

**Tesis para obtener el título de Magister en Gestión
Empresaria de la Facultad de Ciencias Económicas y
Jurídicas de la Universidad Nacional de La Pampa**

**LA CULTURA EMPRESARIAL COMO DETERMINANTE DE
LA INNOVACIÓN EN LAS PYMES PAMPEANAS**

Propuesta de mejoras

C.P.N. Mario Nicolás Acebo

Dirección: Dr. Leandro A. Viltard

Santa Rosa, Marzo 2017

CONTENIDO

	<u>Pág.</u>
Prólogo	3
Resumen	5
I. Introducción	6-14
<i>I.1 Antecedentes y motivos de la investigación</i>	
<i>I.2 Definición del problema y las preguntas de la investigación</i>	
<i>I.3 Objetivo general y específicos</i>	
<i>I.4 Hipótesis</i>	
<i>I.5 Mapa conceptual del contenido del trabajo</i>	
II. Metodología de la investigación	15-17
III. Marco Teórico	18-61
<i>III.1 Pymes e Innovación</i>	
<i>III.2 El concepto de innovación y sus determinantes</i>	
<i>III.3 Cultura organizacional</i>	
<i>III.4 Cultura empresarial innovadora</i>	
<i>III.5 El desarrollo de una cultura empresarial innovadora</i>	
<i>III.6 Conclusiones</i>	
IV. Marco Investigativo	62-92
<i>IV.1 Encuesta a empleados</i>	
<i>IV.2 Entrevistas con informantes-clave</i>	
<i>IV.3 Análisis de caso – Amuyen Rectificaciones S.A.</i>	
<i>IV.4 Conclusiones</i>	
V. Conclusiones, Propuestas y Aportes para futuras investigaciones	93-102
<i>V.1 Generalización de los hallazgos</i>	
<i>V.2 Conclusiones</i>	
<i>V.3 Propuestas</i>	
<i>V.4 Aportes para futuras investigaciones</i>	
<i>V.5 Consideraciones finales</i>	

Cuadros, diagramas, gráficos y anexos.

Los números de página son expresados entre paréntesis

Cuadro I - Capítulos del trabajo (12)

Cuadro II - Metodología de la investigación (17)

Cuadro III - Importancia de las Pymes y de la innovación. Situación actual (25)

Cuadro IV - Diferencias entre creatividad e innovación (29)

Cuadro V - Creatividad e innovación. Los determinantes de la innovación (33)

Cuadro VI - Cultura organizacional, funciones y tipos (40)

Cuadro VII - Características de las culturas que favorecen la innovación (43)

Cuadro VIII - Cultura innovadora (49)

Cuadro IX - El rol directivo, la innovación y buenas prácticas (59)

Cuadro X - Cociente de innovación según el modelo de Rao y Weintraub (68-70)

Cuadro XI - Análisis de caso: Resumen de aspectos destacados (89)

Cuadro XII - Profesionales y especialistas entrevistados (109)

Diagrama I - Lineamientos generales del trabajo (8)

Diagrama II - Problemática enfrentada (10)

Diagrama III - Mapa conceptual del contenido de la presente tesis (14)

Gráfico I - Dispersión geográfica de las Pymes analizadas (64)

Gráfico II - Sector productivo de las Pymes analizadas (64)

Gráfico III - La empresa en la que se desempeña, ¿innova? (65)

Gráfico IV - ¿En qué aspectos observa la innovación en la empresa? (65)

Gráfico V - ¿De qué manera innova su empresa? (66)

Gráfico VI - ¿Los directivos de la compañía se muestran interesados por llevar adelante ideas innovadoras? (66)

Anexo I - Formulario de encuesta a empleados de Pymes (103)

Anexo II - Guía de entrevistas con informantes-clave (109)

Bibliografía

110

PRÓLOGO

Un contexto inmerso en un continuo y –cada vez más- acelerado proceso de cambio pone a las empresas frente a una competencia feroz, potenciada por fenómenos estructurales como la globalización, la apertura de los mercados y la creciente exigencia de los clientes. Esto genera, a su vez, elevados niveles de incertidumbre, riesgos y amenazas difíciles de prevenir que las obligan a buscar – permanentemente- nuevas estrategias para poder sobrevivir y tener éxito.

En ese ambiente, la innovación emerge como la herramienta clave para generar y mantener la competitividad, lo cual ha despertado –al mismo tiempo- un gran interés por entender qué factores influyen sobre ella y cómo es posible estimularla. Entre ellos, el desarrollo de una cultura adecuada resulta el camino más eficiente para hacer de la innovación un valor empresarial capaz de generar ventajas competitivas sostenibles.

El presente trabajo encuentra sus motivaciones principales en los enormes desafíos y oportunidades que la innovación plantea como fuente de ventajas competitivas para las Pymes de La Pampa, teniendo en cuenta los siguientes factores:

- El vínculo permanente entre innovación y empresa, a partir de la aplicación práctica y la explotación comercial de las ideas.
- La importancia de la cultura empresarial como determinante de la innovación en las empresas.
- La capacidad creativa que –en mayor o menor medida- se encuentra presente en todas las personas, así como el interés de los directivos por explotarla.
- La creciente demanda de bienes y servicios novedosos por parte de los consumidores.
- La búsqueda permanente de la eficiencia por parte de las empresas.

El alcance de esta investigación incluyó la profundización acerca de la importancia de la innovación en las empresas y de la cultura empresarial como su determinante, lo que fue complementado con un estudio de campo que abarcó una encuesta a empleados de Pymes pampeanas, entrevistas con distintos informantes-clave y un estudio de caso.

A lo largo de este estudio, se han encontrado algunas limitaciones a su alcance, las cuales son detalladas a continuación:

- En relación al Marco Teórico, existió una falta de teorías que enfoquen la temática bajo estudio -particularmente en relación a las Pymes- lo cual generó la imposibilidad de desarrollar postulados específicos respecto a ellas en forma directa. Por tal razón, el desarrollo teórico ha sido realizado desde un punto de vista más amplio y genérico, a fin de conformar la base que permitiera comenzar a desarrollar las teorías sobre las Pymes de La Pampa.
- La indagación que soporta esta investigación ha abarcado el más amplio espectro posible, aunque no es posible afirmar la existencia de otro material capaz de aportar datos relevantes.
- En cuanto al Marco Investigativo, se han utilizado fuentes de recolección de datos que fueron consideradas acordes a los objetivos de la presente investigación, aunque no es posible afirmar que el alcance dado y las técnicas utilizadas sean las únicas válidas para obtener información relevante a los fines de la presente investigación.
- Respecto de las conclusiones del presente trabajo, las mismas se basan en los elementos que se han tenido bajo consideración y que forman parte de este estudio.

Finalmente, deviene necesario aclarar que estas limitaciones no han representado un impedimento a fin de elaborar conclusiones razonables en función de los objetivos e hipótesis planteados a lo largo de la presente investigación.

RESUMEN

Dentro de un contexto sumamente cambiante y repleto de desafíos, la innovación representa -para todo tipo de organizaciones- una vía de diferenciación capaz de otorgar ventajas competitivas en su búsqueda de supervivencia y desarrollo.

Las Pymes -motor fundamental del crecimiento económico y del empleo en la región- no son ajenas a este contexto, encontrando -en la innovación- la oportunidad de crecer y desarrollarse en el mercado.

Sin embargo, una serie de investigaciones sobre la situación en Argentina y América Latina han demostrado que la innovación es -aún- un aspecto postergado por las empresas.

Por otro lado, distintos autores han planteado que el desarrollo de una cultura empresarial capaz de estimular la actividad innovadora resulta el mejor camino para lograr ventajas competitivas que perduren en el tiempo, identificando una serie de rasgos característicos de la cultura empresarial innovadora, tales como la autonomía, la confianza, la tolerancia hacia la incertidumbre, la asunción de riesgos, el trabajo en equipo, la participación y el aprendizaje, entre otras.

De esta manera, la presente investigación pretende aportar un análisis de las características culturales de las Pymes pampeanas y de cómo impactan sobre su desempeño en materia de innovación con el objetivo de proponer prácticas que les permitan generar una cultura corporativa capaz de potenciar su desempeño innovador.

Para ello, se ha implementado una metodología de investigación cuali-cuantitativa, con predominio cualitativo. El diseño de la investigación ha sido no experimental (por no operacionalizarse variables) y -dentro de este tipo de diseños- el estudio fue de carácter transversal.

A efectos de realizar el trabajo de campo, se realizó un cuestionario con preguntas abiertas y cerradas a empleados de diversas Pymes de la provincia, distintas entrevistas con informantes-clave y un análisis de caso.

I. INTRODUCCIÓN

I.1 Antecedentes y motivos de la investigación

El interés por la innovación y el anhelo de contribuir con el desarrollo de la actividad empresarial de las Pymes de la provincia de La Pampa, fueron los factores principales que motivaron la elaboración de esta tesis.

De acuerdo con Solleiro y Castañón (2002), las profundas transformaciones productivas y socioeconómicas a nivel mundial, producidas a partir de la intensificación de la competencia internacional, ha generado la necesidad de contar con nuevos enfoques metodológicos que permitieran entender e impulsar la competitividad.

En ese sentido, señalan que ha perdido apoyo el modelo tradicional basado en las ventajas comparativas, según el cual los países y sus unidades económicas asignan sus recursos a la producción de aquellos bienes y servicios en los que cuentan con una ventaja sobre el resto. Este modelo, que propone un análisis estático y considera a la dotación de recursos y ventajas naturales como las principales fuentes de competitividad, ha dado paso al enfoque de las ventajas competitivas, las que son creadas dinámicamente por empresas y gobiernos –a través de estrategias y acciones empresariales, políticas públicas y relaciones interinstitucionales- en busca de optimizar la creación de valor.

De esta manera, un contexto en el cual la relación de poder cliente-empresa favorece al primero, obliga a las empresas a diferenciarse de sus competidores ofreciendo productos y servicios que brinden respuestas novedosas e imaginativas a sus demandas.

En esa búsqueda es donde, autores como Damanpour y Gopalakrishnan (2001) consideran que la innovación, gracias a la flexibilidad y capacidad para adaptarse a los cambios que otorga a las empresas, se posiciona como la clave para alcanzar ventajas competitivas sostenibles.

Asimismo, Radas y Bozic (2009) señalan que, al disponer de menor cantidad de recursos materiales, la innovación resulta incluso más importante para las Pymes que para las grandes empresas.

De esta manera, numerosas investigaciones se han dedicado al estudio y entendimiento de la innovación y de los factores que influyen sobre la capacidad innovadora de las empresas.

Incluso, Escorsa y Valls (2003) señalan la importancia de la innovación en el mantenimiento y la mejora de la competitividad por parte de las empresas, lo que ha despertado tal interés dentro del ámbito de la economía y la gestión de empresas, que le ha permitido adquirir –además- un espacio propio dentro del ambiente académico.

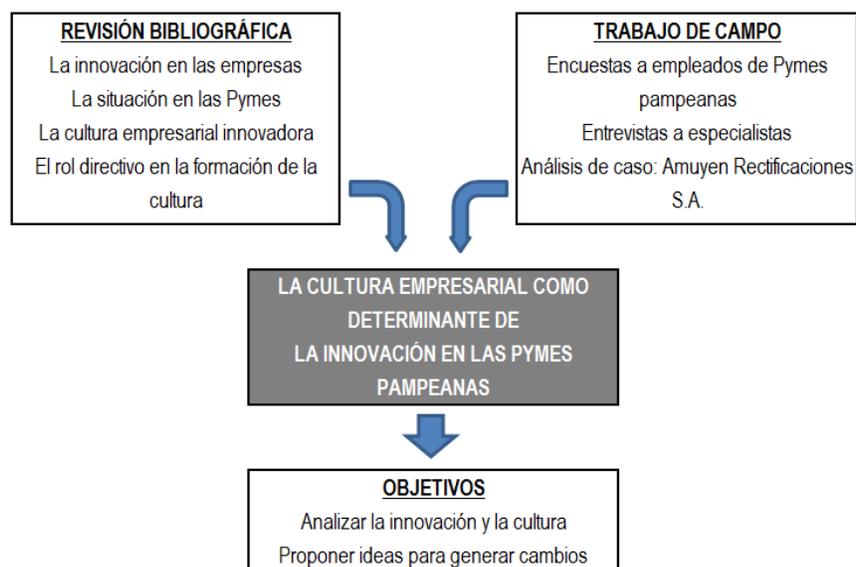
En este contexto, analizando los factores que influyen sobre la capacidad de innovación de las empresas, diferentes autores han generalizado la idea de que la cultura organizacional resulta un determinante clave, fomentando o dificultando la innovación dentro de las organizaciones (Cameron y Quinn, 1999; Damanpour, 1991; Naranjo et al., 2012; Naranjo y Calderón, 2015).

Por su parte, Yoguel y Boscherini (2001) sostienen que las empresas, y especialmente las Pymes, dependen -en gran medida- de su cultura empresarial para producir innovaciones a partir de los conocimientos y habilidades de su gente.

En función de lo expuesto, la presente investigación busca contribuir con un análisis de las características culturales de las Pymes pampeanas, con la intención de proponer –a partir de allí- una serie de prácticas que les resulten de utilidad a fin de desarrollar una cultura empresarial capaz de generar ventajas competitivas a través de la innovación.

A los efectos de facilitar la lectura de esta investigación, en el siguiente diagrama se ofrecen los principales lineamientos relativos a su contenido:

Diagrama I – Lineamientos generales del trabajo



Fuente: Elaboración propia

I.2 Definición del problema y las preguntas de la investigación

Los actuales paradigmas que asocian fuertemente el desarrollo social y económico a la disponibilidad de información y la gestión del conocimiento, sostienen un modelo de generación de ventajas competitivas por parte de las empresas basado - fundamentalmente- en sus capacidades de innovación y de explotación de las habilidades y conocimientos de sus miembros.

Actualmente, la globalización genera una competencia cada vez mayor, obligando a las empresas a innovar y desarrollar mejores productos y servicios a los fines de poder mantenerse competitivas dentro de un mercado cada vez más saturado de opciones para los consumidores.

Sin embargo, diferentes autores e investigaciones han demostrado que, tanto en Argentina -en particular- como en América Latina -en general-, las empresas muestran un rezago permanente en materia de innovación, dificultando su capacidad para competir frente al resto de las compañías del mundo.

Vale aclarar que, en lo que respecta a la provincia de La Pampa, no se ha accedido a material científico o académico específico que permita hacer un diagnóstico de la

situación. No obstante, a partir de esta investigación, se pretende generar información que resulte de utilidad para realizar una evaluación en ese sentido.

Por otro lado, en relación a las Pymes, las mismas no se encuentran exentas de este fenómeno e incluso, considerando la menor disponibilidad de recursos respecto a las grandes empresas –contra quienes también compiten-, la innovación cobra aún mayor relevancia en sus intentos por sobrevivir y progresar.

A su vez, el éxito de las Pymes repercute decididamente en el desarrollo económico, productivo y social de la región, dado que representan las principales responsables del crecimiento económico y del empleo.

A raíz de lo anterior y considerando que el desarrollo de una cultura empresarial capaz de generar las condiciones necesarias resulta un factor clave para la adopción de nuevas ideas y la producción de innovaciones, se han planteado las siguientes preguntas a fin de orientar este trabajo:

- ¿Qué importancia tienen las Pymes dentro de la actividad económica de la región y la innovación en la actividad de las empresas?
- ¿Cuán prioritario es el desarrollo de la innovación para las Pymes de la región?
- ¿Qué factores influyen sobre la innovación de las empresas?
- ¿Cómo afecta la cultura empresarial al desarrollo de la innovación?
- ¿Qué tipos de culturas empresariales se pueden encontrar?
- ¿Qué características culturales favorecen la innovación en las empresas?
- ¿Cómo es posible desarrollar una cultura empresarial favorable para la innovación?
- ¿Qué características culturales predominan en las Pymes pampeanas?

La problemática enfrentada puede visualizarse en el siguiente diagrama:

Diagrama II – Problemática enfrentada



Fuente: Elaboración propia

I.3 Objetivo general y específicos

General

Analizar la innovación y la cultura empresarial de las Pymes pampeanas a fin de proponer ideas que permitan mejorar -a través de la cultura- su desempeño innovador en los mercados

Específicos

- Estudiar la importancia de la innovación en la actividad empresarial y analizar el rol de la cultura empresarial como determinante de la innovación.
- Verificar –en el campo- la importancia otorgada a la innovación y los rasgos culturales que predominan en las Pymes pampeanas.
- Proponer ideas y prácticas empresariales capaces de generar cambios culturales que fomenten la innovación en las Pymes pampeanas.

I.4 Hipótesis

El diseño de esta investigación responde a planteos teóricos y prácticos que pretenden acercar un panorama acerca del estado de la innovación en las Pymes de La Pampa y de sus culturas empresariales, partiendo de las hipótesis que se presentan a continuación:

Hipótesis Principal

Las Pymes pampeanas no poseen –en general- culturas empresariales que favorezcan el desarrollo de la innovación.

Hipótesis Secundarias

1. El desarrollo de una cultura empresarial innovadora resulta la mejor alternativa para estimular el desarrollo de innovaciones en las Pymes pampeanas.
2. No se encuentra instalada -en las Pymes de La Pampa- una conciencia generalizada acerca del potencial que la búsqueda permanente de la innovación posee como fuente de ventajas competitivas.
3. Los líderes de las Pymes pampeanas –adoptando una serie de prácticas directivas- cuentan con la posibilidad de desarrollar culturas empresariales innovadoras.

I.5 Mapa conceptual del contenido del trabajo

El contenido de la presente tesis ha sido organizado en diferentes capítulos, los cuales se presentan en el siguiente cuadro:

Cuadro I – Capítulos del trabajo

Capítulo I: Introducción	Capítulo III: Marco Teórico	Capítulo V: Conclusiones, propuestas y aportes para futuras investigaciones
Capítulo II: Metodología	Capítulo IV: Marco Investigativo	

Fuente: Elaboración propia

Capítulo I – Introducción: Describe los objetivos del estudio, su finalidad, las motivaciones que lo impulsaron, y las hipótesis y preguntas que dirigieron la investigación.

Capítulo II – Metodología: Explica las actividades realizadas a fin de cumplir con los objetivos planteados. Fundamentalmente, describe el diseño de la investigación, los métodos y técnicas utilizadas, la composición de la muestra y los instrumentos de recolección de datos empleados.

Capítulo III – Marco Teórico: Detalla el soporte teórico -desarrollado por diversos autores- que da sustento al presente trabajo. En primer lugar, desarrolla una serie de conceptos que permiten comprender la importancia y el estado en que se encuentra la innovación en las Pymes de América Latina y Argentina, a fin de dimensionar la relevancia del trabajo realizado. Posteriormente, ahonda sobre el concepto de innovación y sus determinantes, para luego hacer foco sobre la cultura organizacional y su impacto en la performance innovadora de las empresas. Finalmente, se realiza una descripción de las características que identifican a una cultura empresarial innovadora, así como el papel fundamental que cumplen los directivos en su formación, y se repasan –al mismo tiempo- una serie de prácticas exitosas en materia de innovación.

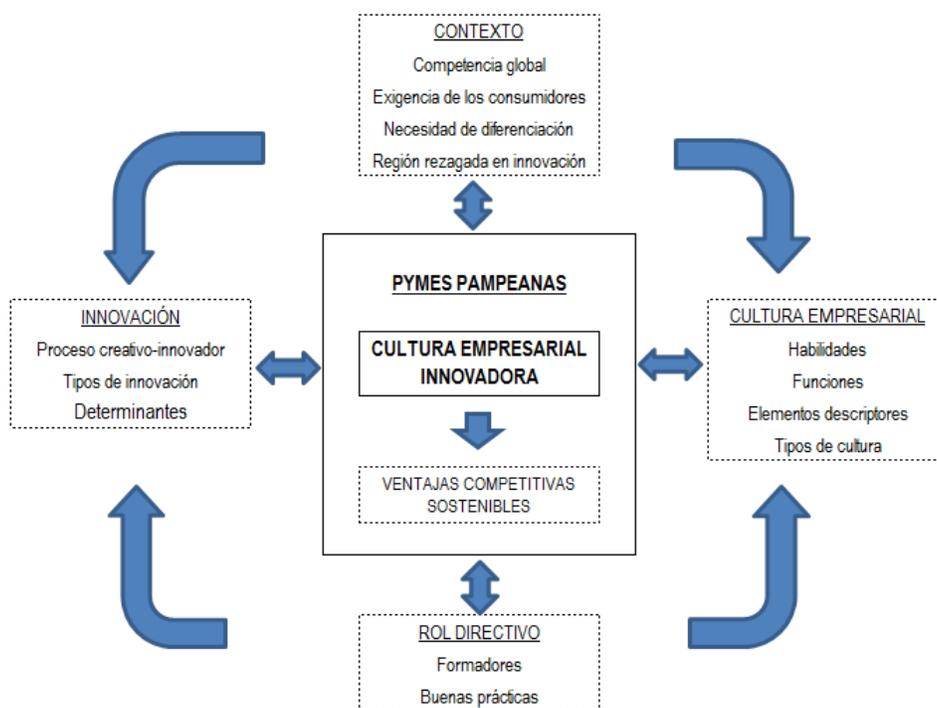
Capítulo IV – Marco Investigativo: Describe los resultados del trabajo de campo realizado. En primer lugar, se exponen los datos obtenidos a través de encuestas realizadas a empleados de 30 Pymes pampeanas diferentes. A continuación, tales datos se complementan con una serie de aportes realizados por especialistas considerados informantes-clave respecto a la temática bajo estudio. Finalmente, se describe el caso de la empresa Amuyen Rectificaciones S.A., a fin de ampliar la profundidad de la investigación a través de la descripción de una típica Pyme pampeana.

Capítulo V – Conclusiones, Propuestas y Aportes para futuras investigaciones: Si bien al final de cada capítulo se realiza una serie de comentarios conclusivos de cada tema, en este capítulo en particular se interrelacionan los temas teóricos más relevantes de esta tesis en función de la información obtenida a través del trabajo de campo y en relación a los objetivos e hipótesis planteados.

Asimismo, se detallan las fuentes de información bibliográfica en las cuales se basa este trabajo, así como los Anexos que la soportan.

Como resultado del trabajo realizado se puede presentar el siguiente mapa conceptual del contenido de la presente tesis:

Diagrama III – Mapa conceptual del contenido de la presente tesis



Fuente: Elaboración propia

II. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El presente estudio es exploratorio descriptivo, habiéndose utilizado una metodología cuali-cuantitativa, con predominio cualitativo. El diseño de la investigación es no experimental y -dentro de este tipo de diseños- de carácter transversal, dado que la recolección de información se llevó a cabo durante un momento dado de tiempo.

Las Pymes de la provincia de La Pampa constituyen la unidad de análisis de la investigación.

El criterio de selección de la muestra, tanto en las encuestas como en las entrevistas, ha sido no probabilístico, intencional y dirigido, dado que han sido seleccionados casos con atributos que manifiestan diferentes características consideradas relevantes a fin de dar respuesta a los interrogantes planteados.

De esta manera, el estudio se enfocó principalmente en pequeñas y medianas empresas de la provincia de La Pampa, sin efectuar distinciones respecto al sector industrial al que pertenecieren.

En relación a las encuestas, el tamaño de la muestra es de 30 Pymes seleccionadas (se circularizaron 70 encuestas, de las cuales 30 fueron completadas) que respondían a los criterios anteriormente señalados, y como unidad de respuesta se recurrió a empleados de las mismas, a quienes se les envió un correo electrónico o mensaje privado a través de redes sociales con el link de acceso a la encuesta (presentada en el Anexo I) publicada en un sitio web especializado¹.

En cuanto a las entrevistas con informantes-clave, se recurrió a tres especialistas en ramas del conocimiento relacionadas con la gestión empresarial que -a través de su experiencia profesional- han tenido la posibilidad de conocer y trabajar con diferentes Pymes de la provincia.

La recolección de datos ha implicado la realización de tres tareas esenciales: la construcción del instrumento de recolección, su aplicación y el análisis de los datos obtenidos.

¹ <https://docs.google.com>

Los tres instrumentos principales utilizados para llevar a cabo la recolección de datos fueron:

1. Encuesta: Dirigida a empleados de Pymes pampeanas, a fin de conocer su opinión respecto a la acciones innovadoras dentro de la empresa en la cual se desempeñaban, como así también características culturales de la misma (ver Anexo I - Formulario de encuesta a empleados de Pymes).

La herramienta utilizada fue un cuestionario con preguntas abiertas y cerradas, elaboradas a partir de los principales temas abordados a lo largo del estudio, sobre el cual se realizó una prueba piloto previa a su circularización a efectos de conocer su efectividad, confiabilidad y consistencia.

2. Entrevistas con informantes-clave: Se entrevistaron tres especialistas que, a partir de su formación académica y su experiencia laboral, aportaron su opinión respecto de la temática analizada en relación a las Pymes pampeanas. Las entrevistas se diseñaron de modo tal que permitieran contrastar las hipótesis en función de la experiencia de los expertos. Las mismas fueron semi-estructuradas y cubrieron los interrogantes planteados, tomando nota -en cada una de ellas- de los aspectos más relevantes (Ver Anexo II - Guía de entrevistas con informantes-clave). El criterio de selección de los entrevistados fue intencional, buscando obtener información de profesionales que pudieran ser considerados informantes calificados para aportar información acerca de la problemática bajo estudio. Las mismas tuvieron una duración aproximada de una hora cada una y se permitió que los entrevistados, a partir de determinados lineamientos mínimos, expresaran libremente sus conocimientos y opiniones.
3. Análisis de caso: Se realizaron entrevistas personales a empleados y personal jerárquico de la empresa Amuyen Rectificaciones S.A., a fin de obtener datos en relación al objeto de estudio y analizarlos.

La elección de esta empresa radica en su representatividad en cuanto a las características culturales que –a priori- se consideraban comunes en las Pymes pampeanas, además de la posibilidad de acceder a personal capaz de brindar información suficiente para lograr un cierto grado de análisis que agregara profundidad al estudio.

De esta manera, este caso ha permitido aprender de la realidad empírica y soportar -de mejor forma- las recomendaciones y conclusiones finales de este estudio.

Con el objeto de garantizar la confiabilidad de los resultados de la presente investigación y tomando recaudos metodológicos a fin de lograr que el presente estudio fuera consistente y mostrara que la realidad no solo es diversa sino que puede ser modificada y comprendida de distintas maneras, se ha recurrido a una triangulación tanto en el Marco Teórico (por lo que -en la medida de lo posible- se ha recurrido a un mínimo de tres autores por unidad temática) como en el Marco Investigativo (recurriéndose a tres fuentes de recolección: encuesta a empleados de Pymes, entrevistas a informantes-clave y el análisis del caso de la empresa mencionada anteriormente).

De este modo, la triangulación garantiza –en mayor medida- la consistencia del presente estudio y permite, por otro lado, enriquecer las conclusiones, brindando mayor confiabilidad y precisión a la investigación.

La ubicación espacial de este estudio es la provincia de La Pampa y su ubicación temporal abarca desde Julio de 2016 hasta Marzo de 2017.

Lo expuesto en este capítulo se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro II - Metodología de la investigación

Tipo de Investigación	Exploratorio- descriptiva.
Metodología	Cuali-cuantitativa, con predominio cualitativo.
Diseño de la investigación	No experimental, transversal.
Unidad de análisis	Pymes pampeanas.
Muestra	Intencional, dirigida y no probabilística.
Unidad de respuesta	Empleados de Pymes pampeanas y especialistas.
Técnica de recolección de datos / Instrumentos utilizados	Cuestionario con preguntas abiertas y cerradas; entrevistas semi-estructuradas y análisis del caso.

Fuente: Elaboración propia

III. MARCO TEÓRICO

III.1 Pymes e Innovación

La intención de este apartado es brindar un panorama acerca de la importancia de las Pymes en nuestra región, así como –también- de la innovación como recurso para afrontar los desafíos que plantea el mercado global. Asimismo, también se pretende conocer en qué medida las empresas conciben a la innovación como un aspecto a desarrollar y potenciar para optimizar su desempeño en dicho mercado.

El concepto de Pyme

Según Cardozo et al. (2012), y en su concepción más amplia, una Pyme es una organización económica productora de bienes y servicios que es dirigida por su propietario de manera autónoma y personalizada, y cuyas dimensiones en cuanto a cobertura de mercado y cantidad de trabajadores son reducidas.

Por su parte, la fundación Observatorio Pyme (2013), fundada por la Università di Bologna, la Organización Techint y la Unión Industrial Argentina, considera que las definiciones operativas respecto a qué se consideran Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) varían entre diferentes países, de acuerdo al tamaño de sus economías. En este sentido, agrega, los criterios de clasificación -generalmente utilizados- son sus montos de ventas anuales, los activos de la empresa y la cantidad de personal ocupado, siendo este último criterio el más estable.

En nuestro país, destaca esta entidad, existen diferentes clasificaciones de Pyme. Por ejemplo, señala que la Secretaría de la Pyme y Desarrollo Regional (SEPYME), la cual depende del Ministerio de Industria de la Nación, clasifica a las empresas según sus ventas anuales en pesos, estableciendo rangos que varían de acuerdo al sector de actividad al que pertenecen (agropecuario, industrial y minero, comercial, de servicios y de construcción). Por otro lado, indica, el Ministerio de Trabajo de la Nación utiliza un enfoque bidimensional, considerando la cantidad de ocupados y estableciendo topes máximos estimados de facturación. Sin embargo, advierte, es importante tener en cuenta que este criterio puede quedar obsoleto dentro de un contexto inflacionario, sobre todo en lo que respecta a las empresas que se encuentran cercanas a los extremos de los intervalos, e incluso -en economías

altamente informales- la sub-declaración de ventas –también- puede conducir a una subestimación respecto del tamaño de las empresas.

Es por ello, que la Fundación Observatorio PyME (FOP) clasifica a las empresas según la cantidad de empleados que poseen. De esta manera, entiende que, para no ser considerada grande, una empresa del sector industrial no debe contar con más de 200 empleados, mientras que en los sectores comercio mayorista, servicios a la producción, software y servicios informáticos, y construcción, tal límite se reduce a un total de 150 ocupados. Vale mencionar que, según el informe, las definiciones de PyME de FOP se corresponden -en buena medida- con las aplicadas por el Banco Mundial.

La importancia de las Pymes

Ferraro y Stumpo (2010) afirman que las Pymes son parte fundamental del desarrollo productivo de los países de América Latina. Su importante contribución en la generación de empleo, su participación dentro del total de empresas y, en menor medida, su peso dentro del Producto Bruto Interno (PBI), entienden los autores, sustentan su rol protagónico.

A su vez, agregan que, dado que estas empresas destinan la mayor parte de su producción al mercado interno, gran parte de la población y de las economías de la región dependen de ellas.

En el mismo sentido, una publicación realizada en forma conjunta por el Centro de Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2012), señala que las Pymes en América Latina representan alrededor del 99% de la totalidad de empresas y emplean aproximadamente al 67% de los trabajadores, lo que las posiciona como actores clave para el crecimiento potencial de la región. Sin embargo, se indica que su contribución en el PBI revela ciertas deficiencias en sus niveles de productividad.

En Argentina, de acuerdo con datos oficiales publicados por el Ministerio de Producción de la Nación (2016), las Pymes representan el 98% de las empresas, generan el 70% del empleo privado formal (emplean a más de 4,2 millones de

personas) y constituyen la fuente de trabajo a través de la cual la mayoría de los jóvenes comienza su carrera profesional.

Por su parte, la fundación Observatorio Pyme (2015) afirma que la participación de las Pymes argentinas en la generación de empleo total y de riqueza es del 51% y 44%, respectivamente.

Asimismo, La Bolsa de Comercio de Córdoba (2014), a través de su publicación anual denominada “El Balance de la Economía Argentina” relativo al período 2013, considera a las Pymes en Argentina como la columna vertebral del sistema productivo y resalta su presencia en los más diversos rubros de la actividad económica, tales como el sector supermercadista, molinero, farmacéutico y de la construcción, entre otros tantos.

Por último, la importancia de las Pymes en la provincia de La Pampa se evidencia a partir de la información publicada por el Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación (2016), cuyas estadísticas² indican que al cierre del año 2014, las micro, pequeñas y medianas empresas que operaban en la provincia representaban el 92,76% del total (4.628 sobre 4.989 compañías), y que durante el año 2015 emplearon –en promedio- al 66,24% del personal registrado en el sector privado (18.917 de 28.559 trabajadores).

La importancia de la innovación

Según OCDE/CEPAL (2012), desde finales del siglo pasado ha comenzado a emerger lo que se conoce como una “tercera revolución industrial”, en la cual la incorporación del conocimiento, la innovación y la difusión del uso productivo de la tecnología se posicionan como elementos vitales para generar la creación de valor que sostenga los procesos de crecimiento y desarrollo económico.

Ante este panorama, plantean que las conductas microeconómicas en materia de innovación ocupan un lugar tan o más importante que las condiciones macroeconómicas que presenta el entorno. Además, se sugiere que, si bien

² Basadas en los registros administrativos del Sistema Integrado Previsional Argentino (SIPA), los cuales contienen las declaraciones mensuales realizadas por las empresas acerca del personal en relación de dependencia, en función del pago de aportes y contribuciones patronales.

identificar oportunidades y afrontar los desafíos que supone un proceso de innovación no resulta una tarea sencilla, avanzar en ese sentido contribuiría a acelerar el crecimiento, dar saltos de productividad, generar empleos de calidad, reducir la heterogeneidad estructural y mejorar la distribución del ingreso.

Por otro lado, Cornejo (2009) considera que la actualidad del mercado global, inmerso en un proceso de cambios constantes, dentro del cual el ciclo de vida de los productos y de las tecnologías cada vez es más corto, obliga a las empresas a innovar rápidamente.

Por su parte, Porter (1989) plantea que, para tener éxito, las empresas necesitan lograr cierto nivel de "competitividad", a través de alguna ventaja que le permita hacer frente a sus competidores.

Laudon y Laudon (2000), agregan que los consumidores aprecian esa ventaja competitiva cuando -al adquirir un bien o servicio- obtienen una mejor calidad, un menor costo, una fácil ubicación o algún otro atributo superior que el obtenido de un bien o servicio ofrecido por otra compañía.

Para lograr una ventaja competitiva, señalan Porter y Millar (1985), las empresas deben diferenciarse de la competencia en términos de productos, bienes y servicios, costos, o dominio de un mercado.

La innovación, concluye Valdés (2004), es justamente una herramienta para diferenciar a una empresa, buscando modificar favorablemente la percepción del cliente.

Por otro lado, Goleman et al. (2009), consideran que la competencia global, que ya no respeta fronteras, ha puesto al consumidor en una posición de privilegio en su relación con las empresas, obligándolas a escuchar y detectar sus preferencias. Allí, continúan, la ventaja competitiva está dada por la respuesta imaginativa que la empresa sea capaz de dar en el punto en que se encuentra con el cliente.

En ese sentido, Damanpour y Gopalakrishnan (2001), entienden que la innovación se perfila como la clave para el logro de ventajas competitivas sostenibles, gracias a la flexibilidad y la capacidad de adaptación y respuesta a los cambios que brinda a las empresas, lo que a su vez les permite explotar las oportunidades existentes en mayor medida que la competencia.

La innovación en América Latina

Baldomá (2015), considera a Latinoamérica como una de las regiones con mayor crecimiento y dinamismo a nivel mundial. Sin embargo, también observa que existe en ella una gran necesidad de innovación en productos, servicios y procesos, tanto en organizaciones privadas como públicas y sin fines de lucro. El autor plantea que, si bien las empresas y organizaciones de la región han comprendido la importancia de la innovación, actualmente se encuentran buscando la manera de llevarla a cabo.

En esa dirección, un extenso informe publicado por el Banco Mundial (2014), bajo el título “*El emprendimiento en América Latina: Muchas empresas y poca innovación*” destaca que, si bien existen en la región aspectos positivos, como un elevado número de empresarios per cápita comparado con otros países y un alto nivel de formalidad de las empresas, existe una brecha sustancial y crónica entre América Latina y el Caribe y los países y regiones comparables. Esta brecha, continúa, se ve reflejada tanto en el ámbito de I+D y patentes, como también en el contexto de la innovación de productos y procesos, siendo un mal que padecen tanto las grandes empresas como las pequeñas.

Por otro lado, el Índice Mundial de Innovación (2016), elaborado anualmente por la Universidad Cornell, el Instituto Europeo de Administración de Negocios (INSEAD) y la Organización Mundial de Propiedad Intelectual (OMPI), enfocado en establecer un ranking de las capacidades y resultados de la innovación de las economías mundiales, ubicó a Chile, México, Uruguay, Colombia, Brasil, Perú y Argentina en los puestos 44, 61, 62, 63, 69, 71 y 81 respectivamente, sobre un total de 128 economías.

Este estudio observó que América Latina y el Caribe constituyen una región con un alto potencial innovador sin explotar. En ese sentido, consideró que tanto las empresas como los gobiernos locales y otros actores importantes, siguen sin tener en su radar de manera firme el tema de la innovación.

Por su parte, a partir de los resultados obtenidos mediante una investigación realizada entre más de 300 empresas de Argentina, Brasil, Perú, México y Colombia, la consultora INSITUM (2014), destaca que, si bien las empresas de la región adoptan el concepto de innovación amplia y abiertamente, todavía tienen mucho camino por recorrer para lograr una ejecución eficiente de tareas de innovación con

resultados tangibles. La mayoría de las compañías, agrega, mantienen aún un enfoque “laissez faire” sobre la innovación, permitiendo que los equipos hagan lo que consideren mejor para cumplir con sus metas individuales, sin establecer lineamientos ni procesos que guíen su actividad innovadora.

De acuerdo con esta publicación, la inexistencia de una cultura organizacional favorable para la innovación y la falta de pericia suficiente para convertir los procesos en capacidades y lograr una implementación fluida, resultan algunas de las principales barreras que limitan el desarrollo de la capacidad innovadora de las empresas.

La innovación en Argentina

A través del informe mencionado anteriormente, La Bolsa de Comercio de Córdoba (2014) señala a la falta de búsqueda permanente de innovación como uno de los rasgos característicos de una parte importante de las Pymes argentinas y de América Latina, en general.

A modo de ejemplo, destaca que, cuando en el año 2009, los países miembros de la OCDE invertían en promedio el 2,4% del PBI en investigación y desarrollo, en Latinoamérica esa cifra ascendía al 0,7%, y en Argentina en particular se ubicaba en torno al 0,6%. De hecho, continúa, en todos los años comprendidos en el período 1996-2009, la inversión en I+D en Argentina siempre se ubicó en niveles ligeramente inferiores al promedio de América Latina en su conjunto.

La escasez de recursos destinados a nuevos procesos productivos e incorporación de tecnología moderna, sumada a la falta de oferta de conocimiento científico-tecnológico, plantea el informe, constituyen una amenaza para las tasas de crecimiento futuras de la economía.

Por su parte, Anlló et al. (2007), a partir de información publicada por el Instituto de Estadísticas y Censos (INDEC) resultante de sus Encuestas Nacionales sobre Innovación y Conducta Tecnológica (ENIT), realizadas entre 1998 y 2005³, también destacan la escasa cantidad de recursos destinados por las empresas

³ A la fecha de redacción del presente texto, la última publicación de la ENIT refería al año 2005.

manufactureras al desarrollo de actividades de innovación, en relación a lo observado en otros países.

Según señalan los autores, el monto promedio destinado a estas actividades se ubicó en el 1,3% de las ventas totales en 2004, muy por debajo de lo observado en economías más industrializadas como Alemania (5,15%), Francia (3,58%) e Italia (2,24%).

A su vez, los autores detallan –también- la composición de las erogaciones en actividades de innovación, siendo la adquisición de maquinaria y equipo su principal destino (64,4% en 2005). Muy por debajo se encontraron actividades como investigación y desarrollo (16,6%), diseño industrial (6,3%), consultoría (3%) y capacitación (1,4%).

En esa dirección, Novick et al. (2009) destacan el escaso peso de la innovación, el predominio de los esfuerzos incorporados (adquiridos a terceros a través de bienes de capital, software o hardware) y la baja presencia de los esfuerzos desincorporados (realizados por la propia empresa a fin de generar nuevo conocimiento) como las principales características de las firmas industriales argentinas.

De acuerdo con lo analizado en el presente apartado, se ha podido comprender, por un lado, que las Pymes constituyen una pieza fundamental en el entramado económico y social de nuestro país y de América Latina. Por otro lado, también se pudo advertir la importancia de la innovación como factor clave para el desarrollo de ventajas competitivas frente a la competencia. Sin embargo, además se ha detectado que la innovación es –aún- un aspecto postergado dentro de las prioridades de las empresas de la región. A raíz de ello, se ha podido concluir que la innovación representa un requisito para competir y una gran oportunidad para el crecimiento y desarrollo de las Pymes y, a través de ellas, de la economía en general.

En el siguiente cuadro, se resumen los principales conceptos analizados en el presente apartado.

Cuadro III – Importancia de las Pymes y de la innovación. Situación actual

<p>La importancia de las Pymes.</p> <ul style="list-style-type: none">• En América Latina representan el 99% del total de empresas y emplean al 67% de los trabajadores.• En Argentina alcanzan el 98% de las empresas y generan el 70% del empleo privado. <p>La importancia de la innovación.</p> <ul style="list-style-type: none">• El mercado global exige competitividad a las empresas.• Las empresas necesitan diferenciarse.• La innovación es una herramienta para obtener ventajas competitivas mediante la diferenciación. <p>El estado de la innovación.</p> <ul style="list-style-type: none">• La innovación es un aspecto postergado por las empresas de Argentina y de América Latina en general.• Escaso desarrollo propio de innovaciones.
--

Fuente: Elaboración propia

III.2 El concepto de innovación y sus determinantes

A través de este apartado se pretende exponer una serie de definiciones que permitan comprender el significado de la innovación. Asimismo, se intentará esclarecer la diferencia y el vínculo existente entre creatividad e innovación, además de conocer los factores que influyen sobre esta última.

El concepto de innovación

De acuerdo con la Real Academia Española (2014), innovar significa “mudar o alterar algo, introduciendo novedades”.

Adair (1992), a su vez, concibe la innovación como la producción o introducción de una idea, método o instrumento novedoso.

Por su parte, la Comisión Europea (1995), en su “Libro Verde sobre la Innovación”, se refiere a que es sinónimo de producir, asimilar y explotar una novedad de manera exitosa en el plano económico y social, aportando -al mismo tiempo- soluciones inéditas a los problemas y dando respuesta a las necesidades de las personas y de la sociedad.

Por otro lado, desde una perspectiva más ceñida al ámbito empresarial, el Manual de Oslo (2005), publicado en forma conjunta por la Oficina de Estadísticas de la Comunidades Europeas (EUROSTAT) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), define la innovación como *“la introducción de un nuevo o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores”*.

En ese sentido, Drucker (1985) considera que innovación es la acción a través de la cual se otorga a los recursos una nueva capacidad de producir riqueza, siendo una herramienta que permite a los empresarios explotar el cambio como una oportunidad para un negocio diferente.

Por último, Valdés (2002) plantea que la innovación se trata de la aplicación de nuevas ideas y pensamientos creativos, desarrolladas por personas desafiantes y visionarias que, al ser implementadas en el mercado, modifican las reglas del juego y la manera en que se compite dentro de la industria.

Tipos de Innovación

En cuanto a los tipos de innovación, Schumpeter (1934) propuso cinco clases diferentes: la introducción de nuevos productos, la introducción de nuevos métodos de producción, la apertura de nuevos mercados, el desarrollo de nuevas fuentes de abastecimiento de materias primas u otros recursos, y la creación de nuevas estructuras de mercado en un sector.

A su vez, el autor también distinguió entre innovaciones “radicales”, que producen cambios bruscos y significativos, e innovaciones “incrementales”, que enriquecen los procesos de cambio en forma continua.

El Manual de Oslo (2005), por su parte, distingue cuatro tipos de innovación:

- Innovación de producto: Implica la introducción de un bien o servicio nuevo o significativamente mejorado en cuanto a sus características o posibilidades de utilización. Este tipo de innovación puede provenir de la aplicación de nuevos conocimientos o tecnología, o de nuevos usos o combinaciones de estos,

dando lugar a mejoras en las especificaciones técnicas, los componentes o materiales, el software incorporado, la ergonomía u otras características funcionales del producto o servicio.

- Innovación de proceso: Se refiere a la introducción de un método de producción o de distribución nuevo o significativamente mejorado. Incluye mejoras en técnicas, equipos o software, teniendo como objetivo la reducción de costos, el aumento de la calidad o la producción o distribución de nuevos productos.
- Innovación comercial: Abarca la aplicación de un método de comercialización novedoso que produce considerables mejoras en cuanto al diseño o presentación de un producto, su posicionamiento, su promoción o su precio, teniendo como objetivo una mejor satisfacción de las necesidades de los clientes, la apertura de nuevos mercados o el reposicionamiento de un producto en el mercado.
- Innovación organizativa: Implica la incorporación de un nuevo método de organización aplicado a las prácticas de negocio, a la disposición del trabajo o al desarrollo de las relaciones externas de la empresa, a fin de reducir los costos administrativos o de abastecimiento, mejorar la satisfacción laboral y la productividad o lograr un acceso a activos no comercializables, como el conocimiento externo no codificado.

Innovación y creatividad

Gisbert (2005) plantea que, al menos en el ámbito empresarial, los procesos creativo e innovador llegan a confundirse en un único proceso de difícil disociación.

A su vez, considera que la invención, la creación y el simple descubrimiento de algo de lo que no teníamos conocimiento, representan actos creativos que pueden constituir el origen de una innovación. Sin embargo, advierte, no siempre que se descubre, crea o inventa, ello se materializa en una innovación.

Por su parte, Schnarch (2008, pág. 2) define la creatividad como *“la capacidad y actitud de personas, grupos y empresas para formar combinaciones, relaciones o reestructurar elementos de su realidad, logrando productos o resultados originales y*

relevantes”. No obstante, subraya que una idea no tiene valor si no es convertida en algo significativo.

Es por ello que el autor considera importante entender que la creatividad no conduce de manera automática a la innovación. Incluso sostiene que, en numerosas ocasiones, la parte más difícil del proceso es justamente llevar la idea a la práctica.

Por su parte, Kotler y Trías de Bes (2011) afirman que la verdadera innovación implica el esfuerzo que realiza un cliente por sustituir un servicio o producto por otro nuevo, al considerar que obtendrá de él un beneficio superior. Por lo tanto, alegan que para innovar es necesario tener la mirada puesta en el cliente, ya que de lo contrario solo se generarán simples ideas, pero no se estará innovando. A su vez, mencionan que muchas innovaciones recientes han surgido a partir de la convivencia de las empresas con sus clientes y de la detenida observación de sus conductas, generando soluciones que hasta los propios clientes eran incapaces de verbalizar.

En ese sentido, Gupta (2012) plantea que, para que un nuevo desarrollo sea considerado una innovación, deviene necesario que sea aceptado por el mercado y que genere un impacto financiero considerable.

En resumen, plantea Gisbert (2005), mientras “creatividad” se refiere a la producción de una idea, “innovación” implica su aplicación práctica y explotación en el mercado.

Por otro lado, más allá de sus definiciones, Kotler y Trías de Bes (2011) destacan que lo importante es lograr comprender la diferencia y el vínculo existente entre innovación y creatividad. Si bien ambas forman parte de un mismo proceso, afirman, muchas veces los directores creen que -dentro de sus empresas- hacen falta personas creativas, cuando en realidad lo que necesitan son gestores de la innovación con talentos más vinculados a la gestión empresarial, capaces de trasladar al mercado las ideas que ya existen dentro de la empresa. La innovación, continúan, requiere gente creativa, pero –también- debe contar con una fijación clara de objetivos, estrategias, recursos, riesgo y responsables.

Asimismo, los autores señalan que las empresas también deben entender que innovación no necesariamente se trata de la creación de un nuevo producto o servicio deslumbrante, capaz de redefinir las reglas del mercado. De hecho,

consideran poco probable que una empresa donde la cultura hacia la innovación no esté lo suficientemente desarrollada, tenga éxito al lanzar una innovación de ese tipo. En realidad, afirman, la innovación no siempre se da mediante grandes saltos, e incluso la innovación gradual resulta tanto o más necesaria que la radical, ya que es la que –realmente- permitirá el desarrollo de una cultura innovadora, capaz de producir y poner en el mercado una corriente continua de innovaciones.

El siguiente cuadro resume las diferencias entre creatividad e innovación:

Cuadro IV - Diferencias entre creatividad e innovación

Creatividad	Innovación
<ul style="list-style-type: none"> • Hace referencia a novedad absoluta en un contexto dado. • Es el componente ideal de la innovación. Constituye el origen de la innovación, el elemento crucial de ésta, pero no es suficiente por sí mismo. • La intencionalidad del beneficio es inexistente en el caso de la creatividad. • El carácter cognitivo individual de la creatividad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implica novedad relativa como resultado de realizar cambios. • Es el proceso que comprende la propuesta y aplicación de nuevas ideas. • La intencionalidad del beneficio es inherente a la innovación. • Tiene un claro componente social y aplicado.

Fuente: Gisbert (2005)

Determinantes de la innovación: La importancia de la cultura

Según Morcillo (2008), los primeros estudios acerca del fomento de la innovación se basaban en la tesis de la dotación de factores tangibles, considerando que aquellas empresas con mayores recursos eran quienes más innovaban. En ese sentido, señala que las políticas públicas de fomento de la innovación mediante subvenciones, desgravaciones fiscales y otros estímulos estatales, al igual que la mayoría de las estrategias empresariales de innovación, se apoyaban en esta teoría, intentando corregir los déficits en innovación a través del engrosamiento de los presupuestos destinados a Investigación y Desarrollo (I+D). Incluso, menciona que esa correlación entre recursos tangibles e innovación resulta evidente si se observa que los cinco países que mayor inversión en I+D vienen realizando respecto a su Producto Bruto Interno (Suecia, Finlandia, Japón, EE.UU. y Alemania), son los

mismos cinco países que más cantidad de patentes registran por millón de habitantes.

Sin embargo, plantea que -contrario a este enfoque- aparece una segunda línea de opinión que destaca la capacidad de la cultura como variable para crear el clima y los espacios apropiados para la adopción de nuevas ideas y tecnologías y para la concepción y elaboración de innovaciones.

En esa dirección, el autor entiende que, si bien no existen dudas acerca de la posibilidad que tienen las empresas, como constructo social, de aprender a ser innovadoras invirtiendo importantes recursos en I+D o incorporando avances producidos por otras empresas, de esa manera nunca lograrán alcanzar los niveles de innovación de aquellas empresas innovadoras por naturaleza, que viven la innovación como algo congénito y que cuentan con un modelo de cultura diseñado para promover de forma permanente la creatividad individual, grupal y organizativa.

Por su parte, Cornejo (2009) advierte que, si bien existe una relación entre la disponibilidad de recursos tangibles y la innovación, de todas formas es posible identificar países que han logrado innovar pese a contar con escasos recursos, así como -también- países que, incrementando su inversión en investigación, desarrollo e innovación, no lograron obtener mejores resultados.

En base a ello, también destaca la aparición de una línea de pensamiento que defiende e impulsa el poder de innovación de las personas, así como su fomento mediante el estímulo de su capacidad creativa y de aprendizaje, apoyada en los aportes de diversos autores (Nonaka & Takeuchi, 1995; Cameron & Quinn, 1999; Morcillo, 2007).

Por otro lado, Cameron y Quinn (1999) afirman que, si bien la estrategia, la presencia en el mercado y la tecnología son aspectos de evidente importancia para las empresas, aquellas que han alcanzado un gran éxito también han sabido aprovechar el poder que reside en el desarrollo y la gestión de una única cultura corporativa. Ese poder, sostienen, reside en su capacidad para reducir las incertidumbres colectivas, crear un orden social, otorgar continuidad a los valores clave y normas a través del tiempo, generar un colectivo de identidad y compromiso, y crear una visión del futuro que moviliza a sus miembros.

En ese sentido, Morcillo (2009) afirma que los recursos productivos tangibles, si bien son necesarios para el desarrollo de la innovación, no permiten a las empresas, por sí solas, competir en condiciones ventajosas. Incluso, continúa, en ciertas ocasiones solo permiten competir en igualdad de condiciones, dado que la mejora de eficiencia que garantizan su novedad y desempeño, los torna inmediatamente codiciados por los competidores, quienes terminan encontrando la forma de disponer de ellos.

En cambio, plantea el autor, la pericia mediante la cual se explotan esos recursos, que depende de los conocimientos, habilidades y comportamientos de las personas, sí representa una fuente de ventajas competitivas. En ese sentido, concluye, dado que no hay competitividad sin innovación, ni innovación sin la colaboración de todas las personas en los proyectos de la empresa, el éxito solo está asegurado si existe una conexión perfecta entre la innovación y la cultura corporativa.

Asimismo, Hartmann (2006) indica que la fuerza principal a través de la cual los individuos se esfuerzan por generar y poner en práctica ideas innovadoras, es la motivación. Sin embargo, prosigue, los empleados se sienten motivados para participar en actividades espontáneas e innovadoras que trascienden sus funciones, sólo cuando poseen una fuerte identificación con la organización.

En base a ello, el autor identifica a la cultura como un aspecto crítico, dada su capacidad para crear un compromiso alrededor de la innovación como valor organizacional, motivando así el comportamiento innovador de quienes integran la empresa.

A su vez, Yoguel y Boscherini (2001) afirman que el aprovechamiento de los distintos conocimientos y capacidades de las personas que posibilita el desarrollo de la capacidad innovativa de las empresas, especialmente en las Pymes, depende en gran medida de su cultura organizacional.

Incluso, advierten Naranjo et al. (2012), así como puede favorecer el desarrollo de la innovación, la cultura también es capaz de obstaculizarlo, dependiendo fundamentalmente de los valores y comportamientos que potencie.

Por último, Jaskyte y Kisieliene (2006) consideran que, a raíz de la naturaleza incierta que conlleva el proceso innovador, que lo torna difícil planear, organizar y

guiar mediante reglas y procedimientos formales, la mejor manera de fomentarlo es a través de la creación de una cultura innovadora.

Por su parte, Rao y Weintraub (2012), afirman que –actualmente- los ejecutivos desean que sus empresas sean más innovadoras, mostrándose impresionados por la capacidad de empresas jóvenes, como Google, Zappo y Facebook, para crear productos y servicios innovadores del mercado, y por otras como Apple, IBM, Procter & Gamble, 3M y General Electric, por su capacidad de reinventarse a pesar de los cambios en la tecnología y en las necesidades de los consumidores, preguntándose como logran hacerlo.

En ese sentido, sostienen que las empresas -en general- se han enfocado en los recursos, los procesos y la medición del éxito, descuidando otros determinantes más fuertes de la capacidad innovadora, como son los valores de la cultura, los comportamientos y el clima. Además, afirman que, si bien estos factores son más intangibles y difíciles de manejar, también poseen el mayor poder para dar forma a la cultura de la innovación y crear una ventaja competitiva sostenida, tal como lo han demostrado la experiencia y numerosas investigaciones.

A lo largo de este apartado, se han expuesto una serie de definiciones que permiten entender el significado de innovación y de creatividad, exponiendo y aclarando las diferencias entre ambos conceptos, como así –también- la íntima relación que los vincula. En este sentido, se puede concluir que, mientras la creatividad comprende la producción de ideas, la innovación permite su puesta en práctica y explotación comercial.

Por otro lado, analizando los factores que impactan sobre la capacidad de innovación de las empresas, se ha logrado comprender que, si bien la dotación de recursos tangibles constituye un elemento importante para la misma, el desarrollo de una cultura corporativa que favorezca el potencial innovador de las personas representa una ventaja competitiva de difícil alcance.

El siguiente cuadro sintetiza los temas analizados en el presente apartado:

Cuadro V – Creatividad e innovación. Los determinantes de la innovación

Creatividad

“Es la capacidad y actitud de personas, grupos y empresas para formar combinaciones, relaciones o reestructurar elementos de su realidad, logrando productos o resultados originales y relevantes”. Schnarch (2008).

Innovación

“Es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores”. EUROSTAT/OCDE (2005).

Determinantes de la innovación

- Los recursos tangibles son necesarios para el desarrollo de la innovación, pero no constituyen una ventaja competitiva.
- El potencial innovador de las personas representa una fuente de ventajas competitivas de difícil imitación.
- Su aprovechamiento depende de la cultura organizacional.

Fuente: Elaboración Propia

III.3 Cultura organizacional

A través de este apartado se intentará comprender el concepto de cultura organizacional, identificando los elementos que la componen, sus características y funciones. A su vez, se pretende exponer una clasificación de diferentes tipos de cultura de acuerdo a las características dominantes en cada organización.

El concepto de cultura organizacional y sus funciones

Según Gisbert (2005), todas las organizaciones cuentan con sistemas de valores, creencias, símbolos, rituales, mitos y prácticas que han evolucionado a lo largo del tiempo y que, al ser compartidos por los integrantes, tanto en forma consciente como inconsciente, se transforman en un marco que guía su conducta diaria y toma de decisiones, perfilando sus actos hacia la obtención de las metas de la organización.

En ese sentido, Chiavenato (2009, pág. 124) define la cultura organizacional como el *“conjunto de hábitos y creencias establecido por medio de normas, valores, actitudes y expectativas compartidas por todos los miembros de la organización”*.

A su vez, el autor indica que la cultura organizacional sólo es susceptible de ser observada a partir de sus efectos y consecuencias. Por ello, la compara con la figura

de un iceberg, el cual expone por encima del nivel del agua sus aspectos visibles y superficiales, tales como el tipo de edificio, los colores utilizados, los espacios, la disposición de las oficinas y escritorios, los métodos y procedimientos de trabajo, las tecnologías utilizadas, los títulos y descripciones de los puestos, y las políticas de administración de personal. En cambio, plantea, en la parte sumergida se hallan las manifestaciones psicológicas y sociológicas de la cultura, aspectos invisibles y profundos, difíciles de observar o percibir.

Por su parte, Edgar Schein, citado por Vilá (2010), concibe la cultura como un patrón de suposiciones básicas que son aprendidas y compartidas por los miembros de la organización a medida que demuestran ser útiles para enfrentar los problemas de integración interna y de adaptación al contexto, siendo expuestas como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con estos problemas.

En la misma dirección, Cameron y Quinn (1999) consideran que la cultura abarca los valores, supuestos básicos, expectativas, memorias colectivas y definiciones presentes en una organización. A su vez, agregan, refleja la ideología dominante de las personas que componen la organización, transmite un sentido de identidad, proporciona directrices, y mejora la estabilidad del sistema social.

En ese sentido, Hofstede y Bond (1988) resumen las funciones de la cultura organizacional en, por un lado, proporcionar identidad a sus miembros y, por otro, incidir en su comportamiento.

Por su parte, de acuerdo con Robbins y Judge (2009), consideran que la cultura cumple las siguientes funciones:

- Definir fronteras, estableciendo diferencias entre la organización y el resto de las organizaciones.
- Transmitir un sentido de identidad a quienes integran la organización.
- Facilitar el compromiso con los intereses de la organización por sobre el mero interés individual.
- Mejorar la estabilidad del sistema social, brindando estándares acerca de lo que deben decir y hacer los empleados, a fin de mantener unidad a la organización.
- Servir como mecanismo que da sentido y control en la conformación de las actitudes y el comportamiento de los empleados.

Elementos descriptores de la cultura organizacional

De acuerdo con Chiavenato (2009), la cultura organizacional expone las siguientes características principales:

- Regularidad en los comportamientos observados: Se trata de un lenguaje común, terminologías propias y rituales que se encuentran presentes en las interacciones entre los integrantes de la organización.
- Normas: Son patrones que guían el comportamiento respecto a la forma en que deben hacerse las cosas dentro de la empresa.
- Valores dominantes: Se refiere a aquellos valores básicos que sostiene la organización y que busca que sean compartidos por sus miembros.
- Filosofía: Son las políticas que respaldan las creencias respecto del trato que deben recibir tanto los empleados como los clientes.
- Reglas: Constituyen guías que rigen el comportamiento dentro de la organización.
- Clima de la organización: Se trata de la sensación que generan el lugar físico, la forma de interacción y el trato entre los integrantes.

Por su parte, Robbins y Judge (2009) consideran que existen siete características de la organización que, al ser combinadas, revelan la esencia de su cultura, a saber:

- Atención al detalle: Se refiere al grado en que se espera que los empleados sean precisos, analíticos y se concentren en los detalles.
- Orientación a los resultados: Trata acerca del nivel en que la administración prioriza los resultados o eventos por sobre las técnicas y procesos utilizados para alcanzarlos
- Orientación a la gente: Implica el grado en que las decisiones tomadas por los directivos considera el efecto que las mismas generarán sobre las personas de la organización.
- Orientación a los equipos: Se refiere al nivel de organización de las actividades por equipos, y no en forma individual.
- Agresividad: Se trata de la medida en que las personas son agresivas y competitivas, en lugar de buscar lo fácil.

- Estabilidad: Indica el grado en que las actividades organizacionales priorizan mantener el status quo.
- Innovación y aceptación del riesgo: Se trata de la estimulación que reciben los subordinados para ser agresivos, innovadores y correr riesgos.

Tipos de cultura: El Modelo de Valores en Competencia de Cameron y Quinn

De acuerdo con Naranjo et al. (2012), si bien existen en la literatura diferentes propuestas de tipologías culturales (Kets de Vries & Miller, 1986; Reigle, 2001), el “Modelo de Valores en Competencia” propuesto por Cameron y Quinn (1999) es uno de los más aceptados, así como –también– uno de los más utilizados en investigaciones empíricas referidas a la cultura organizativa (Desphandé et al., 1993; Obenchain, 2002; Lau y Ngo, 2004; Obenchain y Johnson, 2004).

Cameron y Quinn (1999) sustentan su modelo a partir de la concepción de dos dimensiones.

La primera de ellas, analiza si la organización prioriza la flexibilidad, la discreción, y el dinamismo o si, por el contrario, prefiere mantener la estabilidad, el orden y el control. Desde la perspectiva de los autores, algunas organizaciones son consideradas eficaces si se muestran cambiando, adaptables y orgánicas. Como ejemplo, mencionan empresas como Microsoft y Nike, donde su mezcla de productos y su forma de organización se modifican de manera recurrente. En cambio, otras organizaciones son vistas como eficaces si se muestran estables, predecibles y mecanicistas, como por ejemplo, la mayoría de las universidades y agencias gubernamentales.

La segunda dimensión, por su parte, diferencia entre organizaciones donde prevalece la orientación interna, integración y unidad de criterios de aquellas en las que domina una orientación externa, enfocada en la diferenciación y la rivalidad. De esta forma, distinguen organizaciones que cuentan con características internas armónicas, preocupadas por sus procesos y por las personas que las integran, como IBM y Hewlett-Packard, de otras como Honda y Toyota, con una orientación externa, enfocada en los clientes, los competidores y el entorno en general, reconocidas por “pensar globalmente pero actuar localmente”; es decir, por tener unidades que

adoptan los atributos del entorno local por sobre un enfoque establecido centralmente.

Mediante la combinación de ambas dimensiones (o valores en competencia), los autores conciben cuatro tipos de cultura: de clan, adhocrática, jerárquica y de mercado, las cuales pueden definirse a partir de seis factores o rasgos organizativos:

- Las características dominantes de la organización en su conjunto.
- El estilo de liderazgo y enfoque que caracteriza a la empresa.
- Los principios que orientan la gestión de los recursos humanos y el ambiente de trabajo.
- Los mecanismos que mantienen unida a la organización.
- Los ejes que definen las áreas en que se basa la estrategia de la organización.
- El criterio de éxito, que define cómo se reconoce, recompensa y celebra la victoria dentro de la organización.

A continuación, se describen los cuatro tipos de cultura desde la óptica de Cameron y Quinn (1999):

Cultura de clan: Prioriza la flexibilidad y la orientación interna. En ella, la empresa es concebida como una gran familia, donde sus integrantes comparten vigorosamente una serie de creencias y valores.

A su vez, el líder lleva adelante un estilo de dirección basado en el consenso, la participación y el compromiso, gracias al elevado nivel de lealtad y confianza que existe entre quienes componen la empresa, asumiendo a la vez el rol de tutor y consejero tanto a nivel laboral como personal, y el éxito se basa en el desarrollo de las personas y el trabajo en equipo.

Cultura de mercado: Este tipo de cultura cuenta con una orientación externa, a la vez que recurre a la estabilidad y el control a fin de obtener mejoras en su productividad y competitividad. Asimismo, promueve la competitividad tanto externa como interna, enfocándose en la obtención de objetivos ambiciosos.

Por otro lado, el estilo directivo estimula la agresividad de sus subordinados, y los valores compartidos dentro de la empresa se basan justamente en la agresividad, el

espíritu ganador y, la materialización en objetivos concretos, mientras que el éxito se concibe como el alcance de la máxima cuota de mercado posible.

Cultura jerárquica: Al igual que la cultura de clan, tiene una orientación interna, pero busca la estabilidad y el control. Existe en ella una extraordinaria normalización de funciones, responsabilidades, procesos, procedimientos, tareas y actividades, y en función del deseo de continuidad de sus miembros, los directivos buscan brindar seguridad y permanencia en el puesto de trabajo a sus subordinados.

Los valores que rigen el comportamiento se refieren a la eficiencia, el cumplimiento de las normas, la formalización de los procesos y la estabilidad en el empleo, y su éxito final gravita en torno a la eficiencia, gracias a una adecuada planificación de la producción, calidad de servicio y control de costos.

Cultura adhocrática: Este tipo de cultura valora más la flexibilidad que la estabilidad, teniendo una orientación externa. Es propia de empresas que buscan ser líderes y que operan en un entorno cambiante, cuyo dinamismo y la necesidad de responder rápidamente a los retos que este plantea, forjan un carácter considerablemente emprendedor entre sus miembros. En ese sentido, la iniciativa, la creatividad, la asunción de riesgos, el compromiso con la innovación y el cambio continuo son valores importantes en esta cultura.

A su vez, en estas empresas, el estilo de dirección convive permanentemente con el riesgo en la toma de decisiones, la creatividad, la innovación y un amplio margen de maniobra en su accionar. Además, a través de la experimentación y la creación de nuevas tendencias, sin olvidar las experiencias previas, buscan estar un paso delante de la competencia, convirtiendo posibles amenazas en nuevas oportunidades de desarrollo.

Por lo tanto, en este tipo de cultura, el éxito gira en torno a la investigación y el desarrollo de nuevos productos y servicios capaces de convertirla en líder y referente en su mercado.

A lo largo del presente apartado, se han repasado una serie de entendimientos que permiten comprender el concepto de cultura organizacional, así como –también– los elementos que la conforman. A su vez, se han identificado aspectos y características

de la empresa que la definen, como –además- las funciones que cumple dentro de la organización.

Por otro lado, se han descrito cuatro diferentes tipos de cultura de acuerdo a la propuesta del Modelo de Valores en Competencia, uno de los más aceptados y utilizados por la literatura.

El cuadro siguiente resume los contenidos del presente apartado:

Cuadro VI – Cultura organizacional, funciones y tipos

<p>Cultura organizacional</p> <ul style="list-style-type: none">• “La cultura es el conjunto de hábitos y creencias establecido por medio de normas, valores, actitudes y expectativas compartidas por todos los miembros de la organización”. Chiavenato (2009). <p>Funciones de la cultura organizacional.</p> <ul style="list-style-type: none">• Proporcionar identidad, incidir en el comportamiento, definir fronteras, generar compromiso hacia los intereses de la organización, brindar estabilidad, entre otras. <p>Elementos descriptores de la cultura organizacional.</p> <ul style="list-style-type: none">• Regularidad en los comportamientos, normas, reglas, valores dominantes, filosofía, clima, orientación a los resultados, orientación a la gente, orientación a los equipos, agresividad, estabilidad, innovación y aceptación del riesgo. <p>Tipos de cultura.</p> <ul style="list-style-type: none">• Cultura de clan.• Cultura jerárquica.• Cultura de mercado.• Cultura adhocrática.
--

Fuente: Elaboración propia

III.4 Cultura empresarial innovadora

Habiendo comprendido el rol de la cultura en el desarrollo de la innovación, los aspectos que la definen y los diferentes tipos que se pueden encontrar, este apartado pretende describir los rasgos que caracterizan a una cultura empresarial innovadora.

Cultura innovadora

De acuerdo con Morcillo (2008), la conceptualización de una cultura corporativa innovadora empezó a realizarse a partir de la década de 1980, a partir de los aportes de autores como Quinn y McGrath (1985), y otros como Moss Kanter (1983) y de Bono (1986), quienes realizaron sus estudios desde el análisis de los obstáculos que encontraba la innovación en los modelos de dirección empresarial, y desde el impulso a la creatividad, respectivamente. Luego, afirma que -autores como Amabile

(1997) y Hurten (1998)- comenzaron a destacar a la cultura y el ambiente de trabajo que estimula la comunicación y los flujos de información internos y con el entorno, como las características empresariales más favorables para el desarrollo de la creatividad.

Además, Gisbert (2005), a partir del análisis de diferentes ideas y estudios llevados a cabo por distintos autores y empresas (Adair, 1992; Amabile, 1998; Andrews, 1996; Ekvall, 1991 y 1996; Ekvall y Ryhammar, 1998 y 1999; Kanter, 1983; Kondo 1997; Matthes, 1993; Rath y Strong, 1994), enumera una serie de factores ambientales que se encuentran presentes en aquellas organizaciones que estimulan la creatividad y fomentan la iniciativa personal y el espíritu emprendedor e innovador. Según la autora, en este tipo de empresas:

- Los objetivos, operaciones y tareas asignadas son asumidos por los miembros de la organización como retos o desafíos a ser superados.
- Las personas se sienten libres para tomar iniciativas, recoger información e interactuar con otros, ya sea dentro como fuera de la organización, sin necesidad de atenerse a estrictas normas formales de comunicación.
- Los empleados cuentan con libertad para desempeñarse en las áreas que despiertan su interés, permitiendo a la empresa explotar plenamente sus talentos y habilidades.
- Existe un importante reconocimiento y aprecio hacia el esfuerzo por el desarrollo personal y la realización de nuevos proyectos, apoyado por un sistema de recompensas que estimula la búsqueda de desafíos y riesgos.
- Las personas se escuchan, son estimuladas a tomar iniciativas y sus nuevas ideas generalmente encuentran apoyo.
- La confianza en los demás facilita que los empleados se atrevan a exponer sus ideas y opiniones, tomando iniciativas sin temor a represalias o al ridículo si fracasan.
- Se tolera la incertidumbre, al tiempo que se prepara al personal para asumir riesgos y poner en marcha las actividades necesarias para aprovechar las oportunidades que emergen.
- Existe un sistema de comunicación que facilita la circulación de la información y estimula a la gente a congregarse en torno a la resolución de problemas específicos.

- Suelen crearse centros de poder con cierta flexibilidad presupuestaria destinada a apoyar las propuestas formuladas.
- Además del apoyo material, se destaca la importancia otorgada al tiempo como recurso para la creatividad. Disponer de un determinado tiempo para pensar creativamente, permite a los empleados abandonar sus tareas rutinarias para dedicarse a cuestionar y reflexionar acerca de sus ideas y posibilidades de mejora.
- Por último, también existe un ambiente distendido y de humor, que aumenta el nivel de satisfacción de las personas respecto de su trabajo, a la vez que facilita el flujo de la creatividad.

Por otro lado, Naranjo (2010), citado en Naranjo y Calderón (2015), enumera, a partir de la revisión de diversos trabajos sobre innovación, una serie de características que diferentes autores consideran habituales en empresas con una cultura organizacional innovadora. Tales características se exponen en el siguiente cuadro:

Cuadro VII - Características de las culturas que favorecen la innovación

Características	Autores
Creatividad, autonomía, espíritu emprendedor	Wallach (1983), Shrivastava y Souder (1987), Claver et al. (1998), Schneider et al. (1994), (Canalejo, 1995), Martins y Terblanche (2003), McLean (2005), Jamrog et al. (2006)
Libertad/autonomía	Shrivastava y Souder (1987), Ahmed (1998), Arad et al. (1997), Martins y Terblanche (2003), McLean (2005), Jamrog et al. (2006)
Asunción de riesgo	Wallach (1983) , Claver et al. (1998), Martins y Terblanche (2003), McLean (2005), Jamrog et al. (2006)
Trabajo en equipo	Canalejo (1995), Arad et al. (1997), Martins y Terblanche (2003), McLean (2005), Jamrog et al. (2006)
Suficiencia de recursos	Ahmed (1998), McLean (2005), Jamrog et al. (2006)
Orientación estratégica hacia el cliente	Canalejo (1995), Martins y Terblanche (2003), McLean (2005), Jamrog et al. (2006)
Toma de decisiones	Martins y Terblanche (2003), McLean (2005)
Participación de los trabajadores	Claver et al. (1998), McLean (2005)
Aprendizaje continuo	Canalejo (Canalejo, 1995) Martins y Terblanche (2003)
Flexibilidad	Arad et al. (1997), Martins y Terblanche (2003)

Fuente: Naranjo (2010)

Finalmente, Morcillo (2011, pág. 179) define a la cultura de innovación como *“una forma de pensar y de actuar que genera, desarrolla y establece valores, convicciones y actitudes propensos a suscitar, asumir e impulsar ideas y cambios que suponen mejoras en el funcionamiento y eficiencia de la empresa, aun cuando ello implique una ruptura con lo convencional o tradicional”*.

La innovación y los tipos de cultura.

Desde la perspectiva del Modelo de Valores en Competencia propuesto por Cameron y Quinn (1999), la investigación llevada a cabo por Naranjo et al. (2012) resulta de enorme utilidad a fin de comprender qué tipo de cultura resulta más adecuado para el desarrollo de la innovación dentro de la empresa.

En este sentido, comenzando por la dimensión estabilidad/flexibilidad, los autores mencionan que diferentes estudios previos (Arad, et al. 1997; Martins & Terblanche, 2003) destacan la flexibilidad como uno de los valores más vinculados a las culturas innovadoras. Incluso, señalan, autores como Burns y Stalker (1961), sostienen que la alta formalización y centralización obstaculiza la innovación, mientras que otros como Child (1973), consideran que la delegación de autoridad y la participación en la toma de decisiones por parte de los trabajadores, fomentan su aprendizaje y desarrollo, facilitando la asunción de riesgos vinculados a la innovación. Al contrario, plantean que, la formalización de las actividades por medio de reglas y regulaciones, limita la capacidad de adaptación al cambio, reduciendo su propensión a tomar dichos riesgos. Por ello, consideran que una cultura que priorice la flexibilidad por sobre la estabilidad resulta más favorable para el desarrollo de la innovación en la empresa.

En relación con la segunda dimensión del modelo, orientación interna/orientación externa, los autores destacan, entre otros, el trabajo de Desphandé et al. (1993), quienes entendieron que poner el énfasis en la actividad interna puede llevar -a las empresas- a perder de vista las necesidades cambiantes del mercado, poniendo en riesgo sus procesos innovadores. Por ello, insisten que, para el desarrollo de la innovación, una cultura orientada hacia el exterior resulta más favorable que una enfocada internamente.

De esta manera, Naranjo et al. (2012) concluyeron que existe en la literatura un consenso generalizado acerca de que el tipo de cultura organizativa más favorable para la innovación es la cultura adhocrática, basada en valores como la creatividad, la libertad y autonomía, la tolerancia al riesgo, la suficiencia de recursos, la orientación estratégica hacia el cliente y el aprendizaje continuo. Al mismo tiempo, entendieron que la cultura jerárquica, con valores contrarios a los mencionados, resulta la menos propicia para el desarrollo de innovaciones.

El análisis de la capacidad innovadora de la cultura: El modelo de Rao y Weintraub

Jay Rao y Joseph Weintraub, a través de un artículo titulado *"How Innovative Is Your Company's Culture?"* (2012), proponen un modelo de cultura innovadora basado en decenas de estudios realizados por diferentes autores, enfocados en diferentes

campos teóricos, tales como la dinámica organizacional, el liderazgo, la conducta, el espíritu emprendedor y la innovación. En particular, según los propios autores, su modelo se basa –principalmente- en las obras de la Escuela de Negocios de Harvard, en especial de Clayton M. Christensen, que demuestran la importancia de los recursos, los procesos y los valores de la innovación, los aportes de Edgar H. Schein, acerca del éxito pasado y su impacto sobre los valores, normas y comportamientos, los trabajos de Booz & Company's Katzenbach Center's sobre la cultura, las ideas de Charles O'Reilly y Daniel Denison, y la extensa revisión de la literatura realizada por Tellis, Prabhu y Chandy sobre el papel de la cultura en las empresas y los componentes de la cultura corporativa en la innovación radical.

De acuerdo con este modelo, una cultura innovadora descansa sobre una base de seis “bloques de construcción”:

- Valores: Son quienes impulsan las prioridades y decisiones de la empresa, y se reflejan en su forma de gastar su tiempo y dinero. Las empresas verdaderamente innovadoras invierten de manera generosa en ser emprendedoras, promover la creatividad y fomentar el aprendizaje continuo. Los valores, afirman, se manifiestan en el comportamiento de las personas y en lo que invierten, mucho más que en lo que dicen.
- Comportamientos: Describen cómo actúa la gente respecto de la innovación. Para los líderes, representan su voluntad de reemplazar los productos existentes con otros nuevos y mejores, energizando a los empleados con una vívida descripción del futuro. Para los empleados, por su parte, implica acciones de apoyo a la innovación, que incluyen su tenacidad para superar obstáculos técnicos y de presupuesto, mientras se muestran atentos a las necesidades de los clientes.
- Clima: Un clima de innovación fomenta el compromiso y el entusiasmo, desafía a la gente a tomar riesgos dentro de una ambiente seguro, fomenta el aprendizaje y anima el pensamiento independiente.
- Recursos: Incluyen tres factores principales: personas, sistemas y proyectos. Entre ellos, las personas constituyen el factor más importante, dada su gran influencia sobre los valores y el clima de la organización.

- Procesos: Representan el camino a través del cual se van desarrollando las innovaciones. Estos pueden incluir un "embudo de la innovación"⁴, utilizado para capturar y tamizar a través de las ideas, o sistemas "stage-gate"⁵ que permitan revisar y priorizar los proyectos y la creación de prototipos.
- Éxito: El éxito de una innovación se puede medir desde tres niveles: externo, empresarial y personal. El reconocimiento externo, en particular, demuestra en qué medida la compañía es considerada como innovadora por sus clientes y competidores, además de demostrar si una innovación ha valido la pena en términos económicos. En general, el éxito también refuerza los valores, los comportamientos y los procesos de la empresa, que a su vez conducen a muchas acciones y decisiones posteriores, como por ejemplo, respecto de a quiénes recompensar, a qué personas contratar y a qué proyectos otorgarles luz verde.

A su vez, plantean los autores, estos seis bloques se encuentran ligados en forma dinámica, ejerciendo una influencia mutua. Por ejemplo, observan, los valores de la empresa impactan sobre los comportamientos de la gente, en el clima laboral y en cómo se define y mide el éxito.

Por otro lado, también afirman que, pese a que los seis bloques pueden parecer abstractos, las empresas realmente innovadoras han demostrado poseer al menos uno de ellos sólidamente establecido, y enumeran una serie de casos.

En ese sentido, destacan el caso de la consultora de diseño global IDEO, instalada en Palo Alto, California, como un claro ejemplo acerca de valores y comportamientos innovadores. IDEO, dicen, valora enormemente la creatividad productiva, de la mano de un comportamiento lúdico. Sus rutinas de trabajo se basan en un modelo lúdico de niños: exploración para generar muchas ideas, aprendizaje a través de la práctica, y juego de roles para generar empatía con los usuarios. Esto, consideran,

⁴ Nota del autor: Se refiere al proceso que va desde la identificación de oportunidades para innovar, pasando por su análisis, desarrollo y prueba, hasta el lanzamiento al mercado de los productos y servicios, una vez superados todos los filtros establecidos.

⁵ Nota del autor: Se refiere a un método diseñado para manejar el proceso de desarrollo de nuevos productos de manera eficaz, basado en un número de etapas o pasos determinados que deben finalizarse con éxito antes de obtener la aprobación de la gerencia para seguir avanzando en el desarrollo del producto.

ha permitido que cientos de productos combinen de una mejor manera su forma y función, desde un mouse de computadora hasta equipamiento médico.

Por su parte, a su vez señalan el caso de W. L. Gore, una empresa de Delaware dedicada a la producción de productos químicos, como un ejemplo en cuanto a clima de innovación. Comentan que -en ella- los errores cometidos en la búsqueda de soluciones novedosas son aceptados como parte del proceso creativo. Incluso, cuando un proyecto es descartado, el personal celebra su paso con cerveza y champaña y -luego- realiza una "autopsia" intentando determinar las causas de su fracaso. El objetivo de estas autopsias no es castigar, sino aprender y mejorar. De esta manera, demuestran como un lugar de trabajo libre de miedo al fracaso, libera a las personas para asumir los riesgos que la innovación requiere.

De la misma forma, los autores describen otros ejemplos que avalan su modelo, como el caso de Rite-Solutions en cuanto a procesos y éxito, y Whirlpool, en cuanto a recursos.

A partir de los seis bloques de construcción, Rao y Weintraub desarrollan un modelo de encuesta a través del cual buscan determinar lo que denominan el "cociente de la innovación" de las empresas. Una versión traducida y adaptada a los efectos de este trabajo será utilizada en el Marco Investigativo de este trabajo. A continuación se describe la herramienta desarrollada por los autores.

El índice de la Cultura de la Innovación

La experiencia con empresas de diferentes industrias y regiones geográficas, afirman Rao y Weintraub (2012) les ha permitido corroborar la validez de la encuesta a los efectos de medir qué tan innovadora es una cultura. A su vez, sostienen que también ha demostrado su posibilidad de aplicación en cualquier nivel, ya sea en toda la empresa como en una unidad particular dentro de ella.

De acuerdo con los autores, una cultura innovadora descansa sobre la base de seis bloques de construcción: recursos, procesos, valores, comportamientos, el clima y el éxito, unidos en forma dinámica. A su vez, cada uno de los bloques se compone por tres factores, mientras que cada factor incorpora tres elementos subyacentes, creando una herramienta compuesta por 54 elementos en total.

Los autores destacan que, a medida que se desplaza desde los bloques de construcción abstractos hacia los elementos más concretos, la cultura de la innovación se torna más sencilla de medir y controlar. Por ejemplo, se puede comenzar analizando el bloque de construcción abstracto clima, el cual abarca el factor de seguridad que, finalmente, puede derivar en el análisis de elementos más precisos como son el grado de apertura, integridad y confianza observado en la empresa.

Con el objeto de calcular el cociente de innovación de la empresa, se comienza a través de la realización de encuestas en las que cada individuo debe evaluar su organización respondiendo 54 preguntas (una por cada elemento), utilizando una escala de 1 a 5, según la respuesta sea:

1 = No, en absoluto

2 = En menor medida

3 = En un grado moderado

4 = En gran medida

5 = En extrema medida.

Posteriormente, las puntuaciones medias globales de cada elemento se promedian, proporcionando la puntuación del factor. A su vez, los promedios de cada factor arrojan, de forma similar, el resultado medio de cada bloque de construcción. Finalmente, el promedio obtenido de los seis bloques de construcción arroja lo que los autores denominan el "cociente de la innovación" de la empresa.

Vale aclarar que esta herramienta ha sido ideada para analizar diferentes empresas en forma individual, a partir de muestras compuestas por empleados pertenecientes a una misma empresa. De esta manera, por ejemplo, el cociente de innovación puede ser utilizado como referencia para comparar el nivel global de la innovación entre empresas, divisiones y equipos de diferentes regiones.

Sin embargo, los autores afirman que, de acuerdo al testimonio de los ejecutivos con los que han trabajado, el valor más importante de esta evaluación resulta de su capacidad para clasificar los factores y elementos que apoyan la innovación, destacando las fortalezas y debilidades de cada cultura empresarial en materia de innovación.

A través de este apartado se ha intentado identificar una serie de rasgos culturales que diversos autores destacan por contribuir al desarrollo de la innovación en las empresas. En este sentido, libertad, autonomía, tolerancia hacia la incertidumbre, asunción de riesgo, flexibilidad, trabajo en equipo, participación, entre otras, resultan características propias de las culturas innovadoras.

Por su parte, también se ha podido determinar que, en función de su flexibilidad y orientación externa, las culturas de tipo adhocrático son quienes reúnen mejores condiciones de cara a la generación de innovaciones por parte de las empresas.

Por último, se ha concluido que, analizando la cultura respecto de sus valores, comportamientos, clima, recursos, procesos y éxito, deviene posible determinar en qué medida es posible considerarla innovadora y, fundamentalmente, identificar aquellos aspectos que representan sus principales fortalezas y debilidades respecto de la innovación.

En el siguiente cuadro se sintetizan los conceptos desarrollados en el presente apartado:

Cuadro VIII – Cultura innovadora

<p>Cultura innovadora</p> <p>“Es una forma de pensar y de actuar que genera, desarrolla y establece valores, convicciones y actitudes propensos a suscitar, asumir e impulsar ideas y cambios que suponen mejoras en el funcionamiento y eficiencia de la empresa, aun cuando ello implique una ruptura con lo convencional o tradicional”. Morcillo (2007).</p> <p>Características de una cultura innovadora</p> <ul style="list-style-type: none">• Libertad, autonomía, apoyo, confianza, tolerancia a la incertidumbre, disponibilidad de recursos, ambiente distendido, creatividad, asunción de riesgos, trabajo en equipo, participación, aprendizaje, entre otras. <p>Tipo de cultura innovadora</p> <ul style="list-style-type: none">• Cultura adhocrática: Flexible y orientada hacia el exterior. <p>Factores de una cultura innovadora</p> <ul style="list-style-type: none">• Valores, comportamientos, clima, recursos, procesos y éxito.
--

Fuente: Elaboración propia

III.5 El desarrollo de una cultura empresarial innovadora

Habiendo comprendido el rol de la cultura empresarial en el desarrollo de la innovación, así como las principales características que la definen, los interrogantes que se abren se refieren a entender sobre quién recae la responsabilidad de generar una cultura favorable para la innovación y de qué manera se puede lograr.

De esta manera, a lo largo del presente apartado se analizará el rol de los directivos en la generación de una cultura innovadora, describiendo una serie de buenas prácticas que suelen observarse en empresas con un alto nivel de innovación.

El rol directivo

De acuerdo con León (2001), aún no existe -entre los autores- un total acuerdo acerca de si las culturas organizacionales pueden ser modificadas intencionalmente en un período de tiempo relativamente breve. En ese sentido, plantea que para Trice y Beyer (1993), las culturas generalmente son resistentes al cambio, en especial a aquel que no emerge desde el grupo. Incluso afirma que, si las culturas fuesen demasiado moldeables, no podrían cumplir con su función de brindar continuidad y certeza a las personas en su actividad cotidiana.

Sin embargo, agrega, las culturas cambian -a veces- por sí mismas y en ocasiones como resultado de intervenciones deliberadas. Líderes como Martin Luther King y Mahatma Gandhi, entre otros, son ejemplos que muestran de qué manera los esfuerzos deliberados de personas pueden cambiar las culturas. Por ello, considera que -si son posibles semejantes cambios en toda una sociedad- es lógico pensar que -también- se pueden lograr en ámbitos más reducidos, como una organización.

A su vez, el autor afirma que el proceso de cambio de cultura implica establecer nuevas metas y promover un nuevo conjunto de creencias e ideales entre quienes conforman una organización. Agrega que -en ese sentido- el líder transmite constantemente una serie de valores culturales de la organización a través del desempeño diario de sus funciones y -es por ello- que algunos autores, como Ouchi (1981) y Peters y Waterman (1984), consideran que la cultura organizacional puede ser cambiada inculcando en los empleados un nuevo conjunto de valores o filosofía de dirección.

En ese sentido, Trice y Beyer (1993) entienden que las prácticas de dirección son – probablemente- el medio más poderoso con que cuenta un líder para influir en la cultura organizacional.

Por su parte, Robbins y Judge (2009) señalan que los procesos de selección de personal, de evaluación de desempeño, de recompensas, de capacitación y desarrollo, entre otros, conservan la cultura y dan a los integrantes una serie de experiencias similares. Señalan que –en particular- las acciones de la alta gerencia tienen una influencia decisiva en la cultura organizacional, ya que con sus palabras y acciones fijan normas respecto a, por ejemplo, la conveniencia de correr riesgos, el grado de libertad otorgado a los subordinados, la vestimenta apropiada, las acciones que serán recompensadas, entre otras cuestiones, que luego son transmitidas por toda la empresa.

Es por ello que Domingo (2013) afirma que, en el desarrollo de la innovación, la alta dirección de una compañía cumple un rol fundamental. Según este autor, ella tiene el deber de permitir el desarrollo de las iniciativas innovadoras dentro de la organización, y de gestionarlas dentro objetivos, con métricas, y con un grupo de personas con un perfil diferente a los utilizados para gestionar los negocios que ya se encuentran maduros, creando al mismo tiempo una cultura innovadora que permita llevar a cabo esos proyectos con éxito.

Naranjo et al. (2012), por su parte, entienden que muchas compañías, a pesar de no contar con una gran cantidad de elementos tangibles, se consideran valiosas gracias al nivel de sus talentos, su creatividad y reputación. En ese sentido, consideran que, teniendo en cuenta que sus principales activos son la imaginación y las ideas de su gente, los líderes que así lo entienden, son capaces de transformar las capacidades creativas de la compañía en ventajas competitivas muy superiores.

Vilá (2010), a su vez, afirma que incidir directamente en los valores y creencias de los colaboradores con el objetivo de modificar la cultura, puede resultar una tarea difícil y compleja para los directivos. Sin embargo, también señala que, a través de la forma en que ejercen su responsabilidad y desarrollan sus relaciones formales e informales, los directivos demuestran constantemente qué valoran y esperan de sus colaboradores.

Justamente, continúa señalando que los valores y creencias que constituyen la cultura de una empresa resultan de la acumulación en el tiempo de experiencias fruto de una determinada forma de funcionar de la dirección, y es a ello a lo que se refiere Christensen (1999) cuando afirma que “la cultura está comprendida por procedimientos y criterios compartidos para tomar decisiones, utilizados con éxito de forma repetida a lo largo del tiempo, que han sido adoptados como supuestos básicos”. De este modo, afirma que, antes que un problema técnico o de diseño, la innovación es –primordialmente- un reto de dirección, e instalar sistemas de gestión específicos, que involucren de forma progresiva a todos los niveles, resulta una vía mucho más sólida y segura para desarrollar la innovación que intentar modificar la mente de las personas.

Por último, Morcillo (2008) indica que, pese a que el grado de aceptación de la cultura organizacional depende de múltiples variables, la capacidad de liderazgo desplegada por quienes dirigen la empresa se destaca sobre el resto, siendo ellos los encargados de definirla y de establecer los mecanismos a utilizar para implementarla. A ello, indica, se refiere Schein (1985) al señalar la creación, conducción y, en caso de ser necesario, la destrucción de la cultura, como una de las funciones más decisivas que debe llevar adelante un líder.

Prácticas de primeros ejecutivos en empresas altamente innovadoras

Vilá, en su artículo “*Cultura innovadora: valores, principios y prácticas de primeros ejecutivos en empresas altamente innovadoras*” (2010), destaca una serie de buenas prácticas que adoptan, en su forma de ejercer su liderazgo, los altos directivos de empresas con una gran capacidad innovadora. Si bien advierte que su aplicación práctica en cada empresa particular no es directa, señala que los aprendizajes que de ellas se derivan arrojan claridad sobre cómo hacer más coherente y predecible el accionar de los altos ejecutivos ante sus colaboradores, en su intención de desarrollar una cultura innovadora.

En ese sentido, el autor destaca las siguientes prácticas directivas:

Les impulsa perseguir un reto, un ideal o un sueño que tiene sentido ante quienes deben hacerlo posible:

Los directivos de estas empresas se comportan como líderes que buscan generar un impacto con iniciativas muy ambiciosas, teniendo una clara orientación a superar retos que, a su vez, poseen un claro sentido para los colaboradores. En ese sentido, afirma, un reto supone un objetivo tangible que atrae la atención de todos y que, en muchas ocasiones, resulta un impulsor más efectivo para la innovación que motivadores extrínsecos como la remuneración.

En este aspecto menciona a líderes como Steve Jobs, cofundador de Apple junto con Stephen Wozniak, quien en palabras de este último, siempre estuvo interesado por hacer cosas que cambiaran el mundo, actuando como aquellas personas que lo hacen avanzar. También, destaca a Akio Morita y Masaru Ibuka, fundadores de Sony, quienes por 1952 se mostraban inquietos por no tener un reto suficientemente fuerte para sus ingenieros de desarrollo de producto, lo cual derivó en el posterior lanzamiento de productos como el televisor Trinitron y el Walkman, entre otros.

Por otro lado, señala el caso de Ratan Tata, quien tenía el sueño de proporcionar a todos los ciudadanos de India un medio asequible y seguro de transporte familiar. Ello, afirma, fue lo que lo llevó a proponer a los ingenieros de Tata Motors el -a priori imposible- desafío de desarrollar un coche de 2.500 dólares, finalmente conocido como Tata Nano.

¿Cómo dirigen el avance hacia el ideal?:

En las empresas altamente innovadoras, afirma el autor, los primeros ejecutivos muestran una clara voluntad por explorar nuevas formas de actuar, aun cuando no se encuentran ante problemas apremiantes, aceptando pensamientos y soluciones no convencionales.

Como ejemplo, menciona el caso de James Dyson, fundador de Dyson Ltd., una compañía de tecnología británica, quien, alejado progresivamente de la gestión diaria del negocio, ha pasado la última década tratando de crear el ambiente perfecto para la innovación. Para ello, Dyson pasa la mayor parte de su tiempo entre el personal creativo, no sólo los ingenieros, alentándolos a ser creativos y animando a los trabajadores para que tomen el camino difícil en lugar del obvio.

Asimismo, menciona el caso de Ikea, empresa dedicada a la fabricación y venta de muebles, objetos para el hogar y otros objetos de decoración, con sede en Suecia,

cuyos directivos animan a los empleados a buscar nuevas y mejores formas de hacer las cosas en todos los aspectos de su trabajo, pese a ser el indiscutible líder mundial en la distribución de mobiliario.

Sin embargo, afirma Vilá, esta buena predisposición a explorar debe ir acompañada necesariamente de la aceptación de cierto grado de incertidumbre y, como consecuencia, de la tolerancia hacia el error bien intencionado.

A su vez, sostiene que las empresas altamente innovadoras consideran que la información relevante, las buenas ideas y las iniciativas no necesariamente proceden del interior de la empresa y, de hecho, la apertura al exterior incluso puede formar parte de sus procedimientos formales. A modo de ejemplo, menciona el programa “Connect & Develop” llevado a cabo por Procter & Gamble, el proceso de desarrollo “Deep Dive” de Ideo, y el enfoque basado en alianzas estratégicas de empresas como Amazon, Nike y Federal Express.

Asimismo, afirma que los altos ejecutivos de estas empresas –también- fomentan entre sus colaboradores la habilidad de mantener una observación activa que les permite identificar oportunidades de negocio a partir de señales débiles que manifiesta el entorno. En este aspecto, destaca el proceso de evaluación de oportunidades del programa “Imagination Breakthrough” de General Electric, orientado a la elaboración de propuestas de negocios de alto crecimiento.

El autor considera que el avance hacia el propósito ambicioso y retador debe realizarse a través de una postura flexible. En ese sentido, indica que los directivos de las empresas innovadoras mantienen una considerable apertura mental y se muestran dispuestos a buscar, de forma proactiva y con humildad, diferentes alternativas de avance. Tal es el caso de Starbucks, donde los directivos piden a sus colaboradores que, frente a la queja de un cliente, reconozcan en ella la oportunidad de estrechar su relación con el mismo.

Además, indica que cuando los empleados ven que la dirección se preocupa por brindar una sana retroalimentación, ya sea positiva o negativa, resulta más sencillo que ellos mismos lo aprecien como algo valioso. En este aspecto, destaca el caso de Pixar Animation, donde los directivos tratan a sus colaboradores como iguales, los miembros reciben comentarios buenos y malos sobre su trabajo en las reuniones

de equipo, delante de todo el grupo, y se anima a todo el equipo a participar y dar su opinión sobre el trabajo de los demás.

Por último, Vilá resalta que estos valores, principios y prácticas observados en el comportamiento de los altos ejecutivos no son exclusivos de un determinado ámbito sectorial ni geográfico. Por el contrario, afirma, estos tienen validez en grandes grupos y en empresas sujetas a cambios continuos, como así también en sectores tradicionales y en empresas pequeñas.

¿Cómo afrontan las adversidades?:

En este aspecto, el autor afirma que, al igual que cualquier transformación del orden establecido, la innovación requiere confrontar sucesos imprevistos. Afirma en este sentido que la forma en que reaccionan los directivos ante las adversidades es una muestra para los colaboradores acerca de sus valores y preferencias y, como tal, tiene una gran influencia sobre la cultura innovadora de la empresa.

Sugiere que en las empresas innovadoras los altos ejecutivos son persistentes y muestran su apoyo a una iniciativa, aún frente a primeros resultados desalentadores. En este aspecto, destaca el caso de Akiro Morita y Masaru Ibuka quienes -pese a la advertencia de sus contadores acerca de lo que consideraban una excesiva dotación de recursos hacia nuevos desarrollos, que hasta ponía en riesgo la viabilidad económica de Sony en sus primeros años- respondían diciendo “sean un poco más pacientes y haremos una fortuna”.

Asimismo, plantea que en este tipo de empresas no existe la expresión “no es posible”, sino que, ante la recurrencia de resultados fallidos, tal expresión es reemplazada por “no lo sabemos hacer”. A su vez, dice que la innovación requiere persistencia, destacando el lema de Ikea, “Nunca digas nunca”, que resume su obstinación positiva, perseverancia y determinación por alcanzar sus objetivos sin darse por vencidos. Sin embargo, aclara, que esta persistencia no está exenta de límites y principios que la equilibran y tornan viable.

Por su parte, también menciona que -en las empresas altamente innovadoras- los directivos no solo poseen una gran confianza en sí mismos, sino –también- expresan claras muestras de confianza hacia el trabajo emprendedor de sus empleados.

Por otro lado, plantea que los ejecutivos de estas empresas están dispuestos a salir de su área de confort para hacer posible la innovación, aun cuando los cambios los afectan a nivel personal, incidiendo en su propia calidad de vida. En ese sentido, se consideran uno más del grupo y se someten a las mismas reglas que el resto. Por ejemplo, relata que cuando Sony decide estar presente y conocer en primera persona las particularidades del mercado de electrónica de consumo más avanzado, Akio Morita se traslada, junto con su familia, a vivir a Nueva York, demostrando así su compromiso personal con los objetivos de la empresa.

Por último, destaca las palabras de Jeffrey Immelt, consejero delegado de GE quien considera que una de las principales cosas que aprendió de su predecesor, Jack Welch, es que su trabajo no es una carrera de velocidad, sino que se asemeja más a una maratón. Por ello, dice, lo importante es tener un plan y mantenerse firme en él, modificándolo a veces, pero jugando duro cada día, porque lo que realmente cuenta es la capacidad sostenida de cambiar.

Un ejemplo de cultura innovadora: 3M

De acuerdo con su sitio web, 3M es una compañía global de innovación que nunca deja de inventar. A lo largo de los años y a través de sus innovaciones, la empresa ha tenido como objetivo mejorar el día a día para millones de personas alrededor del mundo, logrando, por ejemplo, que manejar de noche sea más fácil, que los edificios sean más seguros y que los artefactos electrónicos sean más livianos, consuman menos energía y tengan un menor impacto sobre el medio ambiente. Incluso, se sostiene desde la compañía que 3M ayudó a que el hombre llegase por primera vez a la Luna (3M, 2016).

De acuerdo con la consultora I+C (2016), varios productos muy exitosos de 3M han surgido a partir de situaciones especiales, pero no por ello han sido obra del azar.

Por ejemplo, el post-it, bloque de papeles con pegamento, utilizado para realizar anotaciones, surgió a partir de la idea de un empleado que tenía dificultad para mantener los señaladores que tenía en los cánticos del coro de su iglesia. Al descubrir -en la empresa- un pegamento que había funcionado mal y estaba a punto

de ser desechado, inventó el post-it, que luego comenzaron a utilizar las secretarías, hasta que finalmente fue lanzado al mercado.

Otro ejemplo es la cinta de enmascarar, la cual tuvo su origen en la idea de un empleado que, al ir al taller en busca de su vehículo, observó las dificultades que atravesaban los operarios al intentar pintar los autos por la mitad. Allí fue que surgió la idea de la cinta de enmascarar, hoy en día utilizada por toda la industria de la pintura.

La tela de esmeril (o lija), por su parte, surgió algunos años antes, cuando 3M explotaba unos yacimientos de minerales y una persona intentaba quitar el óxido de los metales a través de piedras pequeñas pegadas en un papel.

Estos y otros inventos, afirma la consultora, si bien parecen haber surgido gracias al azar, en realidad tienen un fundamento mucho más profundo, que permite al personal llevar sus ideas a la empresa. En ese sentido, 3M estimula la investigación hasta el punto de considerarla un factor clave de desarrollo de su negocio.

Por otro lado, en un artículo publicado por la CNN, Marc Gunther (2010) también resalta a 3M como uno de los mejores ejemplos de empresas que incorporaron en su cultura el proceso y el incentivo innovador.

Entre las prácticas llevadas a cabo por 3M, se destacan:

- El 15% del tiempo: Mucho antes de que Google otorgara a sus ingenieros un día a la semana para desarrollar sus propias ideas, en 3M se permitía que sus investigadores hicieran lo propio durante el 15% de su tiempo.
- El premio anual “Génesis Grant”: Los científicos de la compañía pueden ser beneficiados con un premio de cien mil dólares, con el objeto dar seguimiento a proyectos por los que las “personas convencionales” de la empresa no apostarían nada.
- Quien tiene la idea puede liderar el proyecto: En 3M se asume que quien tiene la idea es quien mayor énfasis pondrá en su defensa, buscando todas las opciones para que el invento sea exitoso. En ese sentido, no se trata de pasar la idea a un departamento de investigación y no poder participar en su desarrollo, sino todo lo contrario. Incluso aunque la idea no fuese exitosa, implica un mayor compromiso de las personas para seguir generando ideas.

- Echar ramas y luego podar: Abrirse a ideas ha sido un clásico de 3M. Aunque muchas de ellas queden en el camino, como resultado de ese proceso también resultarán muchas ideas innovadoras.
- La regla del 25% de la facturación: En cada unidad de negocios de 3M, al menos el 25% de la facturación debe provenir de productos desarrollados en los últimos 4 años. De esta manera, la empresa busca mantener un considerable ritmo de innovación, aunque es posible que en algunas de sus unidades de negocios la velocidad de innovación actual incluso sea superior.

Finalmente, vale la pena mencionar que, según datos publicados en su sitio web, en 2012 la empresa facturó cerca de 30 billones de dólares en todo el mundo, operando en más de 70 países y brindando empleo a 87.000 empleados y 8.200 investigadores (3M, 2016).

A lo largo de este apartado se ha logrado concebir al accionar directivo como el medio más adecuado para desarrollar una cultura innovadora dentro de la empresa. En ese sentido, se han detallado una serie de prácticas directivas habituales en empresas reconocidas por su capacidad innovadora. De esta manera, generar un clima de confianza, motivar a los empleados e incentivarlos a explorar nuevas ideas, considerar los errores como oportunidades de aprendizaje, plantear desafíos y ser perseverantes, mostrarse comprometidos personalmente, entre otras, resultaron prácticas de dirección de gran valor para el desarrollo de una cultura innovadora.

Finalmente, a través de una breve descripción de una empresa reconocida mundialmente por su capacidad de innovación, se han podido dimensionar los beneficios que genera una cultura innovadora.

El cuadro siguiente resume los temas tratados en el presente apartado:

Cuadro IX – El rol directivo, la innovación y buenas prácticas

<p>El rol directivo</p> <ul style="list-style-type: none">• Las prácticas de dirección resultan el medio más efectivo para generar una cultura empresarial innovadora. <p>Buenas prácticas de directivos en empresas innovadoras</p> <ul style="list-style-type: none">• Incentivar a los empleados a explorar nuevas ideas, establecer desafíos, perseverar, confiar en sus colaboradores, tolerar el fracaso, asumir riesgos, comprometerse personalmente, entre otras. <p>3M: Ejemplo de cultura innovadora</p> <ul style="list-style-type: none">• 15% del tiempo para el desarrollo de ideas propias.• Premio anual “Genesis Grant”.• Liderazgo del proyecto.• Apertura permanente hacia nuevas ideas.• Regla del 25% de la facturación.
--

Fuente: Elaboración propia

III.6 Conclusiones

En función de los conceptos desarrollados a lo largo de este Marco Teórico, se ha comprendido, en primer lugar que, a través de su participación en el total de empresas, su capacidad para generar empleo, su contribución al PBI y su abastecimiento de productos y servicios al mercado interno, las Pymes ostentan un protagonismo fundamental en el desarrollo económico y social de América Latina en general, y de Argentina en particular.

Por otro lado, también se ha entendido que el mercado y la competencia a nivel mundial, donde los cambios se producen de forma permanente y acelerada, y donde el ciclo de vida de los productos es cada vez más corto, han puesto a los consumidores en una situación privilegiada en su relación con las empresas, obligándolas a mantenerse sumamente alertas a sus necesidades y preferencias, las cuales también cambian rápida y constantemente.

En este contexto, las empresas deben encontrar la manera de generar ventajas competitivas respecto de sus competidores, ofreciendo productos y servicios de

mejor calidad, de menor costo, con una mejor disponibilidad o algún otro atributo superior respecto de los que ofrecen otras compañías.

Justamente allí, en esa búsqueda por brindar respuestas superiores a sus clientes, es donde aparece la innovación como el elemento indicado para desarrollar las cualidades a través de las cuales destacarse ante el resto y mantenerse en una situación de preferencia por parte de los consumidores.

Sin embargo, si bien Latinoamérica se presenta como una de las regiones de mayor crecimiento y dinamismo a nivel mundial, tal como han demostrado numerosas investigaciones, la región permanece rezagada en materia de innovación, y lejos de ser una prioridad para los directivos que conducen las empresas. En este sentido, pese a manifestarse conscientes acerca de la importancia y los beneficios que genera la innovación, las empresas aún no se han abocado a encontrar una manera de desarrollarla y ponerla en práctica.

Esta situación, además de constituir una debilidad generalizada entre las empresas, que las pone en desventaja respecto a otras compañías en el mundo, también representa una oportunidad y una dirección hacia la cual direccionar los esfuerzos empresariales para poder competir y desarrollarse.

No obstante, también es cierto que avanzar a lo largo de ese camino no resulta una tarea sencilla. Sin embargo, en caso de lograrlo, las empresas podrían dar un salto de enormes implicancias en términos de productividad, rendimiento y generación de empleo, contribuyendo –al mismo tiempo- con el desarrollo de la economía y de la sociedad en general.

Por otro lado, no solo resulta importante apostar por la innovación, sino también hacerlo de la forma adecuada. En este aspecto las empresas pueden intentar convertirse en innovadoras invirtiendo en la incorporación de recursos, tecnología e intangibles desarrollados por otras compañías. Sin embargo, de esa manera difícilmente logren destacarse de la competencia y alcanzar los resultados que obtienen aquellas empresas que podríamos considerar innovadoras por naturaleza, dueñas de una cultura empresarial que incorpora a la innovación como uno de sus valores fundamentales.

Es por ello que los directivos deben comprender que, si bien un adecuado suministro de recursos tangibles resulta necesario, una cultura empresarial apropiada constituye un elemento aún más importante para el desarrollo de la capacidad innovadora de la empresa. A través de ella es que se logra el mejor aprovechamiento de la pericia y los conocimientos de las personas que integran la compañía, fundamentalmente en el caso de las Pymes.

Si bien los recursos tangibles resultan sencillos de medir y controlar, la propia naturaleza incierta que caracteriza a la innovación hace que la mejor forma de fomentarla sea a través de una cultura innovadora, donde adquieran protagonismo valores y comportamientos que impulsen ideas y cambios que rompan con lo tradicional.

De esta manera, una cultura adhocrática, flexible y orientada hacia el exterior, con capacidad para responder rápidamente a los retos y la incertidumbre que plantea el entorno, se perfila como el tipo de cultura más adecuado para la innovación, al menos desde el enfoque del Modelo de Valores en Competencia propuesto por Cameron y Quinn (1999).

Todo lo anterior indica que el desarrollo de una cultura empresarial caracterizada por fomentar valores como la libertad, el apoyo, la confianza, la tolerancia a la incertidumbre, la creatividad, la asunción de riesgos, y el trabajo en equipo, entre otros, resulta el medio más adecuado para desarrollar el potencial innovador de las empresas, y en especial de las Pymes.

A su vez, en las empresas donde esos valores no se encuentren presentes, existe la posibilidad de generar un cambio cultural orientado hacia la innovación, fomentando una serie de creencias e ideales entre sus miembros.

En ese proceso, los directivos deben asumir un papel fundamental. Dado que modificar directamente los valores y creencias de las personas puede resultar una tarea sumamente compleja, los líderes de la compañía tienen la responsabilidad de señalar, a través de su propio comportamiento y la forma en que cumplen sus funciones, aquellos valores que conducen hacia una cultura innovadora.

IV. MARCO INVESTIGATIVO

A partir del Marco Teórico expuesto, se propone la investigación que sustenta el análisis empírico de este trabajo. De esta manera, se buscará obtener datos que permitan conocer -en mayor detalle- el estado de la innovación en las Pymes de La Pampa y el potencial innovador de sus culturas.

A efectos de la realización del trabajo de campo sobre el que se apoya esta investigación, se han utilizado tres fuentes de recolección de datos. Por un lado, se realizaron encuestas a empleados con diversas funciones y jerarquías pertenecientes a diversas Pymes de la provincia. En segundo lugar, se llevaron a cabo entrevistas personales con informantes-clave respecto de la temática en cuestión. Finalmente, se realizó un análisis de caso sobre la empresa Amuyen Rectificaciones S.A..

El escenario de estudio incluye a personas que -debido a su bagaje académico y su experiencia laboral- poseían un vasto conocimiento acerca de la cultura empresarial presente en Pymes pampeanas y su enfoque respecto de la innovación.

IV.1 Encuesta a empleados

A través de la encuesta presentada en el Anexo I, integrantes de diferentes Pymes de la provincia han manifestado su opinión respecto a la situación de la innovación en su empresa, así como -también- de diferentes aspectos que caracterizan a su cultura.

Se realizó un cuestionario valorativo, a ser contestado voluntariamente, con 7 preguntas destinadas a reconocer al encuestado y la empresa en la cual se desempeñaba y 59 preguntas de contenido (58 preguntas cerradas y una abierta) que indagaron acerca de los conceptos bajo estudio.

Vale aclarar que dentro de las preguntas de contenido, 54 de ellas corresponden a una versión -traducida y adaptada a los fines de este trabajo- del modelo propuesto por Jay Rao y Joseph Weintraub (2012), incorporadas a fin de calcular el cociente de innovación de las culturas de las Pymes, así como también para identificar

características culturales que pudieran representar fortalezas o debilidades para las empresas en su afán por innovar.

Ficha Técnica

A efectos de la recolección de datos, se procedió a diseñar y publicar la encuesta en un sitio web especializado⁶. Posteriormente, con el link de acceso a la encuesta, se enviaron 70 correos electrónicos y mensajes privados a través de redes sociales, invitando a participar de la misma a personas que se encontraban trabajando en Pymes de la provincia. Los destinatarios fueron compañeros de estudio, colegas y amigos personales.

Luego de haber recibido 30 encuestas completas, entre el 08 de Noviembre y el 10 de Diciembre de 2016, consideradas como una muestra representativa, se procedió a realizar el análisis estadístico de los resultados y elaborar las conclusiones del estudio que se describen en el siguiente apartado.

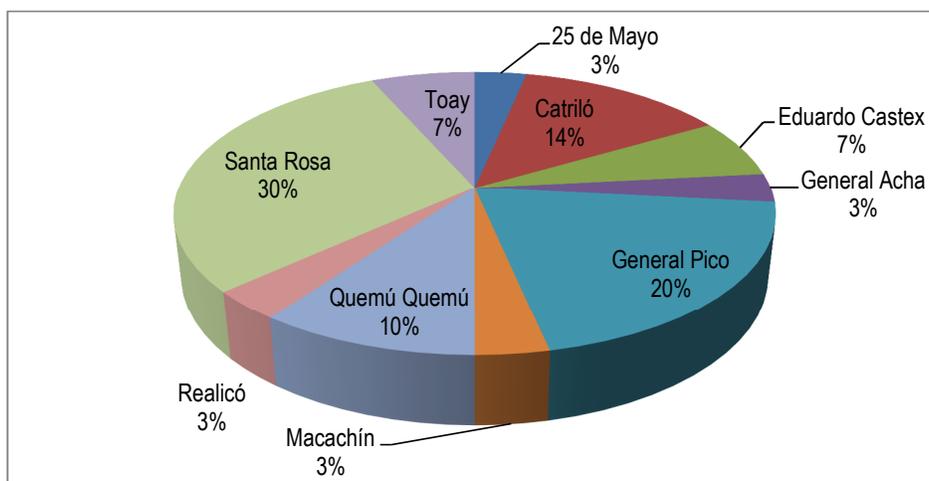
Resultados de la encuesta

En función del alcance propuesto para este estudio, la selección de la muestra se realizó de manera intencional buscando obtener respuesta de personas que se desempeñaran en empresas de diferentes localidades de la provincia y que pertenecieran a diferentes sectores.

De las 30 personas que respondieron la encuesta, el 30% (9) se encontraban trabajando en la localidad de Santa Rosa, el 20% (6) en General Pico, el 13% (4) en Catriló, el 10% (3) en Quemú Quemú, el 7% (2) en Eduardo Castex, el 7% (2) en Toay, el 3% (1) en 25 de Mayo, el 3% (1) en General Acha, el 3% (1) en Macachín y el 3% (1) restante en Realicó, de acuerdo con el siguiente cuadro:

⁶ <https://docs.google.com>

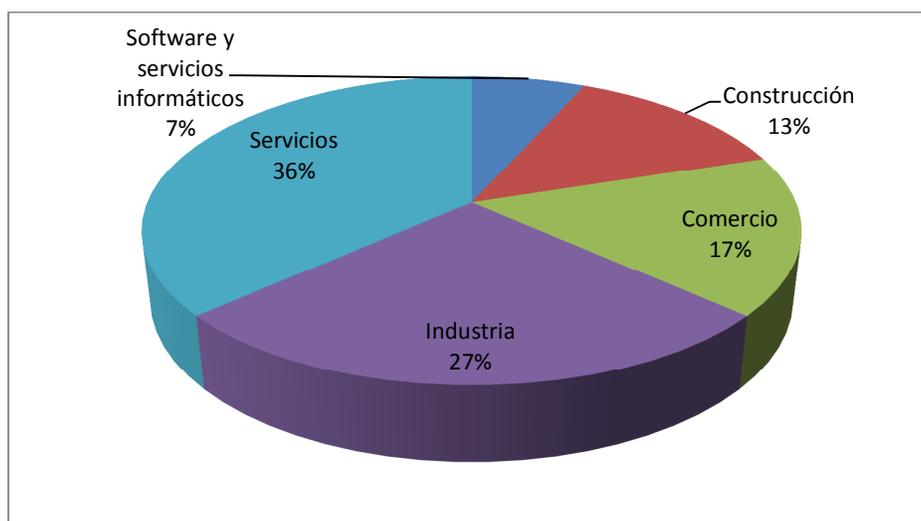
Gráfico I - Dispersión geográfica de las Pymes analizadas



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al sector productivo al que pertenecían tales empresas, el 36% (11) se dedicaba a la prestación de servicios, el 27% (8) a la industria, el 17% (5) al comercio, el 13% (4) a la construcción y el 7% (2) a la prestación de servicios informáticos, tal lo que se muestra a continuación:

Gráfico II - Sector productivo de las Pymes analizadas

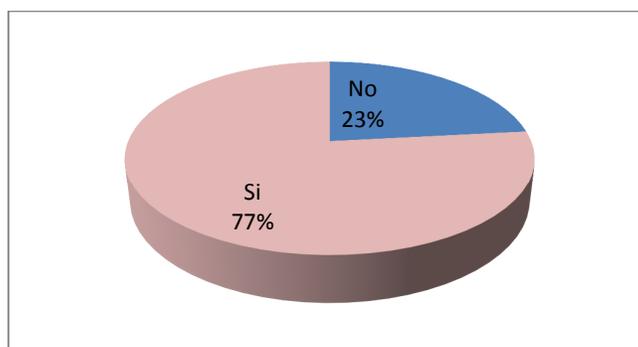


Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a las preguntas realizadas a fin de conocer el desempeño innovador de las Pymes, se obtuvieron los siguientes resultados:

- El 77% (23) de los encuestados consideró que la empresa en la cual se desempeñaba realizaba innovaciones, mientras que el 23% (7) consideró que no lo hacía.

Gráfico III - La empresa en la que se desempeña, ¿innova?



Fuente: Elaboración propia.

- Ante la posibilidad de dar respuestas múltiples, de los 23 encuestados que consideraron que su empresa innovaba, el 78% (18) observó tales innovaciones en sus formas de gestión y organización, el 61% (14) en la creación de productos y/o en la prestación de servicios novedosos, el 52% (12) en sus procesos internos de producción, el 48% (11) en la generación de nuevos modelos de negocio y 43% (10) en sus relaciones con los clientes.

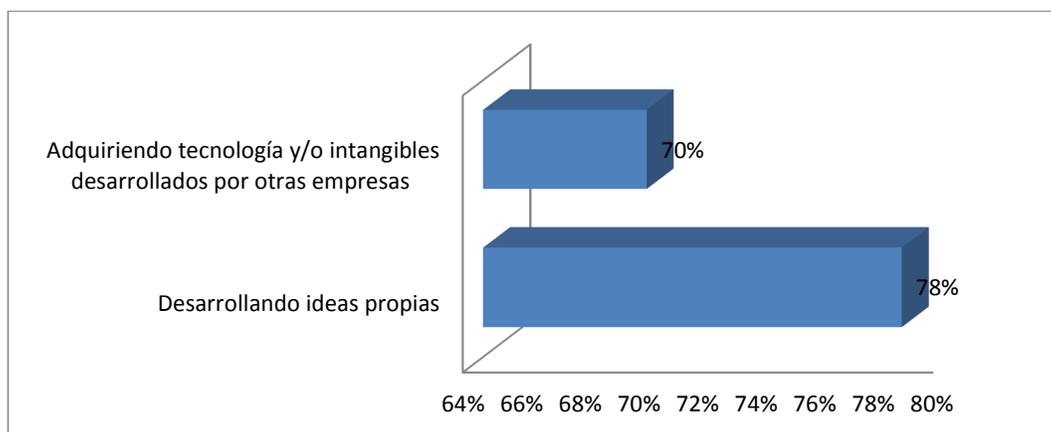
Gráfico IV - ¿En qué aspectos observa la innovación en la empresa?



Fuente: Elaboración propia.

- Por su parte, también ante la posibilidad de brindar múltiples respuestas, de los 23 encuestados que observaron innovación dentro de su empresa, el 78% (18) consideró que lo hacía mediante el desarrollo de ideas propias, mientras que el 70% (16) veía a la adquisición de tecnología y/o intangibles - desarrollados por otras compañías- como el medio utilizado por la empresa para innovar.

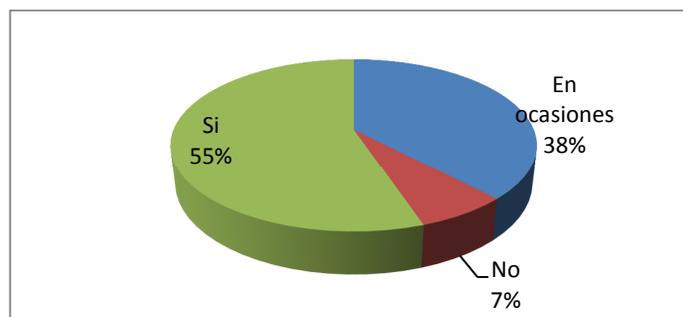
Gráfico V - ¿De qué manera innova su empresa?



Fuente: Elaboración propia.

- Por otro lado, sobre el total de encuestados, el 55% (16) consideró que los directivos de su empresa se mostraban interesados por llevar adelante ideas innovadoras, el 7% (2) consideraron que no lo hacían, mientras que el 38% (11) respondió que lo hacían en ciertas ocasiones.

Gráfico VI - ¿Los directivos de la compañía se muestran interesados por llevar adelante ideas innovadoras?



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a las preguntas referidas al cálculo del cociente de innovación, según el modelo propuesto por Jay Rao y Joseph Weintraub (2012), el resultado de las encuestas arrojó que las culturas de las Pymes analizadas alcanzaban un cociente de innovación promedio de 2,80 puntos.

A nivel de bloques de construcción, la puntuación promedio obtenida ha sido la siguiente:

- Valores: 3,03
- Comportamientos: 2,87
- Clima: 2,95
- Recursos: 2,57
- Procesos: 2,53
- Éxito: 2,87.

Los valores promedio de cada elemento -que originaron tales resultados- se presentan en el siguiente cuadro:

Cuadro Xa - Cociente de innovación según el modelo de Rao y Weintraub (2012) - Primera parte.

Bloques de construcción	Factores	Elementos	Enunciados	Valor elemento	Promedio factor	Promedio bloque
Valores	Emprendedurismo	Apetito	Tenemos un ferviente deseo de explorar oportunidades y crear cosas nuevas.	3,17	3,00	3,03
		Ambigüedad	Al buscar nuevas oportunidades, tenemos un saludable deseo y tolerancia por la ambigüedad.	2,73		
		Acción orientada	Al identificar nuevas oportunidades, evitamos la parálisis de análisis y nos ponemos a trabajar.	3,10		
	Creatividad	Imaginación	En la empresa se animan nuevas formas de pensar y la búsqueda de soluciones desde diversas perspectivas.	3,33	3,24	
		Autonomía	Nuestro lugar de trabajo nos proporciona libertad para buscar nuevas oportunidades.	3,43		
		Juego	Disfrutamos de ser espontáneos y no tenemos miedo de reírnos de nosotros mismos.	2,97		
	Aprendizaje	Curiosidad	Somos buenos haciendo preguntas en la búsqueda de lo desconocido.	2,77	2,86	
		Experimento	Nuestro esfuerzo por innovar nos lleva a experimentar constantemente.	2,70		
		Fracaso correcto	No tenemos miedo a fracasar, y tratamos el fracaso como una oportunidad de aprendizaje.	3,10		
Comportamientos	Impulso	Inspiración	Nuestros líderes nos inspiran una visión para el futuro y una serie de oportunidades para la organización.	3,23	3,01	2,87
		Reto	Nuestros líderes nos desafían frecuentemente a pensar y actuar de manera emprendedora.	3,00		
		Modelo	Nuestros líderes les muestran los comportamientos innovadores correctos a los demás para que sean seguidos.	2,80		
	Compromiso	Entrenamiento	Nuestros líderes dedican tiempo para entrenarnos/darnos seguimiento y proporcionar retroalimentación en nuestros esfuerzos por innovar.	2,33	2,68	
		Iniciativa	Las personas en todos los niveles de la organización toman proactivamente la iniciativa de innovar.	2,73		
		Apoyo	Nuestros líderes brindan apoyo a los miembros de los equipos de proyecto durante los éxitos y durante los fracasos.	2,97		
	Facilitación	Influencia	Nuestros líderes usan estrategias de influencia apropiadas para ayudarnos a atravesar las barreras organizacionales.	2,63	2,92	
		Adaptación	Nuestros líderes son capaces de cambiar el curso de acción cuando es necesario.	3,17		
		Tenacidad	Nuestros líderes persisten en seguir las oportunidades, incluso ante la adversidad.	2,97		

Fuente: Elaboración propia basada en el modelo de encuesta de Jay Rao y Joseph Weintraub (2012).

Cuadro Xb - Cociente de innovación según el modelo de Rao y Weintraub (2012) – Segunda parte.

Bloques de construcción	Factores	Elementos	Enunciados	Valor elemento	Promedio factor	Promedio bloque
Clima	Colaboración	Comunidad	Tenemos una comunidad que habla un lenguaje común sobre la innovación.	2,50	2,83	2,95
		Diversidad	Apreciamos, respetamos y aprovechamos las diferencias que existen dentro de nuestra comunidad.	2,90		
		Trabajo en equipo	Trabajamos juntos en equipos para captar oportunidades.	3,10		
	Confianza	Coherencia	Buscamos hacer realmente las cosas que decimos que valoramos.	3,37	3,28	
		Integridad	Cuestionamos decisiones y acciones que son inconsistentes con nuestros valores.	3,17		
		Franqueza	Somos capaces de expresar libremente nuestras opiniones, incluso sobre ideas no convencionales o controversiales.	3,30		
	Simplicidad	Sin burocracia	Minimizamos las reglas, políticas, burocracia y rigideces para simplificar nuestro lugar de trabajo.	2,80	2,73	
		Responsabilidad	Las personas asumen la responsabilidad de sus propias acciones y evitan culpar a los demás.	2,87		
		Toma de decisiones	Nuestra gente sabe exactamente cómo empezar y llevar adelante iniciativas a través de la organización.	2,53		
Recursos	Personas	Impulsores	Se ha comprometido a los líderes a que estén dispuestos a ser los campeones de la innovación.	2,23	2,61	2,57
		Expertos	Tenemos acceso a expertos en innovación que pueden apoyar nuestros proyectos.	2,60		
		Talento	Tenemos el talento interno necesario para tener éxito en nuestros proyectos de innovación.	3,00		
	Sistemas	Selección	Tenemos los sistemas de reclutamiento y contratación adecuados para apoyar una cultura innovadora.	2,30	2,60	
		Comunicación	Tenemos buenas herramientas de soporte que permitan apoyar nuestros esfuerzos de innovación.	2,43		
		Ecosistema	Somos buenos en aprovechar nuestras relaciones con proveedores y vendedores para innovar.	3,07		
	Proyectos	Tiempo	Las personas dentro de la empresa tienen tiempo para dedicarse a buscar nuevas oportunidades.	2,57	2,49	
		Dinero	Se ha brindado financiamiento a la búsqueda de nuevas oportunidades.	2,57		
		Espacio	Contamos con un espacio físico y/o virtual destinado a la búsqueda de nuevas oportunidades.	2,33		

Fuente: Elaboración propia basada en el modelo de encuesta de Jay Rao y Joseph Weintraub (2012).

Cuadro Xc - Cociente de innovación según el modelo de Rao y Weintraub (2012) – Tercera parte.

Bloques de construcción	Factores	Elementos	Enunciados	Valor elemento	Promedio factor	Promedio bloque
Procesos	Ideas	Generación	Generamos sistemáticamente ideas a partir de un gran y diverso conjunto de fuentes.	2,30	2,32	2,53
		Filtrado	Metodológicamente filtramos y refinamos ideas para identificar las oportunidades más prometedoras.	2,27		
		Priorización	Seleccionamos oportunidades basándonos en una cartera de riesgo claramente articulada.	2,40		
	Concreción	Prototipo	Realizamos rápidamente prototipos de las oportunidades prometedoras.	2,27	2,52	
		Retroalimentación	Tenemos circuitos de retroalimentación eficaces entre nuestra empresa y el cliente.	2,60		
		Fracaso controlado	Interrumpimos rápidamente los proyectos basados en un criterio de error predefinido.	2,70		
	Realización	Flexibilidad	Nuestros procesos están diseñados para ser flexibles y contextualizados, en lugar de estar basados en el control y la burocracia.	2,90	2,76	
		Lanzamiento	Lanzamos rápidamente al mercado las oportunidades más prometedoras.	2,67		
		Desarrollo	Rápidamente asignamos recursos para impulsar las iniciativas que se muestran prometedoras en el mercado.	2,70		
Éxito	Externos	Clientes	Nuestros clientes piensan que somos una organización innovadora.	2,93	2,91	2,87
		Competidores	Nuestro desempeño en innovación es mucho mejor que el de otras empresas de nuestra industria.	2,93		
		Financiero	Nuestros esfuerzos de innovación nos han llevado a un mejor desempeño financiero que otras empresas en la industria.	2,87		
	Corporativos	Propósito	Tratamos a la innovación como una estrategia de largo plazo, en lugar de considerarla una solución a corto plazo.	2,90	2,93	
		Disciplina	Tenemos un enfoque deliberado, comprensivo y disciplinado de la innovación.	2,87		
		Capacidad	Los proyectos de innovación han ayudado a nuestra organización a desarrollar nuevas capacidades que no teníamos hace tres años.	3,03		
	Individuales	Satisfacción	Estoy satisfecho con mi grado de participación en nuestras iniciativas de innovación.	3,13	2,77	
		Crecimiento	En la empresa se desarrollan deliberadamente las capacidades de su gente mediante su participación en nuevas iniciativas.	2,60		
		Recompensa	En la empresa se recompensa a las personas por participar en oportunidades potencialmente arriesgadas, independientemente del resultado.	2,57		
COEFICIENTE DE INNOVACIÓN				2,80		

Fuente: Elaboración propia basada en el modelo de encuesta de Jay Rao y Joseph Weintraub (2012).

Al finalizar el cuestionario, cuatro encuestados realizaron una serie de comentarios respecto al desempeño innovador dentro de las compañías en que se desempeñaban. Los principales elementos apuntados se muestran a continuación:

Paola Roggero, Gerente de Administración de Cereales Quemú S.A., empresa dedicada a la actividad comercial y a la prestación de servicios relacionados con la producción, acopio y distribución de granos, comentó que la compañía surgió como una empresa familiar que –con el tiempo- se fue expandiendo. A partir de una serie de cambios a nivel directivo, continuó, la empresa comenzó a profesionalizarse, abriéndose hacia nuevas oportunidades, pero manteniendo siempre su sello de empresa familiar cercana al cliente. En ese sentido, concluyó que la innovación se da –en la mayoría de los casos- a partir de ideas generadas por los profesionales altamente capacitados y jóvenes que se incorporaban a la empresa.

Florencia Vivas, Empleada Administrativa de Transportes CRB S.R.L., compañía dedicada al servicio de transporte para el sector agroindustrial, indicó que, al ser una empresa líder en su rubro y contar con años de experiencia, no buscaba innovar en cuanto a la búsqueda de nuevos mercados y modelos de negocio, sino en la organización interna y relaciones interpersonales.

Sebastián Tribolo, Responsable Administrativo de Tribolo Rectificaciones, empresa creada y dirigida por su padre, dedicada a la rectificación y acondicionamiento de motores, indicó que -en la empresa- existía cierta resistencia al cambio, tendiendo a realizar sus actividades –a lo largo del tiempo- de la misma manera, basándose en los buenos resultados obtenidos anteriormente. Además, agregó que -pese a contar con un gran potencial- siempre se ha mantenido como una empresa familiar, sin realizar cambios que le permitieran desarrollarse a través de la innovación, la búsqueda de nuevos mercados y la aplicación de estrategias novedosas.

Iñaki Ansorena, Empleado del Estudio Contable Abalo & Magenta, comentó que, debido a que los servicios prestados –principalmente, asesoramiento impositivo- se encontraban regulados por estrictas normativas legales que fijaban procedimientos y establecían plazos, la innovación en servicios no era un tema central. A su vez, comentó que la empresa buscaba innovar a partir de la adopción de procesos internos más eficientes y rápidos, así como en la búsqueda de brindar una mejor atención y desarrollar una mejor relación con sus clientes. En ese sentido, agregó

que el personal contaba con una amplia libertad de acción en el mejoramiento de los procesos, pudiendo adoptar y descartar nuevas ideas en función de los resultados inmediatos obtenidos al ser testeadas.

IV.2 Entrevistas con informantes-clave

En un período de tiempo comprendido entre el 12 de Noviembre y el 06 de Diciembre de 2016 se realizaron entrevistas a diferentes especialistas, a fin de conocer su opinión respecto del estado de la innovación y las características de las culturas empresariales en las Pymes de la provincia de La Pampa. En el Anexo II se expone una Guía de las Entrevistas realizadas a informantes-clave con información relativa a la formación y experiencia de los expertos consultados.

Entrevista con Jorge O. Romo

Los más de veinte años de experiencia acumulados como consultor de empresas, así como los treinta y cinco años de docencia universitaria en el área de Administración, le han permitido a Jorge O. Romo conocer y asesorar a numerosas Pymes de toda la provincia de La Pampa.

Al ser consultado sobre las Pymes pampeanas, Romo afirmó -de manera contundente- que no existía en ellas una cultura innovadora y que esto se debía, fundamentalmente, a la falta de profesionalización de los puestos de trabajo.

Según su opinión, escaseaban las personas calificadas tanto en la base, en el centro, como en la cúspide de las Pymes, lo que las llevaba a mantener un importante desconocimiento acerca de la mayoría de los aspectos relacionados con la gestión de empresas, entre ellos la innovación.

Consideró que -en La Pampa- las personas llegaban a ser propietarias de una empresa por herencia, a partir de la división de una empresa familiar o gestando la misma a partir de una serie de conocimientos técnicos y prácticos respecto de las actividades que demandaba la actividad. Es decir, llegaban a la conducción de las Pymes desde el “saber hacer”, y no desde el “saber conducir”. De esta manera,

señaló que, en general, quienes dirigían las Pymes poseían un perfil más técnico que administrativista.

Según el especialista, aproximadamente un diez por ciento de las Pymes pampeanas eran conducidas por personas de entre 40 y 50 años de edad con algún tipo de formación universitaria. El resto, era comandada por personas mayores, aferradas a prácticas de dirección obsoletas, sin formación universitaria y que gestionaban la actividad de la empresa a partir de su intuición, acomodándose a las diversas situaciones y vicisitudes que planteaba el entorno, manteniendo una conducta más reactiva que proactiva.

Desde esa postura, prosiguió, la innovación generaba temor y resistencia dentro de las Pymes. En ellas, no existía una cultura que las impulsase a asumir riesgos e incluso -muchas veces- esperaban un incentivo o programa estatal que les facilitase, por ejemplo, su incursión dentro de nuevos mercados, aunque siempre acompañadas de otras empresas. Es decir, no se animaban a buscar nuevas alternativas en forma independiente. Por el contrario, señaló que necesitaban reafirmar sus intenciones al ver que otros se encaminaban en la misma dirección.

En este aspecto, sostuvo que desde el Estado tampoco se habían generado las condiciones necesarias para facilitar -a las empresas- la asunción de cierto riesgo. Si bien era cierto que las asistía económicamente, entendió que no las acompañaba ni monitoreaba en su desarrollo. Desde su punto de vista, faltaba un asesoramiento facilitado por el Estado que les permitiese -a las pequeñas empresas- aprender a invertir su dinero, capacitar a su gente, competir e innovar, entre otros aspectos.

Por otro lado, también destacó que -en La Pampa- los empresarios Pyme eran adaptativos y basaban su estrategia -principalmente- en la imitación de aquello que hacían otras empresas. Es por ello que, por ejemplo, en algún momento existieron una gran cantidad de parrillas, luego hubo muchos locales dedicados a la venta de artículos de limpieza, más tarde fue el turno de las canchas de padel y -al tiempo de la entrevista- se observaba un fenómeno similar en cuanto a la proliferación de gimnasios.

También, señaló que, antes de montar su empresa, los emprendedores pampeanos no realizaban un estudio de mercado lo suficientemente riguroso como para determinar la viabilidad de su proyecto en función de las necesidades de los

consumidores, el nivel de demanda, el grado de saturación del mercado y demás factores que les permitiesen -mínimamente- localizar el negocio de una manera adecuada. A modo de comparación, indicó que la estrategia empresarial resultaba similar a traer una planta hermosa de Misiones y ponerla en el patio de una casa en La Pampa: la planta podía llegar a ser muy linda, pero el clima y las condiciones de nuestra zona no son las que se encuentran en Misiones, lo que limitaba considerablemente sus probabilidades de supervivencia.

En ese sentido, consideró que dentro de la provincia era posible observar cierta actitud emprendedora pero, sin embargo, la misma no lograba ser traducida en una capacidad de innovación competitiva. Según mencionó, las Pymes pampeanas necesitaban un asesoramiento adecuado que les permitiese dar un salto competitivo a través de la innovación.

Por otra parte, respecto de los líderes como formadores de la cultura de las Pymes pampeanas, señaló que aún predominaba un estilo de conducción autoritario, lejos de mantener un perfil democrático o participativo. Por ello, esta situación se tornaba evidente en la escasa delegación de parte de los directivos.

La razón de esa falta de delegación se conectaba con la falta de confianza de los directivos en la capacidad de los empleados para cumplir de manera adecuada con ciertas funciones.

A su vez, y retomando lo planteado anteriormente, sostuvo que esa falta de confianza en las aptitudes de su gente se encontraba relacionada a la baja calificación con la que contaban. Al no poseer -los empleados- el nivel de capacitación suficiente para llevar adelante determinadas tareas, el empresario prefería encargarse personalmente de ellas.

Además, indicó que los sindicatos -también- jugaban un papel importante en la falta de capacitación. La existencia de convenios de trabajo que establecían categorías y sueldos mínimos, consideró, atentaba contra la posibilidad de recompensar a las personas en función de su esfuerzo por trabajar, aprender y capacitarse. En ese sentido, señaló que no existía -en las escalas salariales- un incentivo que premiase la calificación laboral. Por el contrario, dijo que solo se incluía un plus por antigüedad, siendo que -en realidad- la cantidad de años que permanecía una persona en una empresa no elevaba su inteligencia o capacidad y -hasta en ciertas

ocasiones- resultaba un obstáculo para su adaptación a los cambios que se producían tanto dentro como fuera de la empresa.

Por otro lado, señaló que el estilo de dirección autoritario -en muchos casos- también era heredado. Los empresarios utilizaban la misma forma de conducción de la empresa que utilizaba su padre.

Por último, sostuvo, el temor a la futura competencia de quién actualmente se encontraba trabajando en la empresa solía ser importante. Según el entrevistado, existían numerosos casos en La Pampa donde empresarios habían capacitado a personas de confianza dentro de su empresa que, cuando se sintieron preparadas, decidieron abrir su propia compañía, compitiendo con la primera.

Para evitar este inconveniente, reflexionó que resultaba necesario capacitar a las personas y permitirles que expresaran sus puntos de vista, aunque manteniendo siempre en manos del empresario la planificación y el control de las actividades de la empresa. El objetivo del negocio, el plan a largo plazo, el manejo de los principales proveedores y clientes, la relación con los bancos, entre otros aspectos clave, eran cuestiones que, según su mirada, el empresario Pyme no debía delegar.

No obstante, concluyó que devenía imperativo que el empresario capacitase a su gente y los formase como verdaderos especialistas en cada una de sus funciones, de forma tal que fueran capaces de organizar y dirigir el trabajo del modo más eficiente posible y que pudiesen aportar, desde su especialidad, ideas y propuestas que le permitiesen -a la empresa- ser cada vez más competitiva.

Entrevista con Osvaldo L. Dadone

A través de su desempeño como Presidente de Campo Aval SGR (Sociedad de Garantía Recíproca) –sociedad comercial dedicada a facilitar el acceso al crédito y brindar asesoramiento financiero a Pymes vinculadas a la actividad agropecuaria-, y como miembro del staff del Directorio de Lartirigoyen y Cía. S.A. –una de las empresas más importantes de La Pampa, dedicada fundamentalmente a la prestación de servicios y provisión de insumos agropecuarios-, así como –también- gracias a su experiencia como Gerente General del Banco de La Pampa y como Ministro de Economía, Hacienda y Finanzas de la provincia, entre otras actividades,

Osvaldo Luis Dadone ha tenido la posibilidad de conocer y relacionarse con un gran número de Pymes pampeanas.

Al ser consultado sobre la temática de investigación, Dadone indicó que en las Pymes de La Pampa no observaba un gran desarrollo de ideas que redundasen en innovaciones. Según su opinión, esto se debía a la carencia de un microclima de negocios adecuado que ofreciera las condiciones necesarias para el desarrollo de las Pymes innovadoras.

En general, sostuvo que las Pymes se desarrollan a la par de las empresas grandes, y -en nuestra provincia- son muy pocas las empresas que podríamos considerar medianas o grandes. Por lo tanto, continuó, no estaban dadas las condiciones para que un emprendedor Pyme pueda crear un producto o servicio innovador que permita resolver las necesidades de una empresa mayor. En síntesis, no había una demanda -de parte de las grandes compañías- que estimule la creación de soluciones innovadoras.

Por otro lado, agregó que ciertas prácticas innovadoras se podían observar en las sucursales que grandes compañías nacionales e internacionales -por ejemplo, bancos y cadenas de supermercados- instalaban en la provincia. Sin embargo, indicó que esas características respondían a una cultura corporativa que abarcaba a toda la empresa, y no provenían de iniciativas gestadas localmente.

Asimismo, consideró que la oferta educativa media y universitaria de la provincia no ofrecía una diversidad temática facilitadora de la innovación, ya que se encontraba orientada -principalmente- hacia conocimientos vinculados a la actividad agropecuaria, las ciencias sociales y las ciencias económicas, con algunas excepciones como la oferta académica de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de La Pampa.

En ese sentido, reflexionó que allí se podría encontrar otra causa del escaso desarrollo innovador presente en la provincia. Sin embargo, también consideró que las condiciones del medio a nivel empresarial local -a las que hacía referencia anteriormente- justificaban la inexistencia de esa oferta educativa. En este caso, afirmó que el limitado desarrollo empresarial no generaba la demanda necesaria de profesionales capaces de proponer ideas innovadoras, siendo causa y -al mismo tiempo- consecuencia de la situación.

Por otro lado, Dadone señaló que La Pampa poseía una matriz productiva basada - en gran medida- en la actividad agropecuaria y estatal, lo que generaba una economía bastante amesetada, en la cual las crisis económicas no tenían un impacto demasiado crítico, pero las épocas de bonanza tampoco generaban grandes crecimientos. De esta manera, señaló que se habían instalado ciertos patrones culturales que habían acostumbrado a las personas a mantenerse dentro de una zona de confort y tranquilidad.

Por ello, agregó que al pampeano -en general- le costaba asumir cierto riesgo y apostar por un emprendimiento que ofreciera una idea novedosa. En ese sentido, indicó que la gran presencia del Estado como empleador ha acostumbrado a muchas personas a mantener un empleo fijo, estable, que les permitía sostener una calidad de vida media, y que no los motivaba a salir de esa atractiva zona de confort para apostar por una actividad de mayor riesgo.

Al respecto, señaló que para generar un desarrollo innovador no alcanzaba simplemente con abrir un negocio con la sola intención de trabajar por cuenta propia, sino que era necesario contar con la intención de brindar soluciones novedosas ante una demanda latente. Por ello, remarcó la idea de que una Pyme innovadora requería, además de una mínima estructura, cierto nivel de organización y de apertura mental capaz de aprovechar las ideas y el asesoramiento que provinieran del entorno.

A su vez, consideró que -si bien poseían ciertos rasgos favorables, tales como cierta flexibilidad e informalidad en el ámbito laboral- las empresas pampeanas no contaban con una cultura innovadora. Por ejemplo, imaginó muy lejana la adopción de prácticas laborales como el “home office”⁷. Sin embargo, agregó que ese tipo de prácticas surgían a partir de ciertas condiciones que en nuestra provincia no estaban presentes, como –en este caso- la necesidad de trabajar desde el hogar para evitar desplazamientos en ciudades grandes y transitadas.

Por su parte, señaló, también que había que entender que las Pymes que apostaban y asumían cierto riesgo estaban expuestas a la posibilidad de errores y fracasos. El fracaso, continuó, es inherente al riesgo. Sin embargo, en nuestras Pymes no se toleraba o aceptaba el error como una oportunidad de aprendizaje, tal como las

⁷ Práctica laboral en la que el empleado realiza sus actividades desde su hogar.

culturas y los esquemas innovadores lo tratan, sino que se optaba por remarcarlo y reprocharlo con la intención de que no se repitiera.

En relación al apoyo directivo hacia las iniciativas internas, opinó que el nivel de apertura del empresario hacia sus empleados se relacionaba -en gran medida- con su apertura hacia el contexto económico y empresarial. Es decir, los directivos que escuchaban y apoyaban las ideas de su personal eran aquellos que también tenían la capacidad de ver y analizar qué hacen otras empresas en otros lugares, a fin de incorporar e incluso mejorar sus propuestas en el medio local. En ese sentido, indicó que -en La Pampa- la mayoría de los empresarios no enfocaban su atención más allá de lo que sucedía con su propio negocio y, por lo tanto, tampoco se mostraban permeables a las ideas de su propia gente.

Por otro lado, Dadone señaló que, hace aproximadamente 20 años, existía en la provincia una actitud general de vanguardia que -al tiempo de la entrevista- se había perdido. Un claro ejemplo de ello, indicó, es el Estado, quién se encontraba con situaciones y problemas que -en otras provincias- existían hace mucho tiempo. Es decir, en términos relativos y en su comparativo con el contexto nacional, La Pampa ha perdido posiciones en lo que respecta a modernidad y vanguardia, tanto en sus entidades públicas como privadas.

Sin embargo, aclaró que -en cuanto a las Pymes- la culpa no era del empresariado ya que, cuando las oportunidades se presentaban, siempre había alguien dispuesto a explorarla. El problema se relacionaba más con la falta de un microclima que generara tales oportunidades.

Además, consideró que el Estado tenía la posibilidad de propender tal microclima, pero que era incapaz de generarlo por sí mismo. Por lo tanto, concluyó que, además de la asistencia financiera y de gestión hacia las Pymes -la cual consideró sumamente importante-, era necesario generar el desarrollo de agentes económicos mayores que demanden los bienes y servicios que las Pymes ofrecían.

Entrevista con Verónica Rebechi

Verónica Rebechi es Licenciada en Recursos Humanos y en Relaciones Públicas. A lo largo de su carrera profesional como analista y coordinadora en el área de

Gestión de Recursos Humanos de importantes empresas, así como en su rol de Directora de la consultora VR Humana -dedicada a brindar servicios personalizados a empresas de la zona en materia de reclutamiento y selección de personal, capacitación, desarrollo organizacional y comunicación institucional- ha tenido la posibilidad de conocer y trabajar con numerosas Pymes de la provincia de La Pampa.

Al comenzar la entrevista, comentó que, en general, las empresas de la provincia – aún aquellas que hace mucho tiempo se encuentran en el mercado- se mantenían atrasadas en materia de innovación y creatividad, así como en la mayoría de los aspectos relativos a la gestión y el desarrollo empresarial.

A su vez, también observó que -en las empresas estrechamente vinculadas al negocio de la producción y comercialización de productos agropecuarios- era posible detectar cierta intención por desarrollarse en esa dirección. Distinto era el caso, según su opinión, de las empresas de servicios pampeanas, las cuales se encontraban muy relegadas en ese aspecto.

Por otro lado, también indicó que las empresas que se instalaban en La Pampa -provenientes de grandes ciudades como Buenos Aires y Córdoba, o directamente de otros países- lo hacían con una concepción mucho más moderna en lo que respecta al desarrollo interno de la creatividad y la innovación.

A su vez, sostuvo que La Pampa era una provincia en la cual la mayoría de las personas trabajaba en dependencias estatales, lo que –consideraba- había postergado enormemente el fenómeno del emprendedurismo y la actividad privada, en general.

Por su parte, sostuvo que embarcarse en un proyecto y hacer que funcione es algo que genera temor en las personas. Los pampeanos, continuó, no son la excepción y -en general- planteó que no se animaban a dejar su trabajo para emprender y apostar por un negocio propio, descansando en la seguridad que les brindaba contar con un empleo fijo en el cual no asumían mayores riesgos, aun cuando no se sentían completamente a gusto con él.

Por otro lado, consideró que -en La Pampa- se podía observar claramente una importante diferencia de visión entre aquellas empresas conducidas por personas de

edad avanzada respecto de aquellas que se encontraban bajo el mando de personas jóvenes, con una impronta orientada hacia propuestas de negocio novedosas. En este sentido, afirmó que la mayoría de los hijos que se hacían cargo de las empresas de sus padres poseían una mayor formación profesional y asumían la responsabilidad de dirigir la compañía con la intención de innovar y crear cosas nuevas.

Incluso, continuó, ese fenómeno se observaba en aspectos puntuales, como la búsqueda de personal. Al respecto, señaló que los directivos jóvenes de las Pymes pampeanas buscaban incorporar personas que, al igual que ellos -además de ciertos conocimientos específicos para desarrollar las actividades del puesto a ocupar-, tuvieran un perfil que demostrase cierta intención por generar y aportar nuevas ideas, a la vez que fueran flexibles y capaces de adaptarse rápidamente a los cambios. En general, buscaban personas jóvenes, con cierta formación profesional y que contaran con una actitud emprendedora.

En cambio, afirmó que en las empresas que aún son dirigidas por una generación anterior, las búsquedas de personal se orientaban hacia personas que contaran con muchos años de experiencia y que hubiesen permanecido durante un largo tiempo en una misma empresa.

Por otro lado, también señaló que las Pymes pampeanas aún permanecían muy cerradas en cuanto a la implementación de actividades de capacitación, hecho que la sorprendió cuando comenzó a trabajar de manera independiente. En ese sentido, consideró que las empresas de La Pampa, lejos de concebirlas como una inversión, seguían viendo a la capacitación del personal como un gasto. Por ello, eran escasas las actividades de capacitación que se llevaban a cabo y, en la mayoría de los casos, apuntaban a la formación de habilidades técnicas específicas.

Otra debilidad que, según su opinión, en ocasiones dificultaba los procesos de innovación en las empresas pampeanas, era la falta de formación y desarrollo de los mandos altos y medios en cuanto a su capacidad de liderazgo. Si bien existían jefes que contaban con una capacidad innata de liderar, indicó que en la mayoría de los casos se observaban grandes dificultades para dirigir personas.

En La Pampa, reflexionó, los empleados que quedaban a cargo de un determinado grupo de personas, llegaban a ocupar ese puesto a partir de su antigüedad en la

empresa, sus conocimientos técnicos o por contar con alguna mínima formación. En muy pocos casos, los líderes eran elegidos por su capacidad de conducción, lo que generaba enormes dificultades respecto a la retroalimentación hacia los empleados, la transmisión de ideas, la resolución de conflictos, la orientación hacia los objetivos, la evaluación de desempeño y las recompensas, entre otros aspectos, captando la atención de los altos directivos sólo ante algún problema importante.

A su vez, otro problema en que se enfocó –respecto de las Pymes pampeanas- fue el relativo a los procesos de aprendizaje y desarrollo del conocimiento necesario para la innovación, ya que consideró que no solían aprovechar las oportunidades de aprendizaje que ofrecían los errores cometidos. En general, indicó que la familiaridad y cercanía entre quienes trabajaban en la empresa, acompañada de las dificultades de liderazgo, llevaban a que, ante un error, se hiciese la vista a un lado para evitar potenciales conflictos que pudieran llegar a dañar las relaciones personales. En ese sentido, concluyó que no se castigaba el error, aunque tampoco se realizaba un análisis de la situación que permitiese construir a partir de él.

Por otro lado, un aspecto positivo para el desarrollo de la innovación que destacó sobre las empresas pampeanas fue la poca formalización de sus estructuras jerárquicas. Al no existir -incluso en las empresas medianas- organigramas rigurosamente establecidos que delimitaran de manera tajante los canales de comunicación, el contacto directo entre los empleados y quienes tomaban las decisiones más importantes resultaba sencillo y frecuente. De esta manera, indicó, las ideas novedosas tenían la posibilidad de llegar rápidamente a la cúspide de la compañía y obtener el respaldo necesario para su puesta en práctica.

Una situación similar, agregó, se presentaba en cuanto a los procedimientos de trabajo. Las empresas pampeanas solo definen procedimientos cuando se encuentran ante la fuerte necesidad de hacerlo. En la mayoría de los casos, el crecimiento estructural de las Pymes generaba cierto desorden que -tarde o temprano- se tornaba difícil de manejar. Recién allí, afirmó, es donde la necesidad de ordenar el funcionamiento de la empresa las obligaba a proceder a sus actividades, pero sin llegar a un extremo demasiado burocrático.

Entendió que esa flexibilidad era –también- visible en otros aspectos, como la informalidad en el trato y en la comunicación interna y con el entorno, en la

vestimenta, en la posibilidad de compartir un mate libremente, entre otros, que respondían -según su opinión- a la “cultura de campo” propia de la región.

No obstante, concluyó, las Pymes pampeanas aún mantenían cierta rigidez en cuanto a horarios y tiempos de trabajo. Así, resultaba muy difícil pensar en la implementación de prácticas de trabajo como el “teleworking”⁸ y el “home office”. De todas maneras, señaló que lo mismo sucedía en casi todas las compañías del país, con algunas pocas excepciones en grandes ciudades como Capital Federal y Córdoba.

IV.3 Análisis de caso – Amuyen Rectificaciones S.A.

El principal objetivo del estudio de caso presentado a continuación ha sido conocer características de la cultura y los procesos de innovación en Amuyen Rectificaciones S.A., una empresa pampeana, ubicada en la localidad de General Pico que desde hace casi 30 años se dedica a la reparación y acondicionamiento de motores de autos, camionetas, camiones y maquinaria agrícola.

Los datos presentados surgen del análisis en profundidad realizado a través de entrevistas con empleados de la empresa y soportado a través de información oficial de la compañía sustentada en su sitio web corporativo⁹ y el de compañías asociadas.

Historia

Amuyen es una Pyme familiar que repara cerca de mil motores por año y que emplea a aproximadamente 40 personas. Desde sus comienzos, la empresa ha sido dirigida por su fundador, Armando Urbano, quién –al momento en que fue realizada la investigación- compartía el rol directivo con sus hijos Sebastián y Fernando.

Al principio, la empresa salió al mercado con la intención de atender exclusivamente la demanda de reparación de tapas de cilindro. Sin embargo, a pocos días de su puesta en marcha, su fundador decidió orientarla hacia la reparación integral de

⁸ Modalidad de trabajo en la que el empleado realiza sus actividades en un sitio alejado de las oficinas centrales o de las instalaciones de producción, mediante el uso de tecnologías de información y comunicación.

⁹ Recuperado el 19/11/2016 de <http://www.amuyenmotores.com.ar/>.

motores, incorporando -a través del tiempo- cada vez más servicios y unidades de negocio.

Desde sus comienzos, la empresa ha mantenido una política enfocada en lograr elevados estándares de calidad en sus servicios, apostando constantemente por la evolución tecnológica y el desarrollo y capacitación de su capital humano.

Su preocupación por la calidad le valió el reconocimiento de marcas como Mercedes Benz y MTU Internacional/MWM, quienes la designaron como taller autorizado para la reparación de sus motores con garantía de fábrica.

Al momento de este estudio, la empresa brindaba una gran variedad de servicios, como el rectificado de cigüeñales, cilindros, tapas de block, asientos de válvula, volantes y placas de embrague, el armado y regulado de tapas de cilindro, el balanceo computarizado de cigüeñales, volantes, placas y poleas, el bruñido de cilindros, el desarme, acondicionamiento y armado completo de motores, la soldadura en fundición y aluminio, la distribución de herramientas especiales, entre otros. A su vez, contaba con un laboratorio equipado con maquinaria de última generación en reparaciones de turbos y ofrecía un servicio especializado para la reparación de maquinaria agrícola marca CLAAS.

La innovación en Amuyen

De acuerdo con lo recabado en las distintas entrevistas, a lo largo de su historia, Amuyen buscó diferenciarse de sus competidores brindando un servicio de gran calidad. En este sentido, la incorporación de tecnología de punta ha sido siempre uno de los rasgos que la ha caracterizado, como así también, su principal manera de innovar.

De este modo, las características propias del rubro hacen de la tecnología un factor fundamental. En este sentido, su estrategia -enfocada en la incorporación tecnológica- le permitió a Amuyen posicionarse de cara a sus clientes – principalmente, talleres de reparación- como una compañía donde siempre podían encontrar lo más novedoso del mercado en cuanto a tecnología, lo cual les brindaba una gran seguridad y confianza.

De acuerdo con Sebastián Urbano, la sobreoferta de servicios en el rubro era muy grande, dado que muchos empleados y ex-empleados de talleres habían optado por trabajar directamente en sus propias casas. Según su opinión, esa tendencia no sólo elevó la competencia, sino que –también- emparejó la calidad de los servicios ofrecidos en niveles menores, dado que la maquinaria utilizada -en general- no era de primera línea y -a su vez- la capacitación de los operarios era escasa.

Amuyen, en cambio, había optado por incorporar maquinaria con tecnología de avanzada, a la altura de la utilizada por rectificadoras en países centrales.

Esa inversión constante en tecnología, al mismo tiempo, fue modificando la organización interna del trabajo y generando una serie de procesos que se fueron adoptando de manera intuitiva.

Esta situación llevó a la empresa a encontrarse ante la necesidad de incorporar la figura de un “coordinador de procesos”, encargado de plasmar en manuales y guías aquellos procedimientos y formas de trabajar que -de manera inconsciente- habían adoptado los operarios, buscando –al mismo tiempo- la manera de hacerlos más eficientes. Hasta entonces, los procesos de trabajo se basaban únicamente en la memoria y la experiencia de los empleados.

En una entrevista con Marcelo Bocero, encargado de la coordinación de procesos, la principal característica que destacó de la compañía fue –justamente- su constante intención de incorporar tecnología novedosa. En Amuyen, sostuvo que primero se decidió incorporar la tecnología y comenzar a usarla. Recién en una segunda instancia se optó por diagramar y definir los procesos, en base a la experiencia adquirida por los diferentes operarios. Es decir, los dueños de la empresa sondearon el mercado y, cuando entendieron que se podían incorporar nuevas cosas, no se detuvieron a pensar cómo darle forma, sino que apostaron y actuaron rápidamente para ofrecer lo más novedoso a sus clientes.

Así, la mayor parte de los procesos, a los cuales Bocero consideró “el alma de la empresa” fue gestada en los primeros años. Para ello, los directivos otorgaron a sus empleados lo que denominó una “libertad inteligente”, permitiéndoles crear y aportar ideas y conocimientos de manera controlada, para luego captar lo que consideraron aplicable y descartar el resto.

Con el tiempo, esa apertura se fue acotando cada vez más, a la vez que se fue moldeando la identidad de la empresa a partir de lo que los directivos consideraron los mejores aportes de sus empleados, tanto a nivel técnico como a nivel humano.

Esta situación, contó Bocero, generó en los operarios de mayor experiencia cierta frustración, dado que veían –y aún lo hacían- limitadas sus posibilidades de aportar y crear, respecto a cómo había sido en otro momento.

Por su parte, señaló que aquellos que –al tiempo de la entrevista- ingresaban a la empresa se encontraban con formas de trabajo ya establecidas y consolidadas. A estas personas, agregó, les bastaba con respetar los procedimientos de trabajo definidos tiempo atrás para poder cumplir de manera correcta con su labor.

De todas maneras, afirmó, si bien la posibilidad de aportar y generar propuestas no era tan grande como hacía unos años, la empresa tampoco había caído en una rigidez absoluta.

Por otro lado, si bien se buscó -durante sus primeros años- imponerse en el mercado a partir de su tecnología, sus normas en materia de seguridad e higiene, y otros aspectos que la llevaron a ser un referente en cuanto a calidad de servicio, mencionó Bocero, se observaba un cambio de estrategia, enfocada principalmente en la reducción de costos y la búsqueda de mayor eficiencia, descansando en el prestigio obtenido a lo largo de su historia.

De todas maneras, reconoció que la empresa mantenía una intención constante por innovar, tanto en los servicios ofrecidos al cliente como en sus procesos internos operativos y de gestión.

La unidad de negocio estrella: El servicio técnico oficial de Mercedes Benz y CLAAS.

De acuerdo con el sitio oficial de la CLAAS¹⁰, una firma multinacional de origen alemán dedicada a la fabricación de maquinaria agrícola, Amuyen se ha convertido en una pieza clave para los usuarios de sus máquinas en todo el país. Su historia de profesionalización orientada al servicio y su filosofía de trabajo -basada en el

¹⁰ Recuperado el 18/11/2016 de <http://www.smartfarming.com.ar/amuyen-en-camino-con-los-productores-argentinos/>.

compromiso y el respeto- la llevaron a estrechar vínculos con grandes marcas como CLAAS¹¹ y Mercedes Benz.

El rápido y eficiente servicio técnico es uno de los valores más reconocidos de la marca CLAAS en el país. A partir de un convenio entre las empresas, los profesionales de Amuyen son quienes brindan el servicio técnico oficial de los motores Mercedes Benz que utilizan estas máquinas. Así, Amuyen posee la atención exclusiva de la demanda en todo el país, y hasta realiza trabajos ocasionales en Uruguay y Paraguay.

El servicio diferencial brindado por CLAAS, a través de Amuyen, consiste en –ante el desperfecto de un motor- llegar al campo donde se encuentra la máquina en menos de 36 de horas y repararla (o cambiar el motor si resulta necesario) de manera tal que la máquina continúe trabajando a la brevedad.

A su vez, los expertos –también- realizan servicios preventivos durante el invierno a fin de reducir las fallas en épocas de trabajo.

Sebastián Urbano, director de Amuyen, reconoció que Mercedes Benz es una empresa que ha iniciado grandes cambios tecnológicos, siendo los dueños de la información y de la ingeniería que ello requiere. Además, sostuvo que al provenir del mismo país que CLAAS, tener filiales en todo el mundo y producir motores de una gran fidelidad, sencillez y una muy buena relación costo-beneficio, ha sido elegida por la firma de maquinaria agrícola para prestar servicios cruzados, en los cuales Amuyen resultaba un eslabón fundamental.

Por otro lado, comentó que CLAAS no sólo garantizaba y respaldaba el trabajo de Amuyen, sino que –también- le aportaba capacitación e información sobre la incidencia del motor en el trabajo de la máquina, lo cual les permitía brindar un gran servicio al cliente. A su vez, concluyó, contar con un cliente exigente como CLAAS potenciaba la capacidad de Amuyen para afrontar cualquier desafío que se le presentase.

¹¹ CLAAS es uno de los principales fabricantes mundiales de equipos de ingeniería agrícola. La compañía, con sede corporativa en Harsewinkel, Westfalia, es líder del mercado europeo de cosechadoras. Además, la empresa ofrece tractores, cosechadoras y empacadoras agrícolas, entre otra maquinaria. A nivel mundial, CLAAS emplea alrededor de 11.500 trabajadores, habiendo facturado durante el ejercicio 2015 cerca de 3,8 billones de euros.

Rasgos culturales de Amuyen

A través de conversaciones con operarios de la empresa se logró indagar acerca de diferentes cuestiones relativas a la cultura empresarial de Amuyen.

Si bien no se trata de una fábrica de producción en serie, la rectificación de un motor implica una secuencia de actividades que se desarrollan en diferentes sectores del taller de reparación, para lo cual es necesaria una buena coordinación. En ese sentido, el coordinador de procesos, encargado de programar las actividades, destacó la buena voluntad de los operarios para cumplir con su trabajo en tiempo y forma a fin de no entorpecer las actividades del resto de sus compañeros.

Los operarios de mayor antigüedad en la empresa, por su parte, destacaron la capacidad del coordinador para escuchar y valorar su experiencia, lo cual les había permitido perfeccionar tanto la programación como la ejecución de las actividades.

Sin embargo, comentaron que es distinto el caso del actual Jefe de Taller, responsable de los trabajos realizados en el área de reparación. Esta persona, que se incorporó a la empresa alrededor de un año atrás en reemplazo de un jefe que contaba con más de veinte años de antigüedad en la empresa, poseía un perfil más autoritario y demostraba una escasa capacidad de escucha hacia los aportes y recomendaciones de los operarios.

Ante esta situación, quienes contaban con mayor antigüedad preferían confiar en su propia experiencia, incluso desobedeciendo las indicaciones del mencionado Jefe de Taller. El resto, en cambio, obedecía sus indicaciones, trasladando hacia él la responsabilidad por los resultados de su labor.

En lo que respecta al clima laboral, los operarios coincidieron en que el ambiente de trabajo era ameno y distendido y que, a su vez, se tornaba –aún- más agradable ante la ausencia de los dueños.

Por otro lado, si bien existían horarios establecidos de entrada y salida, los empleados también señalaron que había cierta flexibilidad al respecto y que, en caso de necesitar ausentarse para atender alguna cuestión personal, desde la empresa no encontraban ningún obstáculo.

En cuanto a capacitación, si bien 2016 no había sido un año que se haya destacado en ese aspecto, en general coincidieron en que la empresa solía desarrollar

actividades de capacitación y que, dentro del rubro, era una de las que más invertía en ello.

Sin embargo, también advirtieron acerca de las dificultades de la compañía para retener al personal calificado. El bajo nivel salarial de la empresa -y del rubro en general- sumado a la gran demanda de mano de obra con habilidades y conocimientos técnicos, atentaba contra la retención del personal capacitado.

A su vez, los empleados de mayor experiencia señalaron que la rotación de personal había generado también cierta pérdida de confianza por parte del cliente, quien - anteriormente- se sentía seguro al tratar durante muchos años con las mismas personas y obtener siempre un servicio de calidad. A la fecha de este estudio, comentaron, el cliente se encontraba ante personas nuevas, cuyas habilidades desconocía, lo que le provocaba cierta inquietud respecto a la calidad del trabajo realizado.

Por otro lado, también observaron que, a partir de la intención de reducir costos, los directivos estaban intentando replicar -dentro de la empresa- métodos exitosos utilizados en fábricas en serie de gran renombre como Toyota. Sin embargo, indicaron que una rectificadora no era una fábrica en serie, sino un taller donde gran parte del trabajo se realizaba en forma artesanal.

En ese sentido, entendían que replicar un modelo de producción en serie resultaba imposible, dado que cada motor, aún con el mismo desperfecto, presentaba características particulares. Por ello, destacaron que muchas veces la reparación implicaba -también- cierto grado de experimentación, para lo cual era necesario tener un alto grado de conocimiento, experiencia y creatividad por parte del operario.

Sin embargo, señalaron, aún ante informes preparados por consultores externos que demostraron la inaplicabilidad de las prácticas de producción en serie, los líderes de la empresa se mantenían firmes en su intención de implementarlos.

Por último, respecto al liderazgo dentro de la empresa, también se observaba una escasa retroalimentación por parte de los directivos hacia los empleados. En general, éstos coincidieron en que las devoluciones respecto al desempeño solo surgían cuando se cometía un error. En cambio, señalaron, el reconocimiento ante resultados exitosos resultaba nulo.

En ese sentido, comentaron que -ante un error- la primera reacción consistía en la búsqueda del culpable, para luego recién abocarse a la búsqueda de una solución. A su vez, en ningún caso se realizaba un análisis crítico posterior que permitiese generar un aprendizaje a partir de la situación.

Además, al ser una empresa familiar conducida por sus propios dueños, en numerosas ocasiones los problemas trascendían el plano laboral y afectaban a nivel personal a los involucrados, comentaron.

En empresas más grandes, con una mayor capacidad económica para absorber los errores, era más sencillo analizar la situación y tomarla como una oportunidad de aprendizaje. En una Pyme como Amuyen, en cambio, ese análisis resultaba más difícil, agregó Bocero.

En el siguiente cuadro se presenta un resumen de los aspectos más destacados del presente análisis de caso.

Cuadro XI – Análisis de caso: Resumen de aspectos destacados

Aspectos destacados
<ul style="list-style-type: none">• Innovación a partir de la incorporación de tecnología avanzada, enfocada en la calidad de servicio.• Coordinación planificada de los procesos internos.• Asociación con grandes empresas.• Buen nivel de capacitación del personal.• Reducción de la apertura hacia nuevas ideas.• Cambio en la estrategia hacia la reducción de costos y el aumento de la eficiencia mediante la aplicación de modelos de fabricación en serie.• Clima de trabajo agradable.• Dificultades para retener al personal.• Escasa retroalimentación por parte de los líderes.• Reducida tolerancia del error.

Fuente: Elaboración propia

IV.4 Conclusiones

En primer lugar, a través de la encuesta realizada, se conoció la postura de 30 empleados de Pymes pampeanas, de los cuales la mayoría consideraron que su empresa innovaba. Sin embargo, el 23% -que se manifestó de manera contraria- resultó un porcentaje considerable si se tiene en cuenta que los encuestados no observaron ningún tipo de innovación dentro de su empresa.

Por su parte, según surgió de las encuestas, el principal aspecto en que se hacía visible la innovación dentro de estas Pymes era el desarrollo de nuevas formas de gestión y organización, mientras que la innovación en las relaciones con sus clientes resultó la más relegada en ese sentido.

A su vez, de acuerdo con los resultados de la encuesta, no se encontraron diferencias significativas entre la adquisición de tecnología y/o intangibles y el desarrollo de ideas propias como metodologías preferidas para introducir innovaciones en las empresas.

Por otro lado, la mayoría de los encuestados señaló que los directivos mostraban interés por innovar, aunque en un 38% de los casos indicaron que lo hacían en forma ocasional.

En lo que respecta al análisis cultural de las Pymes pampeanas a través del cálculo del Índice de la Cultura de la Innovación propuesto por Rao y Weintraub (2012), es posible destacar los siguientes resultados:

- El cociente de innovación promedio alcanzó una puntuación de 2,80 puntos, dentro de una escala con valor mínimo de 1 y máximo de 5. Esto indica que, en general, las culturas de las Pymes bajo estudio no reunían condiciones que favorecieran el desarrollo de innovaciones.
- Analizando los resultados a nivel de bloques de construcción, se puede observar que los valores predominantes y el clima presente en las Pymes analizadas –con una puntuación promedio de 3,03 y 2,95, respectivamente- resultaron los aspectos más favorables para su desempeño innovador.

De todas maneras, vale la pena resaltar que se trata de puntajes que apenas se ubican cerca del centro de la escala planteada.

- En cuanto a los valores, la creatividad (analizada a partir del estímulo de la imaginación, el juego y la autonomía) resultó el factor más destacado según los resultados de la encuesta.
- Respecto al clima y -en general- la confianza (medida a partir de la coherencia, la integridad y la franqueza con que se desenvuelven dentro de la empresa) resultó el factor más relevante para el desarrollo de la innovación dentro de las Pymes encuestadas.
- Por su parte, los procesos y los recursos -con una valoración promedio de 2,53 y 2,57, respectivamente- se posicionaron como los aspectos más débiles de la cultura de estas Pymes en materia de innovación.

En relación a los procesos y -en general- al desarrollo de ideas (en función del apoyo para su generación, filtrado y priorización) resultó el factor más débil – en materia de innovación- de las culturas analizadas.

A su vez, en cuanto a los recursos, el desarrollo de nuevos proyectos (a través de la asignación de tiempo, dinero y espacios adecuados para la búsqueda de nuevas oportunidades) se destacó como el factor menos favorable para el desarrollo de la innovación.

En una segunda instancia de investigación, a partir de la opinión de tres profesionales de distintas áreas, de extensa y nutrida trayectoria laboral y conocedores de Pymes pampeanas, se reveló que éstas no poseían –en general- una cultura favorable para la innovación.

Entre las causas más importantes que explicaban esta situación -de acuerdo a sus opiniones- se encontraron las siguientes:

- La falta de capacitación de los mandos medios y altos.
- El predominio de Pymes dirigidas por personas de edad avanzada y su escasa apertura hacia las propuestas de los empleados.
- La falta de una oferta académica en la provincia orientada hacia la creación de bienes y servicios novedosos.
- La escasa asistencia en materia de capacitación por parte del Estado.
- La priorización por parte de los ciudadanos pampeanos hacia la estabilidad y seguridad laboral, fortalecida a través de una fuerte presencia del Estado como empleador.

- La presencia de una actitud emprendedora motivada por la necesidad de subsistir por cuenta propia, por encima de la intención de crear y desarrollar ideas novedosas.
- La reducida presencia -en el medio local- de empresas grandes que demanden soluciones innovadoras a las Pymes.
- El desaprovechamiento de los errores y fracasos como fuentes de aprendizaje.

Por último y a partir del análisis de caso de la compañía Amuyen Rectificaciones S.A., se logró un entendimiento real y de primera mano de la cultura de una Pyme de La Pampa, cuya estrategia de diferenciación en el mercado se ha basado – fundamentalmente- en la oferta de servicios innovadores a partir de la incorporación de tecnología de vanguardia y la asociación con grandes empresas.

Asimismo, la coordinación y planificación de procesos, la considerable inversión en capacitación del personal y un clima de trabajo agradable, se destacaron como aspectos favorables para el desempeño innovador de la compañía.

Por su parte, dificultades para retener al personal capacitado, una escasa tolerancia del error, la falta de retroalimentación por parte de los líderes y una reducción en la apertura hacia las iniciativas de los empleados –en relación al pasado-, también se manifestaron presentes dentro de la empresa, siendo aspectos que podrían dificultar la innovación dentro de la misma.

En el presente Marco Investigativo se han utilizado técnicas de recolección de datos que permitieron un mayor entendimiento del fenómeno estudiado.

En el siguiente apartado, Conclusiones, Propuestas y Aportes para futuras investigaciones, se desarrollarán los principales hallazgos de la presente investigación.

V. CONCLUSIONES, PROPUESTAS Y APORTES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES

El principal objetivo del presente trabajo de investigación fue conocer, analizar y comprender el estado de la innovación y las características predominantes de las culturas de las Pymes pampeanas, con la intención de generar propuestas que permitiesen mejorar su performance innovadora.

Al objetivo planteado se le dio cumplimiento a través del desarrollo de un Marco Teórico que abarcó diversos conceptos y opiniones, y de un Marco Investigativo que permitió examinar el estado real del tema en las Pymes pampeanas, a través de un trabajo de campo aplicado a tal efecto.

De esta manera, el Marco Teórico reunió los planteamientos establecidos por diversos autores, los cuales permitieron comprender el valor de la innovación como herramienta capaz de brindar ventajas competitivas, así como –también– la importancia de la cultura empresarial como factor determinante de la innovación.

A largo del Marco Investigativo se llevaron a cabo encuestas a empleados de Pymes pampeanas, entrevistas a informantes-clave y un estudio de caso particular sobre la empresa Amuyen Rectificaciones S.A., dedicada a la reparación y acondicionamiento de motores de vehículos.

Finalmente y en función de la información recolectada a lo largo de este trabajo, fue posible elaborar las conclusiones que se presentan en este Capítulo.

V.1 Generalización de los hallazgos

De acuerdo con lo descripto en el capítulo referente a la Metodología de la Investigación, se realizó un análisis cuali-cuantitativo, exploratorio y de tipo descriptivo, empleando técnicas de estudio sobre una muestra intencional, razón por la cual no resulta posible generalizar los hallazgos encontrados, aunque sí resulta posible tomarlos como una ayuda para la toma de decisiones.

Sin embargo, y como corolario del trabajo realizado, los resultados de la investigación permiten afirmar que las características predominantes de las culturas

organizacionales de las Pymes de La Pampa no responden –en general- a los deseables en una cultura empresarial innovadora.

V.2 Conclusiones

Al respecto de las culturas organizacionales de las Pymes de La Pampa

En relación a este tema, se podría concluir que –en general- estas culturas no favorecen el desempeño innovador de este tipo de firmas.

Esta reflexión se basa en el análisis de las encuestas realizadas según el modelo de Rao y Weintraub (2012), cuyos resultados arrojaron un cociente de innovación promedio de 2,80 puntos, sobre una escala con valor mínimo de 1 y máximo de 5. A su vez, también se fundamenta en las opiniones de los informantes-clave, quienes observaron en las Pymes de La Pampa rasgos culturales que –salvo algunas excepciones, como la informalidad, cierta flexibilidad y el fácil acceso a los directivos- no son propios de una cultura innovadora.

En este sentido, por ejemplo, diferentes autores señalan a la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, el apoyo hacia sus iniciativas y la apertura de parte de los directivos, como rasgos comunes de una cultura innovadora. Sin embargo, tanto en el estudio de caso como a partir de la opinión de los entrevistados, se observaron serias dificultades en materia de liderazgo, demostrando que aún predominaba un estilo de conducción autoritario y que los altos mandos de las Pymes pampeanas poseían –en general- una escasa capacidad de delegación y ofrecían un limitado apoyo hacia las iniciativas de sus colaboradores.

A su vez, varios autores y empresas referentes en innovación consideran que los errores y fracasos son parte del proceso de búsqueda de soluciones, entendiendo que representan oportunidades para mejorar y aprender continuamente. En cambio, los informantes-clave entendieron que las Pymes de La Pampa tenían ciertas dificultades en relación a sus procesos de aprendizaje y desarrollo de conocimiento -necesarios para la innovación- ya que preferían ignorar o –al igual que lo observado en el análisis de caso- castigar los errores, antes que enfocarse en el aprovechamiento de las oportunidades de aprendizaje que ofrecían.

Por otro lado, la tolerancia a la incertidumbre, la asunción de riesgo y la exploración de nuevas oportunidades, son rasgos culturales que diferentes autores destacan de las empresas innovadoras. Sin embargo, los entrevistados indicaron que las Pymes pampeanas –en general- no poseían tales características, exhibiendo serias dificultades para buscar nuevas alternativas en forma independiente, manifestando – en la mayoría de los casos- una actitud reactiva, de adaptación e imitación, ante los cambios del mercado.

En relación a ello y en función de la opinión de los especialistas, se podría decir que la actividad emprendedora de la provincia no es impulsada por una intención de producir innovaciones competitivas capaces de brindar soluciones novedosas, sino que obedece –fundamentalmente- a la búsqueda del trabajo por cuenta propia por parte de quienes emprenden.

Al respecto de la importancia de la innovación en las Pymes

Se ha observado que –si bien la mayoría de las Pymes realiza innovaciones- aún no existe en ellas una conciencia generalizada acerca del potencial que la innovación posee como herramienta capaz de generar ventajas competitivas.

Este análisis surge a partir del trabajo de campo, en el cual un 23% de los encuestados consideró que la Pyme en la que se encontraba trabajando no realizaba ningún tipo de innovación. Además, solo el 55% de los encuestados observó en los directivos de la empresa un interés permanente por innovar.

En el mismo sentido, los informantes-clave coincidieron en que las Pymes de la provincia no se destacaban por su desempeño innovador, y que hasta se encontraban relegadas en materia de innovación y creatividad, así como en otros aspectos vinculados a la gestión y el desarrollo empresarial.

De esta manera, resulta posible detectar -respecto de las Pymes pampeanas- una situación similar, y hasta menos alentadora que la observada en las empresas de Argentina y América Latina en general, en función de las investigaciones señaladas en el Marco Teórico de este trabajo.

Al respecto del análisis de la capacidad innovadora

En lo que se refiere al análisis de la capacidad innovadora de las culturas de las Pymes pampeanas, en función de los seis bloques de construcción propuestos por Rao y Weintraub (2012) –y a partir del resultado de las encuestas-, sería podría observar lo siguiente:

- Valores: Son quienes impulsan las prioridades y decisiones de la empresa y, de los seis bloques analizados, es el mejor posicionado.

La creatividad -primordialmente a través del estímulo de formas de pensamiento novedosas y la libertad para la búsqueda de nuevas oportunidades- resulta, dentro de este bloque, el factor cultural más favorable para la innovación.

El aprendizaje –medido a partir de la curiosidad, el nivel de experimentación y el tratamiento del fracaso- en cambio, es el factor más débil en cuanto a valores culturales innovadores.

- Clima: Se refiere a las condiciones de interacción y el trato entre los integrantes, siendo el segundo bloque mejor posicionado.

La confianza, gracias a cierta coherencia entre los valores de las compañías y las decisiones y acciones llevadas a cabo, además de la franqueza con que se expresan las opiniones, resulta el factor más destacado de este bloque.

En cambio, las mayores dificultades se observan en cuanto al establecimiento de procesos simples para la toma de decisiones y el desarrollo de iniciativas - de manera rápida y segura- que faciliten una actividad innovadora fluida.

- Comportamientos: Describen la forma de actuar de las personas en relación a la innovación, y junto con el reconocimiento del éxito, ocupan el tercer y cuarto lugar.

Dentro de este bloque, el compromiso con la innovación resulta el factor menos alentador, principalmente debido al escaso tiempo que los líderes destinan a entrenar, dar seguimiento y brindar retroalimentación al resto de los empleados.

- Éxito: La concepción y evaluación del éxito al innovar tiene la capacidad de reforzar los valores, los comportamientos y los procesos que emplea la empresa.

En sus tres niveles de análisis –externo, corporativo e individual- mantienen una performance similar. Sin embargo, se evidencia que las mayores dificultades guardan relación con la forma de recompensar que mantienen las Pymes, las cuales no premian la asunción de riesgos en el desarrollo de iniciativas, independientemente de sus resultados.

- Recursos: Compuesto por personas, sistemas y proyectos, resultan el segundo bloque menos favorable para la innovación.

Las mayores dificultades se observan en cuanto a la asignación de tiempo, dinero y espacios necesarios para el desarrollo de nuevos proyectos.

En cuanto a las personas, el elemento que menos aporta al desempeño innovador es el rol de los líderes como impulsores de la innovación.

Por su parte, y en relación a los sistemas, la falta de métodos de reclutamiento y contratación adecuados para apoyar una cultura innovadora, constituyen su elemento más débil.

- Procesos: Representan el camino a través del cual se van desarrollando las innovaciones, resultando el bloque más débil de las Pymes pampeanas.

Particularmente, la falta de procesos que permitan generar, filtrar y priorizar ideas representan el factor que más dificulta la actividad innovadora de estas empresas.

Al respecto de la libertad otorgada a los empleados

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, se podría concluir que, en lo que respecta a la libertad otorgada a los empleados para buscar e identificar nuevas oportunidades, este es el rasgo cultural que –sin llegar a ser excelente- más se acerca a lo deseable para una cultura innovadora. Sin embargo, no cuentan con procesos definidos que faciliten y orienten tal búsqueda.

En relación a ello, se podría concluir que la falta de procesos preestablecidos es una de las dificultades más importantes que atraviesan las Pymes pampeanas, no solo para identificar oportunidades, sino también para su posterior selección, concreción y aprovechamiento, a través de una adecuada canalización y desarrollo de las ideas novedosas.

Al respecto del rol directivo ante la innovación

Por otro lado, en relación al rol directivo en materia de innovación, los líderes manifiestan conductas que limitan enormemente la exploración y explotación real de nuevas oportunidades, como –por ejemplo- el escaso tiempo que utilizan para dar seguimiento y retroalimentación a sus empleados, la utilización de sistemas de recompensas que no animan la toma de riesgos, y la insuficiente asignación de recursos –tiempo, dinero y espacio físico- que destinan a la innovación, entre otras.

Finalmente, puede concluirse que los objetivos de la presente investigación han sido verificados y que las hipótesis han sido corroboradas.

V.3 Propuestas

A fin de generar conciencia acerca de la importancia de la innovación como fuente de ventajas competitivas y desarrollar culturas empresariales innovadoras, los directivos –a través de sus palabras y acciones- deberían:

- Fomentar valores de apertura al cambio, flexibilidad y orientación hacia el entorno.
- Promover una concepción de los problemas como retos a superar.
- Tolerar las fallas cuando surjan de la búsqueda de nuevas oportunidades y la experimentación.
- Desafiar a los empleados a mejorar constantemente los productos y procesos.
- Mitigar la reacción crítica ante las nuevas ideas.
- Premiar las ideas y proyectos más destacados.
- Ceder -a sus creadores- un determinado porcentaje de las ganancias o ahorros que la puesta en práctica de una idea innovadora haya generado durante cierto tiempo.

A su vez, atendiendo a los obstáculos observados en cuanto a aprendizaje y desarrollo de conocimiento, los directivos también deberían:

- Fomentar una concepción de los errores como oportunidades de aprendizaje.

- Promover el intercambio de conocimiento, incluso de aquel obtenido a partir de los errores y fracasos.
- Estimular la capacitación de los empleados.
- Organizar y sistematizar talleres internos de capacitación que permitan aprovechar los conocimientos y capacidades de quienes tienen mayor antigüedad y experiencia, a la vez que los reconoce y valora.
- Difundir internamente los aportes positivos de los empleados.
- Entablar relaciones comerciales que favorezcan el intercambio de conocimientos con empresas grandes, así como mantenerse actualizadas en cuanto a tecnología, procesos y servicios.

Por su parte, en lo que respecta a las dificultades observadas en materia de liderazgo, si bien es cierto que modificar la personalidad y actitudes de los líderes no es una tarea sencilla, se podría:

- Capacitar –a través de cursos y talleres- a los directivos, a fin de facilitarles el desarrollo de capacidades útiles para lograr conducción más eficiente del personal.
- Involucrar al Estado –a través de los organismos que la componen- en la organización y el ofrecimiento de actividades de capacitación.
- Constituir, a partir de la colaboración del Estado Provincial y de la Universidad Nacional de La Pampa, un organismo independiente capaz de brindar asesoramiento y capacitación a las Pymes de la provincia, no solo en temas de innovación, sino también en otras ramas de la gestión empresarial como el marketing, la gestión financiera y la administración del personal, entre otras.

Por otro lado, en relación a la definición de procesos y a la asignación de recursos - los dos bloques más débiles de sus culturas-, las Pymes deberían diagramar y formalizar una serie de pasos y filtros a llevar adelante para producir y desarrollar ideas que se traduzcan en innovaciones, a través del trabajo conjunto entre mandos medios y operarios. Por ejemplo, un proceso podría estar compuesto por las siguientes fases:

- Identificación de oportunidades: Las oportunidades podrían buscarse tanto dentro como fuera de la organización, recurriendo –por ejemplo- a estudios de mercado, análisis de tendencias, la identificación de nuevos mercados donde

poder aprovechar los recursos y capacidades de la empresa, la búsqueda de similitudes en otros mercados y la colaboración con entidades académicas y de investigación.

A partir de actividades de este tipo, podrían detectarse diferentes situaciones que funcionen como inputs para la posterior generación de ideas.

- Generación y selección de ideas: En esta etapa deberían recurrirse a técnicas que fomenten la creatividad, como la “tormenta de ideas”¹², la sinéctica¹³ y el pensamiento lateral¹⁴. De todas maneras, cualquiera sea la técnica utilizada, es importante que no se emitan juicios durante su aplicación, permitiendo que los participantes se sientan cómodos y seguros a fin de proponer una gran cantidad de ideas, por irracionales que puedan parecer en un principio.

También, resulta recomendable proveer de cierto foco al equipo a fin de acotar el marco de las ideas que se deseen obtener, para luego seleccionar las que se consideren más apropiadas en función del objetivo planteado.

- Desarrollo: En esta etapa se podrían definir una serie de metas de corto, mediano y largo plazo que deberían cumplirse para generar modelos o prototipos, en función de las ideas seleccionadas.

Incluso se podría desglosar esta etapa en diferentes fases, estableciendo distintos grados de detalle para cada una de ellas.

- Evaluación: Antes de su puesta en marcha, deberían ser testeados los modelos desarrollados a fin de verificar su aplicabilidad. En el caso nuevos productos o servicios se podrían realizar –incluso- experimentos en el

¹² Nota del autor: Herramienta de trabajo grupal utilizada para estimular la producción de un gran número de ideas acerca de un problema y sus posibles soluciones o –en general- sobre un tema que demanda ideas originales.

¹³ Nota del autor: Método orientado al aumento del potencial creativo de las personas, mediante la estimulación de los elementos irracionales y emocionales de su personalidad. Esta técnica busca, a través de una serie de pasos, utilizar de forma consciente los mecanismos inconscientes a los que recurre la actividad creadora, a fin de permitir a los participantes observar el problema bajo análisis desde nuevas perspectivas.

¹⁴ Nota del autor: Incluye una serie de técnicas sistemáticas que se utilizan con la intención de modificar los conceptos y percepciones, así como –también- generar otros nuevos.

A diferencia del “pensamiento vertical”, en el cual la persona toma posición y busca una solución desde la perspectiva en la que se encuentra situado en un momento dado, a través del “pensamiento lateral” se analiza el problema desde diversos puntos de vista y probando diferentes percepciones, saliendo de la línea habitual de pensamiento.

“Los seis sombreros para pensar”, creada a principios de la década de 1980 por Edward De Bono, es una de estas técnicas.

- mercado o recurrir a técnicas como los grupos focales¹⁵ en sectores específicos, o con determinados clientes.
- **Ejecución:** Una vez superadas las evaluaciones, el producto de las nuevas ideas estaría en condiciones de ponerse en práctica.

A su vez, además de la definición de estos procesos, también sería importante:

- Conformar equipos especialmente dedicados al desarrollo de cada proyecto.
- Asignar espacios físicos y temporales, así como presupuestos específicos, destinados exclusivamente al desarrollo de los mismos.
- Otorgar a cada equipo cierto grado de independencia respecto al resto de la empresa.
- Definir líderes para cada proyecto, los cuales –preferiblemente- deberían ser aquellos que propusieron la idea, dado que probablemente sean quienes más se esfuercen por intentar que sea exitoso.

V.4 Aportes para futuras investigaciones

Luego de estudiar la cultura empresarial como determinante de la innovación en las Pymes de La Pampa, se plantean otros temas de investigación que podrían ser estudiados en el futuro, tales como:

- Evaluar la influencia del nivel de capacitación de los mandos medios y altos en el desarrollo de una cultura empresarial innovadora.
- Confirmar el impacto que genera en materia de innovación, las diferencias generacionales por parte de los directivos que conducen las empresas.
- Analizar la influencia de la oferta académica sobre la gestación de empresas innovadoras.
- Evaluar el nivel de asistencia estatal hacia las Pymes en materia de capacitación orientada hacia la innovación.
- Analizar el impacto de la cultura social sobre las culturas empresariales en materia de innovación.

¹⁵ Nota del autor: Se refiere a un tipo de técnica de estudio que permite conocer y estudiar las opiniones y actitudes de un público determinado. Su metodología de trabajo se basa en la reunión de un grupo de participantes –entre seis y doce, aproximadamente- y un moderador encargado de hacer preguntas y dirigir el encuentro.

- Entender la influencia de las grandes empresas sobre la actividad innovadora de las Pymes.
- Analizar el impacto de la cultura empresarial como determinante de la innovación en las grandes empresas de la provincia, así como sus similitudes y diferencias con respecto a la situación observada en las Pymes.

V.5 Consideraciones finales

Siendo actores fundamentales para el desarrollo económico y social de la provincia –y del país- y entendiendo que los mercados se encuentran inmersos en una dinámica de cambios constantes, resulta indispensable generar un salto de calidad en las organizaciones que les permita generar ventajas competitivas sobre las cuales apoyarse para perdurar y tener éxito.

En ese sentido, la búsqueda permanente de la innovación se presenta como la clave para generar ese salto, debiendo pasar a ser un objetivo prioritario tanto para las pequeñas como para las grandes empresas.

Para ello, deberán transformar sus culturas actuales -a través de la práctica- en culturas innovadoras, las que deberían permitir la consecución de resultados sostenibles, aceptando que se necesita rigor y perseverancia para conseguirlo.

La falta de personas creativas no es un problema para las Pymes, pero -para poder aprovecharlas y tener éxito- deberán superar sus enormes carencias en términos de procesos y liderazgo, logrando que las innovaciones repercutan en sus cuentas de resultados y generen beneficios para toda la sociedad.

Hoy en día, la innovación resulta la única herramienta capaz de generar ventajas competitivas sostenibles para –todas- las empresas, permitiendo la creación de productos y servicios novedosos que generan valor para los clientes.

A su vez, la cultura empresarial es la única capaz de crear las condiciones necesarias para explotar -en forma permanente- la creatividad de las personas y traducirla en innovaciones.

Por ello, si desea subsistir y prosperar, el desarrollo de una cultura organizacional innovadora debería ser el objetivo primordial de toda organización.

ANEXO I

Formulario de encuesta a empleados de Pymes

**LA CULTURA EMPRESARIAL COMO DETERMINANTE DE
LA INNOVACIÓN EN LAS PYMES PAMPEANAS**

Encuesta

Mario N. Acebo

(No se requerirán más de 5 minutos para completar esta encuesta. Desde ya, se agradece su colaboración).

Objetivos y marco en el que se realiza la encuesta

Esta encuesta se realiza dentro del marco de una tesis de Maestría a ser presentada en la Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas de la Universidad Nacional de La Pampa, Argentina. No cuenta con otro fin que el de estudiar y profundizar el estado del tema bajo revisión.

Aclaraciones

La información contenida en esta encuesta será tratada bajo la mayor confidencialidad y su utilización será solamente académica.

En caso de no poder contestar alguna de las preguntas, se agradece que sea completado el resto del formulario para permitir continuar con la investigación.

Innovación – Definición

A los efectos de esta encuesta, la innovación es referida como la producción o introducción de ideas, procesos o métodos novedosos.

Cuestionario

Nombre de la empresa:

Ciudad:

Actividad de la empresa:

- Industria. ____
- Comercio. ____
- Servicios. ____
- Software y servicios informáticos. ____
- Construcción. ____
- Otro. (Especifique): ____

Cantidad aproximada de empleados con que cuenta la empresa:

Nombre del encuestado:

Edad:

Cargo/Posición:

Fecha en que se completa la encuesta:

Marque con una x lo que corresponda

1) La empresa en la que usted se desempeña, ¿innova?

- Si. ____
- No. ____

2) Si la respuesta anterior fue afirmativa, ¿en qué aspectos observa la innovación en su empresa? (Marque varias opciones si lo considera necesario). Si su respuesta anterior fue negativa, continúe por el punto 4).

- En la creación de productos y/o prestación de servicios novedosos. ____
- En la generación de nuevos modelos de negocio (nuevas formas de obtener ingresos). ____
- En sus procesos internos de producción. ____
- En sus formas de gestión y organización. ____

- En su relación con el cliente (forma de comercialización, entrega, distribución, etc.). ____
- En otros aspectos (Especifique): ____

3) ¿De qué manera innova su empresa? (Marque varias opciones si lo considera necesario)

- Desarrollando ideas propias. ____
- Adquiriendo tecnología y/o intangibles desarrollados por otras empresas. ____
- De otra manera (Especifique): ____

4) ¿Los directivos de la compañía se muestran interesados por llevar adelante ideas innovadoras?

- Si. ____
- No. ____
- En ocasiones. ____
- Otro (Especifique): ____

5) Indique en qué medida cada uno de los siguientes enunciados representa a su empresa, utilizando la escala de 1 a 5 que debajo se detalla, según su respuesta sea:

1 = No, en absoluto

2 = En menor medida

3 = En un grado moderado

4 = En gran medida

5 = En extrema medida.

Enunciado

- Tenemos un ferviente deseo de explorar oportunidades y crear cosas nuevas. ____
- Al buscar nuevas oportunidades, tenemos un saludable deseo y tolerancia por la ambigüedad. ____

- Al identificar nuevas oportunidades, evitamos la parálisis de análisis y nos ponemos a trabajar. ____
- En la empresa se animan nuevas formas de pensar y la búsqueda de soluciones desde diversas perspectivas. ____
- Nuestro lugar de trabajo nos proporciona libertad para buscar nuevas oportunidades. ____
- Disfrutamos de ser espontáneos y no tenemos miedo de reírnos de nosotros mismos. ____
- Somos buenos haciendo preguntas en la búsqueda de lo desconocido. ____
- Nuestro esfuerzo por innovar nos lleva a experimentar constantemente. ____
- No tenemos miedo a fracasar, y tratamos el fracaso como una oportunidad de aprendizaje. ____
- Nuestros líderes nos inspiran una visión para el futuro y una serie de oportunidades para la organización. ____
- Nuestros líderes nos desafían frecuentemente a pensar y actuar de manera emprendedora. ____
- Nuestros líderes le muestran los comportamientos innovadores correctos a los demás para que sean seguidos. . ____
- Nuestros líderes dedican tiempo para entrenarnos/darnos seguimiento y proporcionar retroalimentación en nuestros esfuerzos por innovar. ____
- Las personas en todos los niveles de la organización toman proactivamente la iniciativa de innovar. ____
- Nuestros líderes brindan apoyo a los miembros de los equipos de proyecto durante los éxitos y durante los fracasos. ____
- Nuestros líderes usan estrategias de influencia apropiadas para ayudarnos a atravesar las barreras organizacionales. ____
- Nuestros líderes son capaces de cambiar el curso de acción cuando es necesario. ____
- Nuestros líderes persisten en seguir las oportunidades, incluso ante la adversidad. ____
- Tenemos una comunidad que habla un lenguaje común sobre la innovación. ____
- Apreciamos, respetamos y aprovechamos las diferencias que existen dentro de nuestra comunidad. ____

- Trabajamos juntos en equipos para captar oportunidades. ____
- Buscamos hacer realmente las cosas que decimos que valoramos. ____
- Cuestionamos decisiones y acciones que son inconsistentes con nuestros valores. ____
- Somos capaces de expresar libremente nuestras opiniones, incluso sobre ideas no convencionales o controversiales. ____
- Minimizamos las reglas, políticas, burocracia y rigideces para simplificar nuestro lugar de trabajo. ____
- Las personas asumen la responsabilidad de sus propias acciones y evitan culpar a los demás. ____
- Nuestra gente sabe exactamente cómo empezar y llevar adelante iniciativas a través de la organización. ____
- Se ha comprometido a los líderes a que estén dispuestos a ser los campeones de la innovación. ____
- Tenemos acceso a expertos en innovación que pueden apoyar nuestros proyectos. ____
- Tenemos el talento interno necesario para tener éxito en nuestros proyectos de innovación. ____
- Tenemos los sistemas de reclutamiento y contratación adecuados para apoyar una cultura innovadora. ____
- Tenemos buenas herramientas de soporte que permitan apoyar nuestros esfuerzos de innovación. ____
- Somos buenos en aprovechar nuestras relaciones con proveedores y vendedores para innovar. ____
- Las personas dentro de la empresa tienen tiempo para dedicarse a buscar nuevas oportunidades. ____
- Se ha brindado financiamiento a la búsqueda de nuevas oportunidades. ____
- Contamos con un espacio físico y/o virtual destinado a la búsqueda de nuevas oportunidades. ____
- Generamos sistemáticamente ideas a partir de un gran y diverso conjunto de fuentes. ____
- Metodológicamente filtramos y refinamos ideas para identificar las oportunidades más prometedoras. ____

- Seleccionamos oportunidades basándonos en una cartera de riesgo claramente articulada. ____
- Realizamos rápidamente prototipos de las oportunidades prometedoras. ____
- Tenemos circuitos de retroalimentación eficaces entre nuestra empresa y el cliente. ____
- Interrumpimos rápidamente los proyectos basados en un criterio de error predefinido. ____
- Nuestros procesos están diseñados para ser flexibles y contextualizados, en lugar de estar basados en el control y la burocracia. ____
- Lanzamos rápidamente al mercado las oportunidades más prometedoras. ____
- Rápidamente asignamos recursos para impulsar las iniciativas que se muestran prometedoras en el mercado. ____
- Nuestros clientes piensan que somos una organización innovadora. ____
- Nuestro desempeño en innovación es mucho mejor que el de otras empresas de nuestra industria. ____
- Nuestros esfuerzos de innovación nos han llevado a un mejor desempeño financiero que otras empresas en la industria. ____
- Tratamos a la innovación como una estrategia de largo plazo, en lugar de considerarla una solución a corto plazo. ____
- Tenemos un enfoque deliberado, comprensivo y disciplinado de la innovación. ____
- Los proyectos de innovación han ayudado a nuestra organización a desarrollar nuevas capacidades que no teníamos hace tres años. ____
- Estoy satisfecho con mi grado de participación en nuestras iniciativas de innovación. ____
- En la empresa se desarrollan deliberadamente las capacidades de su gente mediante su participación en nuevas iniciativas. ____
- En la empresa se recompensa a las personas por participar en oportunidades potencialmente arriesgadas, independientemente del resultado. ____

6) Comentarios finales respecto a la innovación y/o a la cultura de su empresa.

ANEXO II

Guía de entrevistas con informantes-clave

Detalle de los entrevistados

Los profesionales y especialistas entrevistados se muestran en el siguiente cuadro:

Cuadro XII - Profesionales y especialistas entrevistados

Nombre y Apellido	Formación Profesional	Principales antecedentes	Entrevista		
			Fecha	Modalidad	Duración
Jorge O. Romo	Magister en Gestión Empresaria Especialista en Gestión Agropecuaria Contador Público Nacional Técnico en Cooperativas	Consultor de Empresas en Administración y Reestructuración de Organizaciones Docente en Maestría en Gestión Empresaria (UNLPam) Docente en carrera de Contador Público Nacional (UNLPam)	12/11/2016	Personal	45 min.
Verónica Rebechi	Licenciada en Recursos Humanos Licenciada en Relaciones Públicas e Institucionales	Directora en VR Humana Coordinadora de Recursos Humanos en Lartirigoyen y Cía. S.A. Analista de Recursos Humanos en Quickfood S.A.-Marfrig Group	16/11/2016	Personal	1 hora
Oswaldo L. Dadone	Magister en Administración de Empresas con orientación en Finanzas Contador Público Nacional	Presidente de Campo Aval SGR Staff del Directorio en Lartirigoyen y Cía. S.A. Presidente de Patagonia Pet S.A. Ministro de Economía, Hacienda y Finanzas del Gobierno de La Pampa	26/11/2016	Personal	45 min.

Fuente: Elaboración propia

Diseño de las entrevistas

Semi-estructuradas, con las siguientes preguntas básicas:

- ¿Considera que las Pymes pampeanas poseen una cultura innovadora?
- ¿Qué obstáculos entiende que encuentra la innovación dentro de las Pymes de La Pampa?
- ¿Qué características culturales de las Pymes pampeanas considera que pueden favorecer su performance innovadora?
- ¿Cómo describiría el estilo de liderazgo en las Pymes de La Pampa?

BIBLIOGRAFÍA

- 3M. (2016). Recuperado el 31/10/2016 de http://solutions.3m.com.ar/wps/portal/3M/es_AR/about-3M/information/about/us/.
- Adair, J. (1992). *El reto gerencial de la innovación*. Bogotá: Legis.
- Ahmed, P. K. (1998). Culture and climate for innovation. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 1, N° 1, p. 30-43.
- Anlló, G., Lugones, G., & Peirano, F. (2007). La innovación en la Argentina post devaluación. Antecedentes previos y tendencias a futuro. En B. Kosacoff, *Crisis, recuperación y nuevos dilemas. La economía argentina 2002-2007*. CEPAL - Naciones Unidas.
- Arad, S., Hanson, M. A., & Shneider, R. J. (1997). A framework for the study of relationships between organizational characteristics and organizational innovation. *The Journal of Creative Behavior*, Vol. 3, N° 1, p. 42-58.
- Baldomá Jones, P. (2015). La innovación en Argentina y la región. *Bit & Blte - Revista Institucional de la Facultad de Informática - UNLP*, p. 36-38.
- Bolsa de Comercio de Córdoba. (2014). *El balance de la economía argentina 2013*. Publicación Institucional.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. Londres: Tavistock.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Addison-Wesley.
- Canalejo, M. (1995). Innovación organizativa en Alcatel Standard Eléctrica S.A. *Congreso Nacional de ACEDE*. Madrid.
- Cardozo, E., Velásquez de Naime, Y., & Rodríguez Monroy, C. (2012). El concepto y la clasificación de la Pyme en América Latina. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, Vol. 7, N° 2, p. 1630-1641.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- Child, J. (1973). Predicting and Understanding Organization Structure. *Administrative Science Quarterly*, p. 168-185.
- Christensen, C. M. (1999). What is an Organization's Culture? *Harvard Business School Publishing*, nota 9-399-104.
- Claver Cortés, E., Llopis, J., García Bravo, D., & Molina Manchón, H. (1998). Organizational culture for innovation and new technological behavior. *Journal of High Technology Management Research*, Vol. 9, N° 1, p. 55-69.

- Comisión Europea. (1995). *Libro verde sobre la innovación*. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas.
- Cornejo Cañamares, M. (2009). La Cultura de Innovación. *Informes Técnicos Ciemat*.
- Damanpour, F., & Gopalakrishnan, S. (2001). The Dynamics of the Adoption of Product and Process Innovations in Organizations. *Journal of Management Studies*, Vol. 38, p. 45-65.
- de Bono, E. (1994). *El pensamiento creativo. El poder del pensamiento lateral para la creación de nuevas ideas*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster Jr., F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrante analysis. *Journal of Marketing*, Vol. 57, N° 1, p. 23-27.
- Domingo, C. (2013). *El viaje de la innovación: La guía definitiva para innovar con éxito*. Barcelona: Gestión 2000.
- Drucker, P. (1985). *La innovación y el empresario innovador*. Barcelona: Edhasa.
- Escorsa Castells, P., & Valls Pasola, J. (2003). *Tecnología e innovación en la empresa*. Barcelona: Ediciones de la Universitat Politècnica de Catalunya.
- EUROSTAT/OCDE. (2005). *Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. Tercera edición*. OECD/European Communities.
- Ferraro, C., & Stumpo, G. (2010). *Políticas de apoyo a las pymes en América Latina. Entre avances innovadores y desafíos institucionales*. Santiago de Chile: CEPAL - Naciones Unidas.
- Fundación Observatorio PyME. (2013). *Informe especial: Definiciones de PyME en Argentina y el resto del mundo*. Buenos Aires.
- Fundación Observatorio Pyme. (2015). *Informe 2013/2014. Evolución reciente, situación actual y desafíos para 2015*. Buenos Aires.
- Gisbert López, M. (2005). *Creatividad e Innovación en la práctica empresarial*. Madrid: Fundación Cotec para la Innovación Tecnológica.
- Goleman, D., Kaufman, P., & Ray, M. (2009). *El espíritu creativo*. Barcelona: Zeta bolsillo.
- Gunther, M. (2010). Recuperado el 30/10/2016 de <https://innovacioncreatividad.wordpress.com/2010/10/12/3m-un-ejemplo-de-cultura-innovadora-con-exito/>.
- Gupta, P. (2012). *The innovation solution. Making innovation more pervasive, predictable and profitable*. Estados Unidos: Accelper consulting.
- Guzmán Cuevas, J., & Martínez-Román, J. A. (2008). Tipología de la innovación y perfiles empresariales. Una aplicación empírica. *Economía Industrial*, N° 368, p. 59-77.

- Hartmann, A. (2006). The role of organizational culture in motivating innovative behaviour in construction firms. *Construction Innovation*, Vol. 6, p. 159-172.
- Hernández Sampieri, R. (2009). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hofstede, G., & Bond, M. H. (1988). The Confucius connection: From cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics*, Vol. 4, N° 4, p. 5-21.
- I+C Consultores. (2016). *Recuperado el 30/10/2016 de <http://www.ic-consultores.com.ar/intranet/allfiles/Filedoc/65/Innovacion---CULTURA-INNOVADORA---CASO-3M.pdf>*.
- INSITUM. (2014). *El estado de la innovación en América Latina*. Recuperado el 16/10/2016 de http://www.innovacion.cl/wp-content/uploads/2014/10/INS_InnovationReport_ESP.pdf.
- Jamrog, j., Vickers, M., & Bear, D. (2006). Building and sustaining a culture that supports innovation. *Human Resource Planning*, Vol. 29, N° 3, p. 9-19.
- Jaskyte, K., & Kisieliene, A. (2006). Organizational innovation: A comparison of nonprofit human-service organizations in Lithuania and the United States. *International Social Work*, Vol. 4, N°2, p. 165-176.
- Kotler, P., & Trías de Bes, F. (2011). *Winning at Innovation. The A to F model*. Reino Unido: Palgrave Macmillan.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2000). *Administración de los sistemas de información, organización y tecnología*. México: Prentice Hall.
- Lederman, D., Messina, J., Pienknagura, S., & Rigolini, J. (2014). *El emprendimiento en América Latina: Muchas empresas y poca innovación*. Washington: Banco Mundial.
- León, R. A. (2001). Cultura organizacional y liderazgo: Reflexiones sobre algunos resultados en entidades bancarias. *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, Vol. 17, N° 2, p. 155-172.
- Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 6, N° 1, p. 64-74.
- McLean, L. D. (2005). Organizational culture's influence on creativity and innovation: A review of the literature and implications for human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 7, N° 2, p. 226-246.
- Ministerio de Producción de la Nación. (2016). *Recuperado el 18/10/2016 de <http://www.produccion.gob.ar/se-aprobo-la-ley-pyme/>*.
- Ministerio de Trabajo Empleo y Seguridad Social de la Nación. (2016). *Recuperado el 29/11/2016 de http://www.trabajo.gov.ar/left/estadisticas/oede/estadisticas_provinciales.asp*.

- Morcillo Ortega, P. (2007). *Cultura e innovación empresarial: La conexión perfecta*. Madrid: Paraninfo.
- Morcillo Ortega, P. (2008). Innovación, a por todas con la cultura. *Revista electrónica Madri+d*.
- Morcillo Ortega, P. (2009). Cultura e innovación en la empresa. En M. Menguzzato Boulard, *La dirección de empresas ante los retos del siglo XXI* (págs. p. 203-214). España: Ediciones de la Universitat de Valencia.
- Morcillo Ortega, P. (2011). *Innovando por naturales: El pase lo dice todo*. Madrid: Visión Libros.
- Naranjo Valencia, J. C. (2010). *La cultura organizacional como determinante de la innovación de producto. Un estudio empírico (tesis doctoral)*. Murcia: Facultad de Economía y Empresa, Universidad de Murcia.
- Naranjo Valencia, J. C., & Calderón Hernández, G. (2015). Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural. *Estudios Gerenciales, Vol. 31, N° 135*, p. 223-236.
- Naranjo Valencia, J. C., Jiménez, D., & Sanz, R. (2012). ¿Es la cultura organizativa un determinante de la innovación en la empresa? *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, Vol. 15*, p. 63-72.
- Novick, M., Rojo, S., Rotondo, S., & Yoguel, G. (2009). *La compleja relación entre innovación y empleo*. Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial - Ministerio de trabajo, Empleo y Seguridad Social de la República Argentina.
- OCDE/CEPAL. (2012). *Perspectivas económicas de América Latina 2013. Políticas de PYMEs para el cambio estructural*. OCDE - CEPAL.
- Ouchi, W. (1981). *Theory Z*. Reading MA: Addison Wesley.
- Peters, T., & Waterman, R. H. (1984). *En busca de la excelencia*. Barcelona: Plaza y Janés.
- Porter, M. E. (1989). *Ventaja competitiva*. México: CECSA.
- Porter, M., & Millar, V. (1985). How information gives you competitive advantage. *Harvard Business Review, Vol 63, N° 4*, p. 149 - 160.
- Radas, S., & Bozic, L. (2009). The antecedents of SME innovativeness in an emerging transition economy. *Technovation, Vol. 29, N° 6-7*, p 438-450.
- Rao, J., & Weintraub, J. (2012). How innovative is your company's culture? *MIT Sloan Management review, Vol. 54, N° 3*.
- Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la lengua española*. Madrid: Espasa.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.

- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schnarch Kirberg, A. (2005). *Desarrollo de nuevos productos*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Schnarch Kirberg, A. (2008). *Creatividad aplicada*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Schneider, B., Gunnarson, S. K., & Niles-Jolly, K. (1994). Creating the climate and culture of success. *Organizational Dynamics*, Vol. 23, N° 1, p. 17-29.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Shrivastava, P., & Souder, W. E. (1987). The strategic management of technological innovations: A review and a model. *Journal of Management Studies*, Vol.24, N°1, p. 25-41.
- Solleiro, J. L., & Castañón, R. (2002). Competitividad y sistemas de innovación: los retos para la inserción de México en el contexto global. *CTS+I, Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología, Innovación y Sociedad*, N° 4, p. 165-197.
- Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1993). *The Cultures of Work Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Universidad Cornell; INSEAD; OMPI. (2016). *The Global Innovation Index 2016*. Recuperado el 16/10/2016 de <https://www.globalinnovationindex.org/gii-2016-report>.
- Valdés, L. (2002). *La re-evolución empresarial del siglo XXI*. Bogotá: Norma.
- Valdés, L. (2004). *Innovación: el arte de inventar el futuro*. Bogotá: Norma.
- Vilá, J. (2010). Cultura innovadora: valores, principios y prácticas de primeros ejecutivos en empresas altamente innovadoras. En *Innovation Perspectives for the 21st Century* (págs. p. 255-267). Madrid: BBVA.
- Viltard, L. A. (2005). Arquitectura organizacional de la innovación. *Revista mktDescubre, Sexta Edición, Año 5*.
- Viltard, L. A. (2013). *Globalización: Entender el nuevo ámbito mundial y tomar decisiones*. Avellino: B.S. Lab.
- Viltard, L. A. (2014). Steve Jobs, una invitación a pensar distinto. *Revista mktDescubre, Cuarta Edición, Año 4*.
- Viltard, L. A. (2015). *Innovación organizacional: su comprensión, puesta en marcha como proceso y medición*. Avellino: B.S. Lab.
- Viltard, L. A. (2016). Unlimited: Blurred limits in a bordeless world. *Independent Journal of Management & Production (IJM&P)*, Vol. 7, N° 2, p. 380-412.
- Wallach, E. J. (1983). Individuals and organizations: The cultural match. *Training & Development Journal*, Vol. 37, N° 2, p. 28-36.

Yoguel, G., & Boscherini, F. (2001). El desarrollo de las capacidades innovativas de las firmas y el rol del sistema territorial. *Desarrollo Económico*, Vol. 41, N° 161, p. 37-69.