

COURSE: Critical Thinking and Innovation

Lecture 6: Importance of innovation for management in organizations
Lecturer: Ana Gómez Burns

OBJETIVO:

Identificar conceptos básicos de innovación con precisión, a través del estudio de casos reales para las bases de la innovación organizacional.

Analizar la importancia de la innovación de manera crítica, de experiencias exitosas en las organizaciones para la contribución a la sociedad.

La innovación es un concepto que todos conocemos, pero ¿cómo transformar una idea en una realidad que genere valor? La respuesta se encuentra en una gestión eficaz de los procesos de innovación. Tal como afirmó Porter (1998), la innovación constante es la única ventaja competitiva sostenible. En este sentido, las organizaciones deben prestar especial atención a la forma en que fomentan, desarrollan e implementan nuevas ideas, pues es en esta etapa donde se determina el éxito o el fracaso de cualquier iniciativa innovadora.

El mercado actual es dinámico y cambiante. Las organizaciones que deseen sobrevivir y prosperar deben adoptar una mentalidad innovadora y estar preparadas para adaptarse a las nuevas circunstancias. La innovación no solo implica desarrollar nuevos productos o servicios, sino también redefinir los modelos de negocio y explorar nuevas formas de crear valor.

Como señalan Damanpour y Gopalakrishnan (2001), las empresas no solo difieren en su capacidad para innovar, sino también en el tipo de innovaciones que desarrollan y en el impacto que estas tienen en su competitividad. Además, como apuntan Hernández y Sánchez (2003), la innovación no es un fenómeno homogéneo, sino que varía según el sector industrial y se basa en gran medida en conocimientos tácitos, difíciles de transferir y compartir. Esta heterogeneidad hace que la gestión de la innovación sea un desafío aún mayor para las organizaciones.

Para que la innovación sea un motor de crecimiento sostenible, las organizaciones deben considerar una amplia gama de factores, desde el liderazgo y la cultura hasta la estructura y las alianzas estratégicas. Como señalan Velasco-Balmaseda y Zamanillo-Elguezabal (2008), la innovación no es un proceso aislado, sino un sistema complejo que requiere de una gestión integral para alcanzar el éxito.

Modelos de Gestión de la Innovación

A continuación, se presentan distintas perspectivas sobre la gestión de la innovación, según diversos autores. Estos modelos subrayan la importancia de integrar la innovación en todos los procesos organizacionales.

Nombre del modelo	Autores	Características
Modelo guía para gestionar la innovación	CIDEM (1999)	El Centro de Innovación y Desarrollo Empresarial de Cataluña ha diseñado una guía para gestionar la innovación como un proceso continuo. Esta guía divide el proceso en cuatro etapas clave: generación de ideas, desarrollo de productos, optimización de procesos productivos y reestructuración de los procesos organizativos. Todas estas etapas deben estar alineadas con las demandas del mercado y basadas en el conocimiento y la tecnología.
Modelo de solución a la innovación	Hamel (2000)	Este autor propone un modelo de innovación radical basado en dos pilares fundamentales: el desarrollo de capacidades internas y la implementación de un proceso iterativo. Las capacidades incluyen habilidades del personal, tecnologías, métricas y procesos de gestión, mientras que el proceso se concibe como un ciclo continuo de ideación, diseño,

		experimentación y mejora, todo ello sustentado en un sólido conocimiento de las mejores prácticas en innovación.
Modelo de gestión de la innovación tecnológica	Dodgson (2000)	Este modelo propone un proceso de gestión de la innovación tecnológica que integra diversas áreas de la empresa, como investigación y desarrollo, producción, estrategia tecnológica y comercialización.
Modelo integrado de gestión de la innovación tecnológica	Delgado y Díaz (2002)	Este modelo se construye a partir de la combinación de diferentes enfoques de gestión, como la estrategia, los recursos humanos, la gestión de proyectos y la calidad, con el objetivo de impulsar la innovación en la organización.
Modelo UNE 166000	AENOR (2002)	Esta asociación española ha desarrollado un conjunto de normas, entre las que destaca la UNE 166002, que proporciona una guía detallada para gestionar de manera efectiva las actividades de investigación, desarrollo e innovación. La norma establece un proceso que abarca desde el diagnóstico inicial de la organización hasta la explotación de los resultados obtenidos.
Modelo de gestión del proceso de innovación	Escorsa y Valls (2003)	Estos autores plantean que una gestión de la innovación exitosa requiere de seis funciones clave: inventario tecnológico, vigilancia

empresarial		tecnológica, evaluación tecnológica, enriquecimiento tecnológico, optimización tecnológica y protección de la propiedad intelectual.
Metodología TEMAGUIDE	COTEC, Fundación para la innovación tecnológica y Zahera (2003)	Zahera (2003) propone una distinción fundamental entre los procesos que impulsan directamente la innovación tecnológica (nucleares) y aquellos que, aunque no son exclusivos de este ámbito, son esenciales para su buen funcionamiento (facilitadores). Mientras los procesos nucleares se centran en transformar ideas en productos o servicios innovadores, los facilitadores proporcionan el entorno y los recursos necesarios para que estos procesos se desarrollen de manera efectiva.
Modelo del sistema de gestión de la innovación (SGI)	López-Pérez, Merino-Arends, & Irizar-Etxeberria (2005)	López-Pérez y sus colaboradores proponen un modelo de gestión de la innovación que abarca múltiples dimensiones, desde la estrategia hasta la explotación comercial de los resultados. Este modelo integra elementos como la cultura organizacional, las competencias tecnológicas, la I+D, la colaboración y la gestión de procesos, ofreciendo una visión holística de la innovación.
Modelo de Gestión I+D	Robledo (2006)	La gestión de la I+D e innovación se centra en comprender y

		alcanzar objetivos clave como: definir el papel de la I+D en la estrategia organizacional, vincular las estructuras organizativas con la creatividad y la I+D, administrar eficientemente los proyectos de I+D, seleccionar y ejecutar proyectos exitosos, y evaluar el impacto de las actividades de I+D.
--	--	--

Razones para innovar

El cambio es una constante en el mundo de los negocios. Las empresas que desean mantenerse relevantes y competitivas deben ser capaces de adaptarse a estos cambios y aprovechar las nuevas oportunidades que surgen. La innovación se presenta como un motor de transformación que permite a las organizaciones superar los desafíos y alcanzar el éxito.

- El cambio es inherente a las empresas. La innovación simplemente proporciona un marco estructurado para gestionar y canalizar estos cambios de manera efectiva, ya sea en productos, servicios, procesos o estrategias de marketing.
- La innovación actúa como un catalizador para el progreso empresarial. Al aprovechar las nuevas tecnologías y conocimientos, las organizaciones pueden optimizar sus operaciones, responder a las demandas del mercado y alcanzar un mayor nivel de competitividad.
- El entorno empresarial actual, caracterizado por su dinamismo y complejidad, exige una constante actualización. Las empresas deben adaptarse a los nuevos paradigmas y adoptar modelos de gestión innovadores para mantenerse relevantes.

- La innovación no es una opción, sino una necesidad. Las organizaciones que no se adaptan a los cambios y no incorporan la innovación en sus procesos están condenadas al fracaso.

Para Pavitt (2003), el proceso innovador abarca una serie de actividades que se llevan a cabo dentro de la organización, desde la concepción inicial de una idea hasta su implementación y comercialización exitosa. La primera etapa es la generación de conocimiento referida a la creación y acumulación de saberes y habilidades dentro de la organización. La segunda es la transformación del conocimiento que implica la aplicación práctica de ese conocimiento para desarrollar nuevos productos, servicios o procesos y finalmente la adaptación al mercado para satisfacer las demandas cambiantes del público.

Importancia de la gestión de la innovación en los negocios

Se analizará desde diferentes enfoques:

1. Ventaja competitiva

La innovación es fundamental para lograr una ventaja competitiva sostenible. Según Porter (1985), las empresas pueden diferenciarse mediante la innovación, lo que les permite ofrecer productos y servicios únicos que satisfacen mejor las necesidades del cliente. Esta diferenciación no solo atrae a nuevos clientes, sino que también fomenta la lealtad entre los existentes, lo cual es crucial en mercados saturados.

2. Adaptabilidad al cambio

Las organizaciones que fomentan una cultura de innovación son más capaces de adaptarse a cambios imprevistos en el entorno empresarial.

Un estudio realizado por McKinsey & Company (2020) indica que las empresas con un enfoque proactivo hacia la innovación mostraron una mayor resiliencia durante crisis económicas y cambios disruptivos en el mercado. Esto se debe a que estén mejores preparadas para ajustar sus estrategias y operaciones según sea necesario.

3. Mejora Continua de Procesos

La innovación no se limita al desarrollo de nuevos productos; También incluye la optimización de procesos internos. Las metodologías como Lean y Agile han demostrado ser efectivas para mejorar la eficiencia operativa y reducir costos (Womack & Jones, 2003). Al implementar estas prácticas innovadoras, las organizaciones pueden maximizar su rendimiento y utilizar sus recursos de manera más efectiva.

4. Satisfacción del cliente

La capacidad de innovar está directamente relacionada con la satisfacción del cliente. Las organizaciones que invierten en investigación y desarrollo (I+D) pueden identificar mejor las necesidades cambiantes del consumidor y adaptar sus ofertas en consecuencia (Ulwick, 2005). Esto no solo mejora la experiencia del cliente, sino que también contribuye a una mayor retención y lealtad.

5. Atracción y Retención del Talento

Un ambiente organizacional que promueve la innovación tiende a atraer talento humano altamente calificado. Según Gallup (2019), los empleados buscan trabajar en lugares donde puedan expresar su creatividad e influir en el proceso innovador. La inversión en innovación puede resultar en un equipo más comprometido y motivado, lo cual es esencial para el éxito organizacional.

REFERENCIAS

- AENOR (2002). Norma 166002:2002. Gestión de la I+D+i: Requisitos del sistema de gestión de la I+D+i. Asociación Española de Normalización y Certificación.
- CIDEM (1999). Guía per gestionar la innovació. Centro de Innovación y Desarrollo Empresarial CIDEM.
- Damanpour, F. y Gopalakrishnan, S. (2001). The dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations. *Journal of Management Studies*, 38(1), pp. 45–65
- Delgado, M. y Díaz, F. (2002). Enfoques integrados de la gestión de la innovación tecnológica. *Revista Ingeniería Industrial*, 22(4) (2002), pp. 29–37.
- Dodgson, 2000
- Dodgson, M. (2000). *The Management of Technological Innovation: An International and Strategic Approach*. Oxford University Press.
- Escorsa, P. y Valls, J. (2003). *Tecnología e innovación en la empresa*. Universidad Politécnica de Catalunya y Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI).
- Gallup. (2019). *Estado del lugar de trabajo estadounidense*. Gallup Press.
- Hamel G. (2000). *Liderando la revolución*. Ediciones Gestión.
- Hernández, G. y Sánchez, R. (2003). Aprendizaje tecnológico y dinámica industrial en Aboites, J. y Dutrénit, G. (Eds.), *Innovación, aprendizaje y creación de capacidades tecnológicas*, Universidad Autónoma Metropolitana, pp. 251–265
- Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 14(2), pp. 127–138.
- López-Pérez, S., Merino-Arends, C. y Irizar-Etxeberria, I. (2005). Innovación en la práctica: características comunes en empresas excelentes. *Revista de Empresa*, 12, pp. 46–59
- McKinsey & Company. (2020). *Cómo la COVID-19 ha llevado a las empresas a superar el punto de inflexión tecnológico y ha transformado los negocios para siempre*. McKinsey Digital.
- Pavitt, K. (2003). *The Process of Innovation* (Paper No. 89). Science and Technology Policy Research SPRU, University of Sussex.
- Porter, M. (1985). *Ventaja competitiva: creación y mantenimiento de un rendimiento superior*. Free Press.
- Porter, M. (1998). *La ventaja competitiva de las naciones*. Free Press.

Robledo, J. (2006). Gestión de I+D. Universidad Nacional de Colombia.

Tidd, J. y Bessant, J. (2018). Gestión de la innovación: integración del cambio tecnológico, de mercado y organizacional. Wiley.

Ulwick, A. (2005). Lo que quieren los clientes: uso de la innovación orientada a los resultados para crear productos y servicios innovadores. McGraw-Hill.

Velasco-Balmaseda, E. y I. Zamanillo-Elguezabal, I. (2008). Evolución de las propuestas sobre el proceso de innovación: ¿Qué se puede concluir de su estudio?.

Womack, J. y Jones, D. (2003). Lean Thinking: Elimine el despilfarro y cree riqueza en su corporación. Simon & Schuster.