, pero se le dificulta adquirir nuevos conocimientos y sostener su competitividad a largo plazo.

Para prosperar en el largo plazo, la mayoría de las empresas necesita mantener varias iniciativas de innovación.

La estructura de una organización ambidiestra permite la fertilización cruzada entre unidades, al tiempo que impide la contaminación cruzada. La estrecha coordinación en el nivel ejecutivo hace posible el acceso de las unidades jóvenes a recursos importantes de las unidades tradicionales (dinero, talento, experticia, clientes y otros), pero la separación organizacional asegura que los procesos, estructuras y culturas distintivas de las nuevas unidades no sean aplastadas por las prácticas reinantes. Al mismo tiempo, las unidades establecidas están protegidas contra las distracciones del lanzamiento de nuevos negocios; pueden continuar dedicando toda su atención y energía a refinar sus operaciones, mejorar sus productos y atender a sus clientes.

La organización ambidiestra tiene un desarrollo combinado en exploración y explotación (López, García, y García, 2012).

Para sobrevivir en un ambiente tan inhóspito como apasionante, los exploradores deben tener ciertos rasgos. Deben ser entusiastas, poseer un profundo conocimiento de la ciencia y la tecnología básicas, y estar interesados en llevar esto tan lejos como puedan, lo cual significa que suelen ser "tomadores de riesgos seriales". Se muestran dispuestos a apostar seriamente en proyectos especulativos, que resulten en nuevos productos que vayan más allá de la frontera actual del conocimiento científico-tecnológico en un área. Muy frecuentemente, presuponen que los clientes comparten su entusiasmo y valoran el desempeño tanto como los inventores.

Los explotadores deben ganar la batalla del diseño dominante y luego unificar el mercado cuyo potencial liberan, lo que implica invertir fuertemente en la explotación de economías de escala, seguir curvas de aprendizaje, desarrollar marcas fuertes y controlar los canales de distribución en el mercado masivo.

Crear un diseño dominante y consolidar un mercado alrededor de él y llevarla al éxito, se requieren importantes inversiones en producción, orientadas coherentemente a obtener un producto de alta calidad que sea percibida por el consumidor. Además, debe ser capaz de influir sobre los consumidores, y de crear un consenso de mercado en respaldo de su propuesta de diseño dominante. Esto requiere identificar y vencer la aversión al riesgo de muchos clientes potenciales, que no quieren verse forzados a elegir entre múltiples prototipos en un mercado en desarrollo, debe saber desarrollar marcas, y poseer las habilidades necesarias para crear una organización capaz de distribuir productos o servicios a un mercado masivo, y servir a una base de clientes amplia y creciente que suelen moverse con lentitud, la inversión en consolidar un mercado incluye un costo sustancial irrecuperable, y no debería emprenderse con ligereza, ya que también tienen o pueden tener aversión al riesgo.

Tras haber invertido fuertemente en el crecimiento de un mercado, no están dispuestos a inversiones de riesgo o proyectos que amenacen canibalizar su base de clientes instalada.

6 – EL SURGIMIENTO DE NUEVOS MERCADOS

En un mundo cada vez más dinámico y cambiante, las distintas corrientes de innovación impactan sus cambios en los mercados en que operan, en la mayoría de los casos cuando se producen cambios en los mercados estamos en presencia de alguno de estos cuatro acontecimientos:

- * El surgimiento y desarrollo fortuito de una nueva tecnología.
- * Gran cantidad de empresas que ingresan al mercado incierto y riesgoso, abierto por el desarrollo de la nueva tecnología.
- * Una lenta asimilación inicial de los productos y servicios asociados con esa tecnología, seguida de una enorme explosión de interés cuando el diseño dominante se consolida.
- * La desaparición de la mayoría de los primeros entrantes (y de sus productos), una vez que un diseño emerge como dominante.

Una variación sobre estos temas introduce mercados radicalmente nuevos y estos mercados rara vez se crean a partir de la demanda o de las necesidades del cliente. Las innovaciones impulsadas por la demanda pueden, en el mejor de los casos, desarrollar y extender en forma gradual los mercados existentes. Estas innovaciones por lo general toman la forma de extensiones de productos o innovaciones de procesos, pero valiosas como lo son, no crean nuevos mercados disruptivos, estos últimos se originan de manera fortuita, cuando una nueva tecnología presiona sobre un mercado.

Los economistas llaman a este tipo de proceso de innovación “impulsado por la oferta”, que poseen una propiedad peculiar: como la innovación guía a la demanda, los inventores apuntan a un blanco muy impreciso. La mayoría de los nuevos productos son las llamadas buenas experiencias (las preferencias del cliente sólo se manifiestan luego de usarlos) y tiene tres implicancias principales:

- 1) Dado que el nuevo producto o servicio no cumple con una necesidad inmediata y bien enunciada, es probable que transcurra un largo tiempo antes de que los clientes lo adopten por lo que sus índices de adopción son lentos.
- 2) Como no hay necesidades bien enunciadas, es imposible saber cuál es el diseño correcto de un nuevo producto o servicio desarrollado a partir de la nueva tecnología. Siendo probable que el mercado se llene rápidamente de productos y variantes del mismo, mientras los emprendedores tratan de adivinar los deseos y necesidades del cliente.
- 3) Debido a que las preferencias del cliente evolucionarán con la experiencia, es probable que en el período posterior a la innovación, haya tanto desarrollo de producto como antes de su introducción.

En consecuencia, el terreno es fértil para que algún nuevo jugador incursione en el mercado y logre posicionarse en él.

Todo esto sugiere que, en los estadios tempranos, los mercados son lugares volátiles e imprevisibles, caracterizados por una gran incertidumbre tanto en la tecnología, como en lo referido a los potenciales clientes.

Los nuevos entrantes van y vienen, la experimentación es el modo de vida y la alta rotación es la norma. Estos mercados se caracterizan también por la

fluidez, tanto en la cantidad y proporción de empresas que entran y salen, como en el número de productos y de variantes del producto que se presentan. Al crearse un nuevo mercado, hay un ingreso desenfrenado de jugadores dispuestos a explorarlo. En alguna etapa de la evolución emerge un “diseño dominante”, que estandariza el producto o servicio central, le da una identidad duradera y define la identidad del mercado que atiende. Al surgir el diseño dominante, el mercado se agita y se produce la consolidación: la abrumadora mayoría de los pioneros que eligieron el diseño incorrecto abandona el negocio; unos pocos visionarios o afortunados que apostaron al diseño ganador sobreviven, y un puñado de ellos crece hasta dominar el mercado, los futuros líderes son los que invierten estratégicamente y por anticipado en el crecimiento del mercado, y apuntan al cliente promedio.

Hay empresas que son exploradoras natas, capaces de explorar rápida y eficazmente nuevas tecnologías, y dar el salto creativo desde una novedad tecnológica a un producto o servicio que satisfaga necesidades del cliente. Estas compañías son buenas para crear nuevos nichos de mercado. Otras, en cambio, brillan en la explotación. Pueden organizar un mercado, convertir una idea inteligente en el cumplimiento regular y confiable de una promesa, atraer consumidores, fabricar productos y distribuirlos eficazmente en un mercado masivo. El tema es que muy pocas empresas son buenas en ambos campos.

7. CREATIVIDAD E INNOVACION

Para generar ideas creativas de negocios, los innovadores deben pasar por pruebas exigentes y luego ser sabiamente ubicados en la empresa. La creatividad en las personas puede componerse de experiencia, pensamiento creativo y sobre todo motivación por las tareas. No basta con una o varias ideas creativas por si solas, sino que es la implementación exitosa de estas, lo que se conoce como innovación. Pero las personas innovadoras son escasas, tienen grandes habilidades analíticas y encuentran las mejores soluciones para convencer a la dirección. Se manejan socialmente y pueden alinear a muchos actores involucrados. Lo anterior, desde el punto de vista del individuo.

El medio ambiente organizacional debe ser propicio para incubar innovadores generando la convergencia de las buenas prácticas, recursos y motivación organizacional propiamente tal. Es el equilibrio de estos tres elementos lo que impacta en la creatividad de las personas y equipos (con experiencia, pensamiento creativo y motivación por las tareas). Es justamente, esto lo que genera un efecto recursivo y podría decir, un círculo virtuoso.

De los tres elementos claves del medio ambiente organizacional que impactan en la innovación, el primero los recursos parece ser el más tangible y medible, tales como materiales, información, tiempo, fondos asignados, sistemas y procesos entre otros. El segundo elemento manejo de prácticas dice ser el elemento que contiene planificación clara, retroalimentación, buena comunicación (en ambos sentidos) y apoyo entusiasta a la labor de cada persona y de un grupo. Este debiese contener también, otras prácticas, tales como la inclusión de la innovación como elemento presente en la “evaluación de desempeño”, un área o departamento de Innovación, que sea la encargada de estimular la creatividad, de generar olas de incentivos a la creatividad dentro de la organización y de observar, rescatar, desarrollar y retener talentos. El desarrollo de estos innovadores requiere mentoring y de redes de pares. Los

mentores aclaran las motivaciones, objetivos, mentalidad y limitaciones de presupuesto de los ejecutivos clave. Las redes de pares ofrecen sentido de solidaridad y un entorno fértil para intercambiar ideas e información e infundir esperanza. Y el tercer elemento, la motivación organizacional viene a contener el foco en la visión y comunicación para orientar a la organización hacia la innovación, donde los líderes de la organización sean coherentes en su discurso, aprendan a administrar la incertidumbre, donde los objetivos estratégicos cambien permanentemente pero la base valórica se mantenga. En síntesis las organizaciones deben aprender a no sofocar a sus talentos creativos, deben encontrar y preparar a la próxima generación de innovadores, aprender a gestionar el talento (comprender y motivar a sus empleados, proveer flexibilidad, reformular los mapas de competencias, estimular el desarrollo de habilidades, recompensas y resultados innovadores), ubicar a los innovadores en la línea de fuego como nodos de innovación con acceso a gente influyente, con más autonomía y responsabilidades más amplias. Estas prácticas mantienen a las organizaciones abiertas a las nuevas ideas y las preparan para responder a las innovaciones que surgen en otros lados de sus sectores.

8. INICIATIVAS PARA LA INNOVACION

Drucker piensa que existen 7 tipos de oportunidades, de las cuales cuatro se encuentran en áreas dentro de la empresa o industria y las otras tres fuentes de innovación se encuentran fuera de ésta, en su ambiente intelectual y social. El ser humano que se coloca al centro como eje principal alrededor del cual giran las oportunidades. Las oportunidades dentro de la empresa o industria incluyen la aparición de lo inesperado, las incongruencias, las necesidades del proceso, y los cambios en la industria y en el mercado. Como oportunidades para innovar fuera de la empresa encontramos los cambios demográficos, los cambios en la percepción, y el nuevo conocimiento.

Para Schumpeter (1912), una innovación consiste en la utilización productiva de un invento. En este sentido, existen cinco tipos posibles de innovaciones:

1. Introducción de nuevos bienes o de bienes de nueva calidad.
2. Introducción de un nuevo método productivo, ya existente en un sector, que no deriva de algún descubrimiento científico.
3. Apertura de un nuevo mercado.
4. Conquista de nuevas fuentes de oferta de materias primas.
5. Establecimiento de una nueva organización en una determinada industria.

En este momento es necesario inventar para sobrevivir. Todo cambia y se agota a una velocidad inquietante. Por esta razón, el mundo empresarial se ha interesado mucho por conocer los mecanismos de la innovación.

Las innovaciones tienen que darse en cuatro niveles:

Invencción de nuevos productos

Invencción de nuevos modos de organización

Invencción de nuevos modos de relacionarse con el cliente

Invencción de formas de aumentar el capital social

En el mundo de la empresa la necesidad de innovación se produce porque 1) el tiempo de diseño de cada producto se ha acortado. La economía de escala ha sido sustituida por la economía de la velocidad. 2) La vida de los productos se ha acortado, lo que hace imperioso sustituirlos por otros. 3) La relación con el cliente se ha hecho volátil.

9. TIPOS DE INNOVACION

Para ubicar el nivel o tipo de innovación de las acciones anteriormente mencionadas, se tiene en cuenta la clasificación de Tushman y Nadler (1986) para la innovación: Innovación incremental, por combinación y la radical.

La *innovación incremental* se basa en el mejoramiento continuo, y se traduce en reducción de costos, en la mejoría de la calidad del producto o servicio y en extensiones de línea que nos permitan alcanzar nuevos mercados, mayor utilidad por venta o economías de escala. Otra ventaja de este enfoque es que introduce en el ámbito organizacional la aceptación del cambio continuo; en un entorno tan competitivo, esta capacidad de adaptación y flexibilidad es una ventaja.

La *innovación por combinación* equivalente a la integración de productos o de procesos, sin confundirla con una yuxtaposición de elementos, concepto que no alcanza al nivel de innovación radical, la cual según el mismo autor es la que realiza los cambios de esencia en los productos o servicios, y pueden ser patentadas.

La *innovación disruptiva* puede entenderse como aquella introducción de nuevos productos o servicios de un modo tal que el mercado no esperaba. Puede sustituir completamente una tecnología, un producto, un modelo o una práctica dominante. Esta definición implica una adopción por parte de la fracción mayor del mercado objetivo, sustituyendo de manera clara y contundente a sus antecesores.

Una vez realizado este análisis dentro de la organización, el talento elegido actuará en ocasiones como patrocinador, facilitador o parte activa del proceso, incluso promotor del resultado final hacia el exterior, pero siempre bajo un líder que logre alinear la estrategia de innovación con la estrategia de negocio y que ambos persigan un fin último en común: la adopción generalizada de la innovación.

10. FACTORES PARA ADOPTAR LA INNOVACION

Entender cómo o por qué se puede lograr que una innovación sea adoptada por más individuos es fundamental para que la práctica de la innovación no se convierta en ese tema de moda, lejano e inabarcable, que muchas veces queda fuera de la realidad de las organizaciones, sino en una estrategia de generación de valor aplicada en ellas. En ese sentido, para aumentar la probabilidad de adopción de la innovación, se deben de tomar en cuenta los siguientes factores:

a) Visibilidad: *a mayor visibilidad, mayor adopción.* Transmitir a los usuarios de la innovación aspectos de calidad, vanguardia, visión u otras características que sean altamente apreciadas y percibidas por éstos, ya que si la percibe como tal no será externamente adoptada.

b) Ventaja relativa: *supera a tu antecesor.* Si una innovación logra que el mercado perciba una ventaja con respecto a otras alternativas, entonces será más fácil que sea adoptada por ese mercado. Si alguna innovación presenta una ventaja objetiva, pero ésta no es asimilada o percibida por el mercado, entonces perderá relevancia, y la adopción será limitada.

c) Compatibilidad: *alinear la innovación con los valores del mercado objetivo.* Si la innovación presenta notables ventajas, pero el mercado percibe que no satisface sus necesidades, que se requiere cambios en los valores del

individuo u organización innovadora o que se han tenido experiencias negativas con innovaciones similares, la adopción será menor.

d) Complejidad: *¡mantenlo simple!* Se refiere al grado en el cual la innovación es percibida como difícil de usar o implementar. Aunque la innovación sea simple, si se requiere una teoría difícil para comprenderla o adoptarla, la innovación no será rápidamente aceptada por el mercado.

e) Evaluabilidad: *permite probar y decidir.* El mercado analiza si tiene una opción de probar antes de comprometerse con la innovación con la intención de disminuir el riesgo. En la medida en que esta evaluación sea positiva, las posibilidades de adopción serán mayores.

Cualquier mercado o grupo social puede adoptar una innovación de manera gradual debido a que distintos perfiles de personas lo hacen en distintos momentos.

Como la innovación se reconoce en la medida en que un mercado asigna un valor a un nuevo producto, es natural identificar aquella innovación exitosa de acuerdo con el grado de adopción de la misma. En ocasiones, un producto innovador no sólo se convierte en la base común para los consumidores en un mercado dado, sino que, por la facilidad de su uso, mejora en el desempeño o reducción del costo de una actividad asociada con dicho producto, se vuelve innovador para un grupo social mucho más amplio.

11 - COMO FACILITAR LA INNOVACION EN LA ORGANIZACION

Los administradores deben encontrar el mejor modo de integrar dentro de la empresa las acciones dirigidas hacia la exploración de nuevas competencias y búsqueda de oportunidades con las acciones dirigidas con la explotación de las competencias ya existentes y, en consecuencia, deben ser capaces de resolver la tradicional paradoja existente entre ambos modos de acción (Gavetti y Levinthal, 2000; March, 1991).

Esto significa que los directivos deben ser capaces de gestionar simultáneamente aspectos tan diversos como eficiencia e innovación, presente y futuro, corto y largo plazo, cambio incremental y radical, o cambio estratégico y táctico, un modo posible para que los directivos puedan abordar las paradojas previamente apuntadas, consiste en la implantación de las técnicas de procesos junto a la introducción de la estrategia de emprender internamente.

Algunas empresas han sabido combinar dichos elementos por medio de la introducción de dos prácticas de gestión conocidas como dirección por procesos y adopción de mini-empresas/emprendimientos, esta última que consiste en que las empresas establecidas dejan en manos de los emprendedores el desafío de crear un mercado, para orientar toda su atención y recursos a consolidarlo. En tal caso, deben prepararse para ingresar al nuevo mercado cuando el diseño dominante está a punto de emerger y el mercado se encuentra listo para el despegue. Esta perfecta sincronización requiere que las empresas creen y sostengan una red de empresas/emprendimientos alimentadores (organizaciones jóvenes, emprendedoras, dedicadas a explorar nuevos nichos). A través de su función de desarrolladora de negocios, la empresa tradicional podría actuar como capitalista de riesgo de estas firmas, para luego, a la hora de consolidar el mercado, desarrollar un negocio masivo sobre la plataforma provista por las alimentadoras.

Muchas veces éstas actúan por cuenta de compañías maduras que pueden, así, concentrarse en desarrollar esas ideas en un mercado masivo.

Esta estrategia de red tiene algunas ventajas respecto de la estrategia del desarrollo interno.

Permite a la empresa establecida cubrir más tecnologías y nichos de mercado; favorece la competencia entre firmas alimentadoras, lo cual le permite a la compañía madre cotejar; es más fácil de gestionar, porque evita el problema de administrar simultáneamente dos negocios contradictorios, y tiene todos los beneficios tradicionales del outsourcing (encomendar una tarea o actividad a terceros).

Por último conflicto previo puede ser resuelto por medio de la implantación de la denominada 'organización ambidiestra' (Tushman y O'Reilly, 1997). Dirigir y gestionar las innovaciones en este tipo de organizaciones es equivalente a dirigir y gestionar paradojas o, si se prefiere, conflictos.

Al intentar incorporarles las nuevas habilidades se produce, casi siempre, uno de dos resultados: o bien la cultura preexistente rechaza el trasplante, o las habilidades y actitudes trasplantadas toman el control y destruyen las pocas cosas que habían hecho exitosa a la organización.

Una tercera opción, para las compañías estables que quieren crear mercados radicalmente nuevos, (Tushman, y O'Reilly 1997) que sostienen que la innovación y la consolidación pueden coexistir, si la empresa logra crear una infraestructura organizacional "ambidiestra", lo cual supone poner exitosamente en funcionamiento estructuras, culturas y procesos múltiples y contradictorios.

Por lo tanto, para las empresas establecidas y maduras se puede crear internamente un nuevo negocio propio, y luego consolidarlo, o bien mantener y administrar un sistema de alimentación de emprendimientos exploradores y, en el momento adecuado, avanzar para consolidar y desarrollar lo que sus socios están haciendo.

12 -EL ADECUADO EQUILIBRIO ENTRE LA ESTRATEGIA DE INNOVACION ACTUAL Y FUTURA

Con tanto interés en la innovación y el cambio continuo, se llega a pensar que las empresas que no cambian en todo momento están condenadas al fracaso. Sin embargo, preocuparse sólo de innovar y cambiar puede ser tan problemático como no hacerlo en absoluto, corriendo el riesgo de pasar con rapidez del éxito al olvido, por ello en lugar de encarar el tradicional enfoque de ser una cosa o la otra, en sus estructuras organizativas y equipos directivos, ya que cuando mejor se es en la explotación de lo que hace, peor se responde cuando se produce un cambio estructura, hay que ser capaz de jugar bien, y simultáneamente, dos partidos distintos: el de la explotación y el de la exploración.

En realidad, las organizaciones deben explorar nuevas oportunidades *al mismo tiempo* que trabajan con diligencia para obtener el máximo rendimiento de sus actividades habituales, sin cambiarlas de forma significativa. La empresa que pueda combinar los dos esfuerzos con éxito, es una organización Dual.

Una organización ambidiestra tiene la capacidad de ejecutar su estrategia actual mientras desarrolla la de mañana. Es decir, cuando fomenta la adaptabilidad al mismo tiempo que la alineación:

La **adaptabilidad o exploración** se refiere a la capacidad de moverse rápidamente hacia nuevas oportunidades, de ajustarse a los mercados volátiles y de evitar la complacencia, a través de cambios más o menos radicales.

La **alineación o explotación** se refiere a la capacidad de crear valor a corto plazo, coordinando y haciendo más eficientes las actividades que generan valor.

Es difícil encontrar el equilibrio adecuado entre adaptabilidad y alineación. Si una empresa se centra demasiado en la alineación, los resultados a corto plazo serán buenos, pero los cambios en el sector la encontrarán desprevenida. De forma similar, demasiada atención a la adaptabilidad significa construir el negocio de mañana a costa del de hoy. **La gran paradoja es encontrar el equilibrio**

Lograr equilibrar estas dos estrategias diferentes exige ambidestreza en las organizaciones, algo tremendamente complejo y plagado de riesgos y obstáculos. Hay una paradoja constante que las empresas deben afrontar. Por una parte, el corto plazo exige alineamiento y una cultura sólida, pero esto, a su vez, genera inercias y aislamiento en la cúpula de la empresa. El tiempo que ha permanecido junto el equipo directivo es una importante fuente de inercia que ata las manos de todos los miembros del equipo. A medida que envejece el equipo, el rendimiento de la organización decae.

La solución para esta patología de la inercia pasa por una estructura ambidiestra, que exige separar el pasado del futuro e integrar sólidamente el equipo directivo con un complejo modelo cognitivo que pueda dar respuesta a las demandas de explotación y exploración. El equipo deberá ser capaz de comunicar con coherencia ambos mensajes a los equipos más noveles, siendo el pegamento que ha mantenido todo esto unido un liderazgo capaz de elaborar un sentido global de la identidad, que les permita convertir todas y cada una de las amenazas disruptivas en una positiva fuerza para el cambio, la única manera de lograr llegar al futuro es mediante cambios eslabonados para encontrarse en el lugar adecuado, en el momento adecuado y hacerlo con gran desempeño.

13. TIPOS DE ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES PARA LA INNOVACION

Existen cuatro tipos de estructuras organizacionales para la innovación; éstas son:

Funcional. En este tipo de equipos las tareas son realizadas por personas de diferentes áreas organizacionales (tecnologías de la información y comunicaciones, operaciones y marketing, entre otras). Como ventaja principal, se garantiza el contar con el *expertise* especializado de cada una de las áreas involucradas y con sus talentos. Sin embargo, la falta de compromiso con el proyecto de innovación (éste puede no ser prioridad para los integrantes), problemas de integración, visión sesgada funcionalmente (túnel) y dificultad de coordinación son claras desventajas.

Ligera. En estos equipos existe un solo líder del proyecto que trabaja con personas de distintas áreas; este líder cuenta con una persona de enlace por cada área funcional. Por un lado, se cuenta con el empuje necesario para que se obtengan los resultados esperados; por el otro, puede existir poca influencia del líder sobre el equipo (no hay control de recursos, tiempo ni responsabilidad).

Pesada. Con esta estructura la influencia del líder se proyecta en todo el equipo, pues él es responsable del tiempo, recursos y resultados. Por lo general, los líderes son ejecutivos senior que supervisan directamente el trabajo de los miembros del equipo.

Equipos autónomos, comandos o tiger teams. Esta estructura se utiliza para innovaciones radicales o disruptivas. El equipo trabaja físicamente en otras instalaciones, cuenta con recursos propios y con la libertad de resolver el desafío que tiene como tarea. Estos equipos se constituyen mediante el talento de diversas áreas (expertos), y su líder es un ejecutivo *senior*.

14. LA INNOVACION CON VALOR AGREGADO

Cuando hablamos de innovación en el siglo XXI, nos estamos refiriendo esencialmente a la innovación en la empresa y, en concreto, a cualquier cambio propiciado por ella basado en conocimiento y que genera valor.

En la innovación la generación de valor es la meta; si esta no se logra, podrá hablarse de que se han realizado quizás actividades innovadoras, pero nunca de innovación. El cambio es la vía que permite conducir hacia ese valor añadido y el conocimiento es la base que permite concebir y llevar a buen término el cambio, esta definición, que se aplica a la innovación en sentido amplio impulsada por las empresas, se fundamenta en torno a tres ejes: el valor como su meta, el cambio como su vía y el conocimiento como su base. El valor esperado es el móvil que tiende a desencadenar en la empresa un proyecto innovador y la aplicación de conocimiento a su desarrollo. Si el proyecto tiene éxito y realmente genera valor, entonces es cuando verdaderamente se puede hablar de que ha habido innovación.

Es lógico que la empresa persiga una valoración intrínseca de su actividad innovadora, algo que incida positivamente en su cuenta de resultados, bien sea directamente por un aumento de sus ventas o una reducción de sus costos, o bien por efectos indirectos, como pudiera ser un aumento de su activo inmaterial o la potenciación de su buena imagen en el mercado, lo que le facilitaría la captación de clientes e inversores. Pero, además, el valor derivado de la innovación alcanza habitualmente a los distintos actores que se ven envueltos en su desarrollo y sus resultados: a los empleados, los proveedores y colaboradores, los clientes y, en general, a todo el entorno interno y externo de la empresa.

El cambio es la vía en la que se sustenta la innovación. La empresa puede decidir realizar ese cambio en sus procesos o en sus productos o servicios y, en cualquier caso, es lo que le va a permitir una diferenciación respecto al presente, de la que pretende obtener valor.

Los cambios propiciados por la innovación están basados en conocimiento y éste puede ser de diversa naturaleza. Las innovaciones que suelen producir mayor valor son las derivadas de la aplicación de conocimiento tecnológico que a menudo se combina con otras clases de conocimiento, como el gerencial o el mercantil o sociológico. Puede haber innovaciones basadas mayoritariamente en alguno de estos últimos tipos de conocimiento, pero en casi todas las innovaciones aparece de alguna u otra forma la tecnología, en especial a la hora de su implementación.

La razón primordial por la que las empresas innovan es la consecución de un mayor éxito en el mercado, que les procure mejores resultados económicos. Se puede decir que dos son las claves en las que radica el éxito de las empresas en el mercado: su diferenciación positiva en relación con sus competidores actuales y potenciales, y la perdurabilidad de su valor añadido. Esto vale para todas las empresas, sea cual sea su tamaño y cualquiera que sea el sector en el que operen.

En el contexto actual, estos retos empresariales son especialmente difíciles de superar. El dinamismo de los cambios del entorno regulatorio y tecnológico, que desencadenan un aumento de competidores y un mercado inestable de tecnologías, exige a las empresas una previsión de posicionamiento en continua revisión para transformar las amenazas en nuevas oportunidades de negocio, lo que implica una necesidad imperiosa de innovar y hacerlo de forma sostenible.

Otro efecto de mercado debido a las tecnologías, y en particular a su convergencia, es la aparición de nuevos sectores de actividad que constituyen una oportunidad para las empresas que saben gestionar el cambio.

15 - CONCLUSIONES

En este nuevo entorno, a medida que una empresa madura, sus capacidades emanan más de sus procesos: en las compañías ya establecidas, el mercado y los valores definen lo que ésta puede hacer, es decir, cuál es su impacto real en el ámbito de los negocios, a mayor incertidumbre, las organizaciones necesitan liderar e interpretar adecuadamente las oportunidades existentes, además de poseer habilidades flexibles para captar las necesidades del cliente, asimilar las nuevas capacidades y ejecutarlas, requiriendo no solo cambios en el propio proceso de innovación, sino que los cambios deben ser estructurales, ya que la innovación, como la creación, es claramente un proceso individual, pero siempre realizado en un contexto organizacional.

Creatividad e Innovación son la clave para el progreso del conocimiento en general y del éxito de un negocio en particular, sobre todo en éste cuando se estudian planificación y estrategias a seguir y cuando se diseñan nuevos productos y servicios. Es evidente que parte esencial del motor que mueve una empresa es la innovación y que ello requiere la de un personal con talento que piense y focalice su trabajo en esa dirección específica de la innovación. Así como hay conocimientos que se deben reforzar y mantener, hay otros que se deben crear, como organización, debe ser capaz, tanto de sostener el conocimiento útil y conocido como también de romper esquemas y encontrar nuevas y mejores formas de realizar el trabajo, que es necesario combinar elementos de exploración con elementos de explotación para que las empresas tradicionales puedan sobrevivir y crecer en presencia de discontinuidades en el entorno tecnológico, por lo cual las capacidades dinámicas no tienen su raíz en aspectos secuenciales sino en la capacidad simultánea de explorar el futuro y de explotar el pasado.

La capacidad de adaptarse al cambio de una compañía depende de tres elementos claves: sus recursos (abundantes y de alta calidad), sus procesos (patrones de interacción, coordinación y toma de decisiones para transformar los recursos en productos y servicios) y sus valores (normas mediante las cual el personal de una empresa establece prioridades en función de la estrategia de la organización).

Combinar recursos, procesos y valores es, sin duda, una tarea compleja, pero no imposible.

En este contexto, una organización que incluya la búsqueda de la innovación como una práctica estratégica concreta y verificable será siempre más ágil para identificar y responder a estos cambios estructurales en el entorno y ajustar el abanico de sus actividades, productos, servicios, procesos o incluso su modelo

operativo o de negocio; con esto conseguirá ventajas muy relevantes tanto en el corto como en el largo plazo.

Frente a los cambios drásticos en la tecnología, en las regulaciones, o la competencia, los ejecutivos entienden esta dinámica, que necesariamente trae transformaciones organizacionales involucran cambios simultáneos en la estructura de la empresa y sistemas así como en su cultura y competencias. Hacer cambios en la estructura y los sistemas es relativamente fácil; hacer cambios en la cultura no lo es. Culturas organizacionales administradas activamente pueden manejar tanto sea cambios incrementales y discontinuos son tal vez el aspecto más requerido de la administración de la innovación estratégica y el cambio

La verdadera prueba del liderazgo, es ser capaz de competir exitosamente ya sea a corto plazo a través del aumento de la alineación o ajustes entre estrategia, estructura, competencias individuales, cultura y procesos, mientras simultáneamente se están preparando la inevitable revolución de organización requerida por las corrientes de innovaciones que surgen. La capacidad para enfrentar las corrientes de innovación depende de la capacidad de la organización para simultáneamente ocuparse en múltiples tipos de innovación.

16 -BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

Benner, M. J. y Tushman, M. (2002). Process management and technological innovation: A longitudinal study of the photography and paint industries. *Administrative Science Quarterly*, 47.

Benner, m. J. & Tushman, m. I. (2003). Exploration, exploitation, and process management: the productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review*, 28.

Birkinshaw, J. y Gibson, C. B. (2004). Building ambidexterity into an organization. *MIT Sloan Management Review*, 45.

Carroll, G. y Hannan, M. (2000). *The demography of corporations and industries*. Princeton: Princeton University Press.

Devisser, M., de Weerd-Nederhof, P., Faems, D, Song, m., Van Looy, B. y Visscher, K. (2009). Structural ambidexterity in nPd processes: a firm-level assessment of the impact of differentiated structures on innovation performance. *Technovation*, 30.

Gavetti, G. y Levinthal, D. (2000). Looking forward and looking backward: Cognitive and experiential search. *Administrative Science Quarterly*, 45.

Gibson, C.B. y Birkinshaw, J. (2004). The antecedent, consequences and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47.

Gupta, A.K., Smith, K.G. y Shalley, C.e. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*, 49.

Helfat, C.E. & Peteraf, M.A. (2009). Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path. *Strategic Organization*, 7.

Hill, C. W. L. y Rothaermel, F. T. /2003). The performance of incumbent firms in the face of radical technological innovation. *Academy of Management Review*, 28.

Holmqvist, M. (2004). Experiential learning processes of exploitation and exploration within and between organizations: An empirical study of product development. *Organization Science*, 15.

Lavie, D., Kang, J. y Rosenkopf, L. (2010). Balance Within and across domains: the Performance implications of exploration and exploitation in alliances, submitted to the 7th Atlanta Competitive advantage Conference

Lavie, D. y Rosenkopf, L. (2006). Balancing exploration and exploitation in alliance formation. *Academy of Management Journal*, 49.

Levinthal, D. (1991). Organizational adaptation and environmental selection: Interrelated processes of change. *Organization Science*, 2.

Levinthal, D. A. y March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14.

March, J. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2.

Schumpeter J. (1912) Teoría del desenvolvimiento económico. Fondo de Cultura Económica Mexico –Buenos Aires

Siggelkow, N. y Levinthal, D. A. (2003). Temporarily divide to conquer: Centralized, decentralized, and reintegrated organizational approaches to exploration and adaptation. *Organization Science*, 14.

Teece, D.J., Pissano, G. y Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18.

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28.

Teece, D. J. (2009). *Dynamic capabilities and strategic management: Organizing for innovation and growth*. New York: Oxford University Press

Tushman, M. y Nadler D.(1986). Organizing for Innovation California Management Review . Number 3 Spring 1986

Tushman, M. y O'Reilly, C. (1997). Winning through innovation. Boston, MA: Harvard Business School Press.