

CREANDO UN AMBIENTE ORGANIZACIONAL PARA LA INNOVACIÓN

Salazar Tovar Carlos Tito ¹

RESUMEN

Innovar para crear nuevos bienes y servicios una lógica presente en los planes de acción de toda empresa que busca extender su influencia para procurarse nuevos mercados, pero, ¿dispone la empresa de las condiciones necesarias para emprender este camino? La investigación se orienta a identificar los factores organizacionales que condicionan el carácter innovador de la empresa. En consecuencia se recurre al método de análisis de contenido etnográfico a objeto de aplicar procedimientos orientados a la interpretación de material institucional siendo el insumo fundamental el informe anual de sostenibilidad elaborado por cada empresa según parámetros de la Global Reporting Initiative, GRI, lo que ha permitido confirmar que las empresas más innovadoras del mundo, deben su éxito a un contexto organizacional donde se favorece el liderazgo inspirador; promoción y reconocimiento; comunicación abierta; Incentivos y recompensas; aprendizaje continuo y; valores compartidos, lo que contribuye a generar propulsores o promotores del proceso de creatividad e innovación.

Palabras claves: Clima, aprendizaje, innovación, gerente, contexto organizacional

ABSTRACT

LEADERSHIP IN FRACTAL ORGANIZATION

Innovate to create new goods and services logic present in the action plans of any company that seeks to extend its influence to seek new markets, but do have the company of the conditions necessary for this path? The research aims to identify the organizational factors that condition the innovative nature of the company. Therefore use the method of content analysis ethnographic object apply procedures aimed at interpretation of institutional material being the fundamental input annual report sustainability elaborated by each company according to the Global Reporting Initiative, GRI, which has allowed to confirm that the most innovative companies in the world, owe their success to an organizational context is favored where the inspiring leadership; promotion and recognition; open communication; incentives and rewards; continuous learning and; values shared, which contributes to generate propulsion or promoters of the process of creativity and innovation.

Key words: Climate, learning, innovation manager, organizational context.

¹ Asesor Empresarial. Docente Agregado en Universidad Simón Bolívar (USB-Venezuela). MSc. En Gerencia Empresarial. Universidad Central de Venezuela. (UCV-Venezuela). Doctorante en Desarrollo Sostenible, (USB-Venezuela) csalazart@gmail.com

1. INTRODUCCIÓN

La búsqueda de la eficiencia y la rentabilidad como garantía del retorno de la inversión ha llevado al empresario a focalizar su esfuerzo en el proceso productivo, olvidando el deterioro progresivo del ambiente laboral, hecho que no sólo suscita mayores niveles de ausentismo, tasas de rotación y renuncia, sino también lentitud, desgano e indiferencia. En este sentido, la realidad actual impone al gerente una actuación permanentemente orientada a alcanzar y mantener la motivación, el interés, el involucramiento, la participación y el desempeño de los empleados.

Un factor de consideración obligada al analizar el ambiente organizacional es el clima, pues influye en el comportamiento del individuo y a su vez es el resultado de sus apreciaciones sobre el ambiente, por tanto, permite resolver problemas de índole laboral y de comportamiento, pues el conocer tanto la realidad como las apreciaciones de las personas sobre su ambiente concede a la organización la posibilidad de introducir mejoras y ser más competitivos. “las distintas partes que componen la organización están interrelacionadas entre sí, como fruto de sus interacciones de forma una realidad denominada clima y que es el resultado de la situación y el estado en que se encuentra la organización.” (Guillén y Gala y Velázquez 2000:165)

Cabe destacar, que los estudios realizados sobre el influjo de la estructura, el individuo y los grupos en la conducta del individuo dieron lugar a la aparición de la disciplina denominada comportamiento organizacional, lo cual a su vez nutrió la noción de lo que se conoce como clima organizacional y sus efectos sobre el rendimiento, la satisfacción, la adaptabilidad y motivación en el trabajo. En este sentido, muchas organizaciones buscan afanosamente crear las condiciones internas que posibiliten o estimulen más y mejor productividad, mientras otro gran número parecen inmutables ante la dinámica de los cambios que vienen sucediéndose al interior de las organizaciones.

Amabili, 1996, advierte que investigaciones realizadas en entornos organizacionales revelan la presencia de factores que pueden bloquear la creatividad como las normas que critican las nuevas ideas, los problemas políticos dentro de la organización, el énfasis en el statu quo, una actitud conservadora, la actitud de bajo riesgo entre la alta dirección; y la presión excesiva del tiempo, mientras como factores estimuladores de la creatividad se registran el desafío positivo en el trabajo, equipos colaborativos, libertad en la realización del trabajo, supervisores que fomenten el desarrollo de nuevas ideas.

Abordar de manera exhaustiva la naturaleza de los factores que influyen en la configuración del proceso de innovación en la empresa conduce necesariamente a trascender sus fronteras para evaluar a “la organización y sus circunstancias” como constructo o construcción teoría que permita analizar el influjo del contexto. En este sentido, las empresas involucradas en la investigación se insertan en entornos similares donde en algunos casos ciertamente existen falencias en cuanto a la atención plena de las capacidades básicas, donde los índices de pobreza, la desigualdad por la distribución de la riqueza son atendidos aunque no radicalmente resueltos.

La presente investigación tiene por objeto: Identificar los factores organizacionales que condicionan el carácter innovador de seis (06) empresas, dos (02) ubicadas entre las 10 más innovadoras de América Latina como son CAP Mining, Banco Galicia, y las 4 empresas restantes que forman parte de las 30 más innovadoras del mundo destacándose Aspen Pharmacare Holdings, African Rainbow Minerals Limited's (ARM), Unilever/Indonesia y Marriott. En consecuencia se recurre al método de análisis de contenido etnográfico partiendo de la aplicación de procedimientos orientados a la interpretación de material institucional siendo el insumo fundamental el informe anual de sostenibilidad destinado a la difusión de ideas o conocimiento derivados de eventos comunicacionales registrado al interior de la empresa, el cual mediante el empleo de técnicas cuantitativas y cualitativas permite develar su significado o contenido latente posibilitando de esta manera un nuevo conocimiento.

Cabe destacar, que el reporte o informe anual de sostenibilidad elaborado por cada empresa según parámetros de la Global Reporting Initiative, GRI, es el primer estándar mundial de lineamientos para la elaboración de memorias de sostenibilidad de aquellas compañías que desean evaluar su desempeño económico, ambiental y social, constituyendo una fuente de información de primer orden que permite mediante el análisis etnográfico conocer la vida interna de la organización lo que favorece la descripción y explicación de los fenómenos que se suceden en su contexto como resultado de las actitudes, patrones culturales, valores y creencias de sus miembros.

2. El Problema

Innovar constituye una necesidad permanente del ser humano y, por ende, de la empresa en esa búsqueda por adaptarse en mejores condiciones a su entorno, por tanto, resulta inminente atender a factores de origen tanto interno como externo que garanticen la pervivencia en un escenario que cada día se torna más turbulento, complejo y competitivo, que precisa de la adopción de una visión de carácter sistémico que permita captar todos los factores que intervienen el proceso. El ambiente donde se inserta la empresa tiene una influencia de primer orden en el desarrollo de la innovación y en el estímulo a la transferencia

tecnológica. En los países que exhiben capacidad tecnológica resulta un lugar común el apoyo de centros de investigación como poseedores de conocimientos a la empresa. Estas actividades en la mayor de los casos suelen estar acompañadas de acciones del gobierno para fomentar la innovación mediante subvenciones al proceso de investigación y desarrollo, además de créditos fiscales para reducir el costo de las innovaciones.

En el Índice Global de Innovación (IGI), 2014, se hace referencia a la disparidad que exhiben las naciones respecto a la capacidad de innovación lo que se atribuye a la calidad del capital humano presente en cada nación que correlacionado con factores como la tecnología y el capital hacen la gran diferencia. Del mismo modo el fortalecimiento del capital humano en todos los niveles y sectores de la sociedad, en primer lugar, mediante la creación de infraestructura (escuelas y colegios, además de otras instituciones académicas/I+D) para mejorar el conocimiento de su población en varios campos de estudio tecnológico y no tecnológico, en segundo lugar, la nación debe atraer capital humano con talento de otras partes mediante incentivos adecuados para incorporarlos a los planes de innovación nacional. El GII clasifica a los países en función de sus capacidades de innovación y por hacer uso de sus innovaciones con resultados medibles. Contiene 84 indicadores que incluyen la calidad de las universidades, la disponibilidad de las microfinanzas y ofertas de capital riesgo. De este modo toma en cuenta como factores promotores de la innovación: 1) Instituciones, 2) Capital humano e investigación, 3) Infraestructura, 4) Desarrollo de los mercados y 5) Desarrollo empresarial.

Una vistazo al rankings del Índice Global de Innovación permite advertir que los 25 países mejor clasificados ostentan las puntuaciones más altas en la mayoría de los indicadores y muestran fortaleza en cuanto a la infraestructura de la innovación, el desarrollo empresarial, que incluye a los trabajadores del conocimiento, los vínculos con la innovación y la absorción de conocimientos, y los resultados de la innovación. Asimismo pertenecen a los denominados países de altos ingresos en su mayoría países desarrollados aunque de acuerdo a la Organización de Naciones Unidas algunos países de altos ingresos también pueden ser los países en desarrollo. El Banco Mundial en la publicación *Latin American Entrepreneurs. Many Firms but Little Innovation*, 2014, refiere:

Con pocas excepciones, las empresas latinoamericanas tienden a participar menos en innovación que las empresas en otras partes del mundo. En promedio, las empresas en la región son 20 por ciento menos propensas a introducir un nuevo producto que sus contrapartes en Europa del Este y Asia Central (ECA) o de otros de altos ingresos. Y la panorama es aún más sombrío en el Caribe, donde la probabilidad de introducción de un nuevo producto es la mitad de la observada en la ECA o de países con altos ingresos. (2014:67-68)

“Una de las tareas de una sociedad que quiere promover las capacidades humanas más importantes es apoyar el desarrollo de las capacidades internas -a través de educación, recursos para mejorar la salud física y emocional, apoyo para el cuidado de la familia y el amor, un sistema de educación, y mucho más.” Nussbaum Martha C. (21:2011). De la misma forma Innovation for Deveploment. Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD [Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE)], 2012, refiere:

El nivel de instrucción bajo y la falta de calidad y capacidad del sector educativo en todos los niveles (incluida la formación profesional y la educación de adultos) pueden frenar la innovación.” Con presupuestos limitados para la educación una dificultad está en encontrar el equilibrio adecuado entre la formación de especialistas de alta calificación - que es costoso, a menudo concentrado en unas pocas disciplinas, pero esencial para la promoción de la innovación.

A lo interno de las empresas se detectan todo un conjunto de factores que dificultan la innovación, a saber: falta de personal calificado, falta de información sobre la tecnología, falta de información sobre mercados, dificultad de encontrar socios para la innovación, mercados dominados por las empresas establecidas, demanda incierta de productos o servicios innovadores, no hay necesidad de innovar debido a no demanda de innovaciones, la falta de fondos en la empresa o grupo, falta de financiación de fuentes externas a la empresa, costos de innovación muy alto. (OCDE, 2014)

El clima o ambiente de trabajo en las organizaciones constituye uno de los factores determinantes y facilitadores de los procesos organizativos y de gestión, además de los de innovación y cambio. (Bris, 2000) Varios investigadores han estudiado la creatividad en grupos de trabajo y han encontrado que la disponibilidad de recursos, el tamaño del grupo, el liderazgo, la cohesión, los patrones de comunicación y la diversidad del grupo tienen un impacto en la creatividad de los equipos (Nystrom, 1979; Andrews, 1979; Payne, 1990) (Quest for Innovation Study 2006).

3. Aspectos Teóricos-conceptuales

3.1. Clima Organizacional

El clima organizacional puede incluir factores inhibidores tales como el miedo al fracaso, la preocupación con las rutinas y tradiciones, excesiva dependencia de recompensas salientes, la suspicacia hacia nuevas ideas, la falta de apoyo a la gestión de innovaciones, o una estructura o una estructura organizativa demasiado rígidas que no pueden adaptarse a los cambios que la innovación puede traer. También puede contener el exacto enfrente de (Amabile et al., 1996).

Brunet (2002), explica que el clima es una abstracción de muy corta data, pues

fue introducida por primera vez en Psicología industrial/ organizacional, por Gillerman, en 1960. No obstante, los orígenes teóricos del concepto no están suficientemente claros en las investigaciones, siendo frecuente que se le confunda con cultura, otras veces con liderazgo, además los determinantes del clima no son en la mayoría de los casos tan explícitos como sus consecuencias.

El clima organizacional está integrado por distintos elementos, al respecto Brunet (2002), explica:

El clima dentro de una organización también puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilo de liderazgo de la dirección, etc. Todos estos elementos se suman para formar un clima dotado de sus propias características, que representa, en cierto modo, la personalidad de una organización en influye en el comportamiento de las personas en cuestión. (2002:12)

El clima es considerado como una medida perceptiva de los atributos organizacionales y está definida como una serie de características que: a) son percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades (departamentos), y que b) pueden ser deducidas según la forma en la que, la organización y/o sus unidades (departamentos) con sus miembros y con la sociedad. En este caso, son las variables propias de la organización, como la estructura y el proceso organizacional, interactúan con la personalidad del individuo para producir percepciones.

3.2. Desempeño Laboral

Gestoso, et al. (2000), considera el rendimiento como una variable que hace referencia al nivel desempeño obtenido en una tarea, de tal suerte, que puede hablarse de rendimiento alto, medio o bajo, de acuerdo al desempeño mostrado por el empleado. La distinción entre desempeño y resultado es fundamental, ya que éste último se refiere a las consecuencias que el desempeño genera en forma de recompensas o castigo, por tanto, condiciona los resultados.

La relación entre rendimiento y la percepción que tienen los individuos del ambiente laboral, parece resultar obvia, sin menoscabo de la incidencia de los factores de carácter individual, al respecto Gibson, Ivancevich y Donnelly, aclaran:

El rendimiento eficaz es el resultado esperado y deseado para cualquier empleado. Por tanto en las organizaciones las variables individuales y las del entorno no sólo afectan el comportamiento sino también el rendimiento... Los comportamientos relacionados con el rendimiento están directamente asociados con las tareas de los cargos. Para un gerente, el comportamiento relacionado con el rendimiento abarca acciones tales como la identificación de los problemas del rendimiento, planificar y controlar el trabajo de los empleados, y la creación de un ambiente motivador para los subordinados". (2001:106)

3.3. Motivación Laboral

La motivación en ámbito laboral constituye un factor de innegable trascendencia si tomamos en cuenta su efecto sobre el comportamiento, en tal sentido, para lograr la mejor forma de inducir, motivar, dirigir y coordinar al personal, se debe tener en cuenta la complejidad de las necesidades materiales y espirituales comunes a todas las personas.

Gibson, et al. (2001), explica, que la motivación es el concepto utilizado al describir las fuerzas que actúan sobre el individuo o que parten de él para iniciar y orientar su conducta. Esto equivale a decir que las personas motivadas tienen empuje, dirección y resolución, lo cual viene hacer la clave de cualquier logro o progreso, pues en la empresa la motivación es uno de los elementos que condiciona el rendimiento del trabajador, ya que desencadena el impulso que la persona aporta a su trabajo cotidiano, para afianzar su firme voluntad de hacer. En este sentido, la motivación en el trabajo debe dar al empleado las oportunidades para desarrollar su capacidad y potencialidades, en bien de él mismo y de la institución.

3.4. Calidad de Vida Laboral

El desempeño laboral requiere de condiciones de trabajo percibidas como satisfactorias por los empleados para que se logre materializar un alto nivel de rendimiento. Esto implica que la calidad de vida laboral es un condicionante o factor que actúa tanto a favor de los miembros como de la organización misma.

Gibson et al. (2001), plantea que, la calidad de vida laboral (CVL) hace alusión a una filosofía gerencial orientada a mejorar la dignidad de los trabajadores, mediante la introducción de cambios y la elevación del bienestar tanto físico como emocional de todos los empleados de la organización. Esto es posible, por ejemplo, otorgando oportunidades dirigidas al crecimiento y desarrollo personal. Asimismo los programas de CVL buscan aumentar la confianza y participación de los empleados al igual que la efectividad organizacional.

3.5. Satisfacción Laboral

Cuando se hable de satisfacción laboral se alude al estado afectivo de agrado que experimenta un individuo al afrontar su realidad laboral, es decir, el conjunto de condiciones presentes en el ambiente de trabajo. Igualmente la satisfacción laboral constituye la expresión emocional de la percepción y posee tanto elementos cognitivos como conductuales. La satisfacción en el trabajo se ha vinculado ampliamente con el rendimiento laboral, ubicándola más como una actitud que un comportamiento, al respecto Robbins (1999), sostiene, “El término satisfacción en el trabajo se refiere a la actitud general de un individuo hacia su

empleo. Una persona con un alto nivel de satisfacción mantiene actitudes positivas hacia el trabajo, mientras que una persona insatisfecha mantiene actitudes contrarias.” (p.142).

3.6. Creatividad e innovación

La creatividad se concibe como la capacidad de un individuo o empresa para la producción de nuevas ideas en relación con los aspectos cotidianos de la vida, además, la creatividad implica la generación fluida de ideas para resolver problemas, empleando todos los recursos a nuestra disposición, incluidos recursos externos, mientras, la innovación, según la definición suscrita por la “Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico” (OCDE) en su “Manual de Oslo” del año 2005, se entiende como la implementación con éxito de un producto o proceso nuevo (innovación radical), significativamente mejorado (innovación incremental) en el mercado o en una empresa, o la implementación de cambios organizativos o de marketing en la empresa. En el contexto organizacional se suele con frecuencia emplear el término innovación para hacer referencia al proceso mediante el cual una organización genera nuevas ideas creativas, productos comerciales útiles y viables, servicios y prácticas comerciales, al respecto, la creatividad es aplicada específicamente a la generación de nuevas ideas por individuos o grupos, como un paso necesario en el proceso de innovación. Rickards, 2001, vinculando innovación y aprendizaje, refiere “La innovación es una particularidad del aprendizaje, en el sentido de adquirir y desplegar conocimiento de un modo estratégico y también en adquirir y reforzar pautas de comportamiento que contribuyen a que tenga lugar esta creación de competencia. (Tidd 1997)” (Rickards 2001:69).

Ello significa que los cambios tecnológicos en la organización son el producto de un proceso de aprendizaje que si bien no es impuesto debe ser motivado, ya que exige compromiso de la persona para asumir la responsabilidad de aprender. “Hoy la empresa está obligada a ser innovadora si quiere sobrevivir. Si no innova, pronto será alcanzada por los competidores. La presión es muy fuerte, ya que los productos y procesos tienen, en general un ciclo de vida cada vez más corto.” (Castells y Pasola, 2003:15).

4. Metodología

4.1.- Paradigma de Investigación

Conviene advertir, que como herramienta que dota de rumbo y principios orientados a facilitar la formación de una visión del mundo se adoptó el paradigma interpretativo, soliendo aparecer en la literatura científica como paradigma naturalista o paradigma constructivista. Del mismo modo suele registrarse en diversos trabajos de investigación como enfoque etnográfico, fenomenológico,

hermenéutico y simbólico, no obstante, se considera que la expresión paradigma interpretativo resulta menos restringida y más abarcadora. Guba y Lincoln (1989, p.15) emplean el término constructivista como equivalente a los términos interpretativo, naturalista, hermenéutico, y lo utilizan para designar una amplia e interrelacionada familia de creencias, supuestos y conceptos, relativos a una modalidad metodológica alternativa a la metodología convencional, científica, de corte positivista, a la que en capítulos anteriores hemos denominado metodología empírico analítica o cuantitativa. Del mismo modo se acoge el enfoque cualitativo de investigación, toda vez que se busca estudiar la realidad en su contexto natural, es decir, interesa conocer los hechos tal cual suceden, procurando develar su sentido o interpretar los fenómenos en función de los significados que tienen para las personas involucradas. En este sentido se plantea que:

La estrategia de una investigación cualitativa va orientada a descubrir, captar y comprender una teoría, una explicación, un significado, al paso que la de una cuantitativa va más orientada a contrastar, comprobar, demostrar la existencia de una teoría previamente formulada. La primera impone un contexto de descubrimiento y de exploración al paso que la segunda una comprobación y de contraste.” Olabuénaga, 2012:57).

4.2.- Nivel de Investigación

La investigación se inscribe en el nivel descriptivo. Se busca caracterizar los ambientes organizacionales innovadores. En este sentido, Arias (2006:24), puntualiza, “La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento.” En consecuencia la investigación identifica los elementos que caracterizan a los contextos organizacionales, donde resultan frecuentes eventos como el aprendizaje, y su consecuencia la creatividad preámbulo de la innovación

4.3.- Diseño de investigación

El diseño de investigación constituye el modo en que habrá de proceder el investigador para recolectar o recoger la información necesaria que le permita dar respuesta al problema en estudio. “El diseño de investigación es la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado. (Arias, 2006:26). En este caso se adoptó el diseño etnográfico el cual busca describir y analizar ideas, creencias, significados, conocimientos y prácticas de grupos, culturas, comunidades y organizaciones. Altheide (1987:s/n), refiere:

El análisis de contenido etnográfico se utiliza para documentar y comprender el significado de la comunicación, así como para verificar la relación de parentesco. Su característica distintiva es la naturaleza reflexiva y altamente interactiva del investigador, conceptos, recolección y análisis de datos.

A efectos de la presente investigación se procedió a la selección y análisis de documentos escritos como libros, revistas científicas y documentos electrónicos a los fines de proceder a su lectura, registro, organización, descripción y análisis e interpretación de los datos extraídos. Asimismo conviene advertir, que los insumos básicos para la ejecución de la investigación los integraron las bibliografías y artículos referidos al tema de los factores que modelan el ambiente organizacional.

5. Resultados

El estudio lo integraron seis (06) empresas. Dos (02) ubicadas entre las 10 más innovadoras de América Latina CAP Mining, Banco Galicia, y las cuatro (04) empresas restantes que forman parte de las 30 más innovadoras del mundo donde destacándose Aspen Pharmacare Holdings, African Rainbow Minerals Limited's (ARM), Unilever/Indonesia y Marriott. En este sentido, el reporte o informe anual de sostenibilidad elaborado por cada empresa según parámetros de la Global Reporting Initiative, GRI, constituye una fuente de información de primer orden que permitió mediante el análisis etnográfico conocer la vida interna de la organización lo que favorece la descripción y explicación de los fenómenos que se suceden en su contexto como resultado de las actitudes, patrones culturales, valores y creencias de sus miembros.

A manera de sistematizar y compendiar la información obtenida a partir del análisis de contenido etnográfico realizado a los informes o reportes de sostenibilidad, el Cuadro N° 1 muestra las empresas seleccionadas para el estudio, ubicación y tipo de actividad, mientras el Cuadro N° 2, exhibe los resultados del análisis etnográfico, elementos del contexto y sus componentes, por último el Cuadro N° 3, presenta las empresas y los factores presentes en su ambiente o contexto organizacional como lo son: Liderazgo inspirador; Promoción y reconocimiento; Comunicación abierta; Incentivos y recompensas; Aprendizaje continuo y; Valores compartidos, constituyen una constante en los Planes de Desarrollo del Talento Humano de las empresas seleccionadas, ya que son considerados propulsores o promotores del proceso de creatividad e innovación.

TABLA 1: EMPRESAS, UBICACIÓN Y ACTIVIDAD

EMPRESAS	UBICIÓN	ACTIVIDAD
Aspen Pharmacare Holdings	Sudáfrica	Farmacéutica
CAP Mining	Chile	Minera
Banco Galicia	Argentina	Financiera
African Rainbow Minerals Limited's (ARM)	Sudáfrica	Minera
Unilever / Indonesia	Indonesia	productos de alimentación y de higiene para el hogar
MARRIOTT	Corea del Sur	Hotelera

Fuente: Elaboración propia

TABLA 2: FACTORES PRESENTES EN EL CONTEXTO

ELEMENTOS DEL CONTEXTO	COMPONENTES
Liderazgo inspirador	Confianza, compromiso, integrador, potenciador, motivador al logro
Promoción	Capacitación, ascensos, delegación, plan de carrera, evaluación del desempeño.
Comunicación abierta	Interacción entre los integrantes de los distintos niveles
Incentivos y reconocimientos	seguridad en el trabajo, elogios, premios, compensaciones, retención del talento
Aprendizaje continuo	Talleres, cursos, seminarios, charlas, conferencias, reuniones de trabajo,
Valores compartidos	Eficiencia, responsabilidad,

Fuente: Elaboración Propia

TABLA 3: RESULTADOS DEL ANÁLISIS ETNOGRÁFICO

EMPRESA	FACTORES PRESENTES EN EL CONTEXTO ORGANIZACIONAL					
	Liderazgo inspirador	Promoción y reconocimiento	Comunicación abierta	Incentivos y recompensas	Aprendizaje continuo	Valores compartidos
Aspen Pharmacare Holdings	X	X	X	X	X	X
CAP Mining	X	X	X	X	X	X
Banco Galicia	X	X	X	X	X	X
African Rainbow Minerals Limited's (ARM)	X	X	X	X	X	X
Unilever / Indonesia	X	X	X	X	X	X
MARRIOTT	X	X	X	X	X	X

Fuente: Elaboración Propia

6. Discusión

El papel de mero conductor de grupos humanos que se asignó al gerente hace muchísimos años poco a poco se ha ido desvaneciendo y en su lugar ha germinado un nuevo paradigma que busca hacer añicos la añeja noción del “mandamás” y sustituirla por ese director de orquesta que pide a sus músicos afinación para interpretar una pieza magistral que al final es el producto de la habilidad de un equipo perfectamente integrado y armonizado.

La búsqueda de la eficiencia hacia el logro de una mayor productividad con calidad y a menor costo supera la sola inversión en “training programme” [programas de formación] una opción de los centros decisorios de la organización que puede calificarse de inmediatista ya que se orienta a resolver falencias muy puntuales, pero que en el corto plazo reclamarán nuevas acciones porque las asumidas han quedado cortas o son atrapadas por la obsolescencia lo que implica incurrir en algo que deja de ser inversión para transformarse en gasto.

El ambiente donde se inserta la empresa tiene una influencia de primer orden en el desarrollo de la innovación y en el estímulo a la transferencia tecnológica. En los países que exhiben capacidad tecnológica resulta un lugar común el apoyo de centros de investigación como poseedores de conocimientos a la empresa. Estas

actividades en la mayor de los casos suelen estar acompañadas de acciones del gobierno para fomentar la innovación mediante subvenciones al proceso de investigación y desarrollo, además de créditos fiscales para reducir el costo de las innovaciones. Del mismo la organización hace de la acción gerencial el “flujo catalizador” que construye un ambiente laboral con alto grado de propensión hacia la creatividad y la innovación cuando hace del aprendizaje un proceso continuo a todos los niveles de la estructura, y a su vez crea condiciones no sólo para retener al asociado sino para hacerle parte de la empresa logrando de esta manera que la actividad que en ella desarrolla se dirija de manera certera a logro de los supremos objetivos de la organización, sin menos cabo en la obtención de aquellos beneficios que le son propios entre otros, buena remuneración, promoción y ascensos, reconocimiento, capacitación y desarrollo, otros.

8. Conclusiones

Los motivos que llevan a una empresa a innovar son múltiples, quizás los más aludidos son el aumento de la penetración en el mercado o el mejoramiento de la calidad de los productos y servicios, sea como fuere es preciso generar condiciones básicas para que esta se manifieste y dispense los frutos esperados a quienes la estimulan, ello es un rasgo común en países desarrollados como en vías de desarrollo, por ende, quienes logran identificar y un ambiente organizacional para la innovación la hacen posible y se benefician de sus bondades.

A lo largo de la investigación se explora la experiencia de innovación en cada una de las empresas estudiadas y los puntos coincidencias sorprenden, pues pareciera que todas siguen un modelo predeterminado único. Se da suma importancia al talento humano por ser el portador del conocimiento necesario para engendrar los cambios que orientan hacia la innovación como destino planeado, se busca en consecuencia retener el talento mediante el diseño de incentivos adecuado y el desarrollo de capacidades de innovación a través de experiencias de aprendizaje , además del fortalecimiento de valores institucionales.

La organización como sistema integrado, es decir compuesto por subsistemas que interactúan y se afectan entre sí, precisa de una visión holística cuando se desea optimizarla, pues difícilmente la intervención de uno de sus componentes no repercute en el resto demandando igualmente atención, sin embargo, el elemento humano prevalece sobre el resto a tal punto que los determina, por consiguiente, tal como lo sugieren las evidencias surgidas a partir del análisis de contenido etnográfico de las empresas objeto de investigación, quienes hacen vida en la empresa, es decir los asociados, ese empleado o trabajador que a diario aporta su esfuerzo físico o intelectual requiere para el logro de los objetivos propios y organizacionales de un ambiente laboral que le permita el uso pleno de sus capacidades, habilidades, destrezas y, en general de todo ese talento que

requiere la empresa de vanguardia. En este sentido, un contexto empresarial que se caracterice por la libertad para experimentar nuevas formas de hacer, donde el diálogo entre colegas sea rutina, las puertas para el aprendizaje se mantengan de par en par, la comunicación constituya el elemento para arribar a acuerdos y construir una visión compartida que fije el camino hacia progreso, será sin duda, la que marque la diferencia con el resto de las competidoras.

Empresas en el mundo como CAP Mining, Banco Galicia ubicadas en América Latina junto a Aspen Pharmacare Holdings, African Rainbow Minerals Limited's (ARM), Unilever/Indonesia y, Marriott/Corea del Sur, 4 de las empresas más innovadoras del mundo, testimonian que el contexto organizacional ha de ser un factor de atención prioritaria por parte del gerente, pues interesa que los empleados se conviertan en asociados, es decir que se genere un sentido de pertenencia que le permita percibirse como parte de aquella fuente que le permite realizarse como ser con aspiraciones de una vida mejor para él y los suyos, precisamente este es el paradigma que edifica la nueva empresa.

9. Referencias Bibliográficas:

- Amabile Teresa M. (1996) *Creativity in Context. Update to the Social Psychology of Creativity*. Harvard University. Westview Press
- Altheide David L. (1987) *Ethnographic Content Analysis*. Qualitative Sociology, 10(1) Arizona State University
- Arias Fidias G. (2006) *El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica*. 5ta. Edición. Editorial Espisteme, C.A. Caracas-Venezuela
- Bris Mario Martín Bris (2000) *Clima de trabajo y organizaciones que aprenden* Universidad de Alcalá. Departamento de Educación/ Educar 27, 2000 **103-117**
- Brunet, L. (2002). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. (Cuarta reimpresión) México, D.F. Editorial Trillas.
- Davis K. y Jhon W. Newstrom (2000). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. (Décima edición) México: D.F. McGraw Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Escorsa Castells Pere y Valls Pasola Jaume (2003) *Tecnología e Innovación en la Empresa*. Ediciones de la Universidad Politécnica de Cataluña, SL. Barcelona España
- Gestoso G. Carlos, León G. Francisco J. y Martínez V. Reyes (2000): *El Clima Organizacional*. Coordinador Gestoso G. Carlos y Bozal G. Rocio. *Psicología de Trabajo para las Relaciones Laborales*. Madrid, Editora McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A.U. (65-178)

Gibson, J., J. Ivancevich y J. Donnelly (2001) *Las Organizaciones: Comportamiento, estructura y Procesos*. (Décima edición) Santiago, Chile: McGraw Hill Interamericana

Guba, E., Lincoln, Y. (2002) *Paradigmas en Competencia en la Investigación Cualitativa*. Compilación de Denman, C. y haro, J.A., Por los Rincones. Antología de Métodos Cualitativos en la Investigación Social, p. 113-145. Sonora: Colegio de Sonora.

Mario Martín Bris (200) *Clima de trabajo y organizaciones que aprenden*. Universidad de Alcalá. Departamento de Educación/ Educar 27, 2000 103-117

Manual Oslo. *Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*. Tercera Edición. OECD Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos. Oficina de Estadísticas de las Comunidades Europeas. 2005

OECD (2014), *Entrepreneurship at a Glance 2014*, OECD Publishing.http://dx.doi.org/10.1787/entrepreneur_aag-2014-en

Rickards Tudor (2001) *La Creatividad y la Administración del Cambio* Oxford University Press México, S.A. de C.V

Robbins P. Stephen (1986). *Comportamiento organizacional: Conceptos, Controversias y Aplicaciones*. (Tercera edición). México, D.F.: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.