

## **CÓDIGO DE LA COMUNICACIÓN: 305**

**2. TÍTULO COMPLETO:** MIENTRAS INNOVAMOS SOMOS INNOVADOS LA INNOVACIÓN PARADIGMÁTICA COMO PILAR DE LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN

**3. EJE TEMÁTICO:** LA CONSTRUCCIÓN DE ENTORNOS FAVORABLES PARA LA INNOVACIÓN

### **4. AUTORES**

- a. ANAYA URBINA LINA MARÍA
- b. Gerente CREINCO (Creación-Innovación-Conocimiento).  
Empresa de gestión del conocimiento desde la gestión humana.  
Docente emprendimiento Universidad de Antioquia
- c. [lina.anaya@gmail.com](mailto:lina.anaya@gmail.com)
- d. Colombia-Medellín

### **5. RESUMEN**

En el marco de la construcción de entornos favorables para la innovación, ésta propuesta quiere presentar la importancia de la generación y gestión de la innovación paradigmática, dando mayor protagonismo a las innovaciones blandas, las cuales son uno de los pilares para generar impacto a través de la gestión de la innovación.

En primera instancia se plantearán las definiciones que hay en torno a la innovación paradigmática. En un segundo momento se revisará el impacto que tienen las nuevas o mejoras formas de estructurar la organización, lo anterior se abordará desde procesos ya desarrollados. Seguidamente se expondrá como esos cambios en la organización se ven reflejados en una gestión del conocimiento mucho más organizada y sistemática, permitiendo y propiciando una doble innovación: la innovación dura o tecnológica y la blanda o de capacidades. Para el cierre se señalará la importancia de innovar con y en las personas; ya que desde estas y con estas es que se innova, y entonces desarrollar procesos de interacción humana innovadores, generadores de valor para las organizaciones.

## 6. TRABAJO COMPLETO

### Mientras Innovamos Somos Innovados La innovación Paradigmática Como Pilar De La Gestión De La Innovación

*“¿seremos capaces lo colombianos de cambiar la viveza por la inteligencia, la astucia por la lealtad, la competitividad enfermiza por la generosidad, el egoísmo mezquino por la cordialidad, la mera acumulación de bienes por el verdadero goce de vivir?”*

**WILLIAM OSPINA**

#### Resumen

En el marco de la construcción de entornos favorables para la innovación, ésta propuesta quiere presentar la importancia de la generación y gestión de la innovación paradigmática, dando mayor protagonismo a las innovaciones blandas, las cuales son uno de los pilares para generar impacto a través de la gestión de la innovación.

En primera instancia se plantearán las definiciones que hay en torno a la innovación paradigmática. En un segundo momento se revisará el impacto que tienen las nuevas o mejoras formas de estructurar la organización, lo anterior se abordará desde procesos ya desarrollados. Seguidamente se expondrá como esos cambios en la organización se ven reflejados en una gestión del conocimiento mucho más organizada y sistemática, permitiendo y propiciando una doble innovación: la innovación dura o tecnológica y la blanda o de capacidades. Para el cierre se señalará la importancia de innovar con y en las personas; ya que desde estas y con estas es que se innova, y entonces desarrollar procesos de interacción humana innovadores, generadores de valor para las organizaciones.

#### 1. La Innovación Paradigmática

Es importante iniciar este recorrido referenciado el contexto en el que se busca plantear y generar la innovación paradigmática (innovación de capacidades), para lograr determinar la importancia y la relevancia de desarrollar este tipo de innovación.

El contexto en el que esta nueva dinámica se desarrolla es una época que obliga a mantener altos niveles de competitividad empresarial; una época de cambios en la que se exige un valor agregado a servicios o productos, lo cuál conlleva a organizaciones integradas en su interior y abiertas al ordenamiento socioeconómico del momento. Sin duda el cambio está ahí, se observa cada día, existen presiones sociales, culturales y económicas, en el que el contexto se presenta de una forma dinámica, dado que el mundo de los negocios a ido rompiendo las barreras proteccionistas de falsos nacionalismos; y se están borrando las fronteras que limitan y dividen a los países. Los horizontes se abren y se interpretan porque sus culturas, aunque contradictorias, se complementan y se enriquecen con nuevas formas de ver la realidad. Es así como en el efecto sinérgico e inclusive entrópico de estas interacciones surgen la apertura y la globalización socioeconómica; que convierten al mundo en una aldea global, en la que sólo son viables aquellos que pueden competir con calidad mundial y efectividad.

Es así, como el proceso evolutivo que enfrentan las empresas en la época actual, exige que éstas se transformen y se desarrollen dentro de un modelo organizacional que busque la efectividad empresarial, en la que el papel de las personas que la integran no sea sólo un simple recurso productivo, sino que sean vistas como seres humanos creativos, útiles y necesarios en el proceso evolutivo de las organizaciones como quiera que necesariamente han de ser socio estratégico del negocio, si se pretende ser viable en el mercado.

A medida que los propios mercados se sofistican y eligen conciencia social y medio ambiental, la empresa se ha de convertir en un instrumento valido de transladacion de nuevo conocimiento pragmatico en valor personal, económico, social, y medio ambiental. Y mas cuando, cada vez en mayor medida, el nucleo de ventajas que hace competitiva una empresa radica en el talento de sus integrantes

Probablemente no existan sectores en crisis, sino estrategias colecticas similares y obsoletas, modelos de negocio agotados; y otras estrategias singulares y originales, altamente exitosas. Optar por sorprender al mercado con estrategias originales puede facilitar la salida de la dinámica

sectorial clásica y conseguir posicionamientos singulares y fuentes del valor inesperado. La magia en la economía es que no es un juego de suma cero. La verdadera riqueza nace de la innovación, no de la optimización de lo que ya existe.

Una definición de innovación en la que se tienen en cuenta los elementos anteriormente planteados es la que “se ha venido a concebir como área emergente del conocimiento de la ciencias de la gestión empresarial, como pilar de las políticas industriales y de desarrollo económico de las económicas occidentales, e incluso como forma de vida, nuevo modelo de cultura emprendedora y referente social de éxito; entrando a formar ya parte indiscutible de la cartera de valores del incipiente siglo XXI.”<sup>1</sup> Partiendo de este concepto la innovación mas que un espacio exclusivo de unos cuantos o un ejercicio de solo grupos especializados es un proceso, un esquema que debe hacer parte del día a día de las organizaciones.

El otro concepto que se plantea es el de paradigma, ya que es desde este, donde se estructura esta propuesta de innovación. El uso de este concepto de paradigma encuentra su origen unos años atrás, en 1962, cuando Thomas Kuhn, en su escrito “La estructura de las revoluciones científicas” se refiere al hecho de que tanto en la ciencia como en la política y la historia en general, existen momentos en los que se piensan ciertas cosas, dominando un conjunto de ideas por sobre otros. Además, hace alusión al hecho de que dicho conjunto de ideas siempre es reemplazado por uno nuevo, instalándose así, un nuevo paradigma, lo que en la mayoría de los casos implica un momento de crisis o revolución. Un claro ejemplo de esta situación fue lo acontecido durante el Renacimiento, cuando se hizo el drástico giro de la física clásica, en la que la Tierra se constituía como el centro del Universo, la teoría Geocéntrica, por la controversial teoría Heliocéntrica de Nicolás Copérnico.

Algo fundamental de los paradigmas es que éstos no sólo incluyen creencias científicas, sino que poseen elementos religiosos, sociales, estéticos y filosóficos propios del contexto, entre otros, que muchas veces tienen estrecha relación con el éxito que tengan los nuevos paradigmas a medida que vayan naciendo.

A partir de lo anterior, se dice que un paradigma se encuentra inserto en un contexto de descubrimiento, que junto con aquellos elementos netamente

---

<sup>1</sup> Pasión por innovar: Ponti Franc, Ferras Xavier, Bogota, Editorial Norma, 2008

científicos y objetivos, denominado contexto de justificación, le permiten a un paradigma instalarse como tal en determinado momento histórico.

Un catalizador que va generando las diferentes transformaciones paradigmáticas es el dinamismo que tiene hoy la información porque como lo plantean Ponti y Ferras en su libro *Pasión por Innovar* plantean que “la información se halla, en forma masiva, gratuitamente en Internet. La edad de la *infoxicación* multiplica las interrelaciones entre los sucesos, dispara la complejidad en la toma de decisiones, y apalanca modelos que ya ha sido ampliamente caracterizados por las ciencias físicas bajo el concepto de teoría del caos. El leve aleteo de una mariposa en Shangai puede, como jamas antes, provocar una tempestad en Wall Street y derrumbar ilusiones, arruinar proyectos, disolver fortunas, desvanecer inversiones y acabar como miles de puestos de trabajo en un instante.”<sup>2</sup>

Paradójicamente, en el preciso momento en que nos damos cuenta, con mas fuerza que nunca, que las fuerzas del cambio tecnológico y de la globalización de los mercados convulsionan el mundo y crean nuevos diagramas económicos y competitivos, en el mismo momento en que el capitalismo como forma de organización económica y social se extiende inexorablemente por todo el globo terráqueo, nos damos cuenta de que, de una forma u otra, pensadores como Marx también tenían razón. Justo ahora, por primera y definitiva vez, el individuo tiene la oportunidad de convertirse en el propietario único de los principales medios de producción. Puesto que todas las miradas, todas las esperanzas y todas las claves del éxito de la empresa del futuro se centran, cada más, en un medio productivo fundamental: el talento. Y este es, inevitablemente, insoluble al individuo. Por primera vez, la economía de los intangibles con todos los retos y problemas de gestión que acarrea para aquellos que están acostumbrados a manejar modelos de económica clásica de los factores de producción.

Al conectar los conceptos de innovación y paradigma, se encuentra que para cualquiera de los dos el punto de partida y llegada son las personas, ya que son estas desde sus interacciones las que permiten leer, diseñar y generar innovación de cualquier tipo. Pero hay que clarificar que el valor de la personas no esta dado por el hecho de que sean seres humanos, sino que son sus conocimientos y habilidades los que les da un lugar clave y estratégico para la construcción y fortalecimiento de dinámicas de innovación.

---

<sup>2</sup> *Pasión por innovar*: Ponti Franc, Ferras Xavier, Bogota, Editorial Norma, 2008

## 2. Nuevas Formas De Estructurar La Organización

Históricamente, las organizaciones empresariales han venido evolucionando de manera acelerada, es así, como por ejemplo, la década de los sesenta dio origen a lo que se conoce como las empresas de la segunda era; cuando empieza a surgir el desarrollo organizacional como herramienta para la dirección de las empresas, inspirados en enfoques humanistas y socio-técnicos, en la que se propone aumentar los beneficios de la empresa a través de la potenciación de las personas, surgiendo como alternativa a la organización racional-económica y burocrática; la cuál era coordinada mediante la jerarquía y la norma interna, donde imperaba más el “no hagas si no se te ordena”. Hoy por hoy, nacen nuevas alternativas en la cultura organizacional, donde se relaciona al trabajador no tanto con su tarea, sino con la aplicación de conocimientos relativos a su quehacer dentro de las organizaciones.

En este sentido, se puede entender que el conocimiento es generador de riquezas y esta riqueza reside en las personas, por lo que éstas comienzan a ser reconocidas también como su capital humano, como el único recurso vivo y dinámico; en el mismo sentido, Aguilar, lo plantea como: “los activos más valiosos para las empresas, los activos intangibles, que tienen su origen en los conocimientos, habilidades, valores y actitudes de las personas y que forman el núcleo estable de la organización”. (Aguilar Joyanes, 1998).<sup>3</sup>

Cabe anotar que la necesidad de contar en las empresas con el activo más valioso, de tal suerte que se incluya de manera integral los conocimientos, las habilidades, los valores y las actitudes, conlleva al tema de las competencias, en alineamiento con la inquietud del psicólogo David C. McClelland, como una reacción ante la insatisfacción con las medidas tradicionalmente utilizadas para predecir el rendimiento en el trabajo; es así como plantea que: “los test académicos de aptitudes tradicionales y los test de conocimientos, al igual que las notas escolares y las credenciales, no predicen el rendimiento o el éxito en la vida; a menudo están sesgados en

---

<sup>3</sup> FERNANDEZ GONZALEZ, Ana Maria. Pensemos en las competencias. En <http://gestiopolis.com>. Bajado en Abril de 2009.

contra de las minorías, las mujeres y las personas de los niveles socioeconómicos más bajos” (David McClelland 1973)<sup>4</sup>.

El valor que han ido ganando los conocimientos, ha hecho que varíe la concepción acerca del hombre dentro de las organizaciones, lo cuál ha hecho ruptura con el modelo tradicional funcionalista, para darle cabida a un modelo estratégico; es decir, orientado a contribuir al logro de los objetivos de la organización. así, entonces, la gestión del talento humano se involucrará en el más alto nivel dentro de la organización, puesto que se convierte en el modo de gestionar el talento humano, como ser integro, capaz de darle el valor agregado que requiere la empresa en un contexto altamente competitivo.

“Una posible pista nos la ofrecer Peter Druker, uno de los padres de la filosofía de Management del siglo XX, quien afirma que “la innovaciones, especialmente aquellas de mas éxito, son fruto de una búsqueda conciente y deliberada de oportunidades”.<sup>5</sup>

Para esta temática es necesario referenciar la variable de cambio para las organizaciones, por eso es necesario aclarar que el énfasis de este capítulo no se centrará en el cambio como tal; sino en, cuáles son esas posiciones y decisiones que toman las organizaciones frente a las proposiciones<sup>6</sup> que el cambio trae. Una de las formas mas comunes de asumir lo nuevo que trae el medio, es el “copy-paste”, y según si se realice o no esto, se dice que “se está o no a la moda”; esta expresión trasciende los límites de la alta costura y el modelaje, mas bien, siendo vista y determinada por otros aspectos en el mundo de la organizaciones; esto se da porque “la contradicción de una cultura cuyo objetivo es generar sin cesar algo absolutamente distinto y que, al termino del proceso, produce lo idéntico, el estereotipo, una monótona repetición”<sup>7</sup>. Entonces, será que los modelos de gestión que venden en los “supermercados” son la solución para que las organizaciones se “adapten” a este mundo globalizado y cambiante, qué implicaciones traerá eso de sobreponer todo lo “muy nuevo” que se ofrece; todas estas dinámicas se dan porque “la cultura posmoderna es el momento en el que la vanguardia ya no suscita indignación, en que las búsquedas innovadoras son legítimas, en que el placer y el estímulo de los sentidos se convierten en los valores dominantes de la vida corriente. En este sentido, el postmodernismo aparece como la

---

<sup>4</sup> ACOSTA BUSTAMANTE, Francisco. Competencias. En Revista Universidad de San Buenaventura. No 13. (2000); p 105

<sup>5</sup> Pasión por innovar: Ponti Franc, Ferras Xavier, Bogota, Editorial Norma, 2008

<sup>6</sup> Nuevos modelos para ser y hacer la organización (reingeniería, teoría X, Y,Z, etc)

<sup>7</sup> LIPOVETSKY, G. “Modernismo y postmodernismo”, En. La era del vacío

democratización del hedonismo, la consagración generalizada de lo Nuevo”<sup>8</sup>.

Para lograr dar respuesta a estas inquietudes es necesario revisar cuál es la verdadera identidad de la organización o si solo se está diluyendo en el querer tener un poco de todo, y no construir por si misma, dejando se SER ELLA MISMA (identidad clara-estrategia del negocio); por eso “la firmeza que tenga la posición del hombre<sup>9</sup> en el mundo dependerá si es suficiente su percepción de la realidad. Cuanto menos lo sea, tanto mas desorientado estará, mas inseguro y, en consecuencia, mas necesitado de ídolos ante los cuales inclinarse buscando seguridad. Cuanto mayor sea su percepción de la realidad, mas independiente y libre será y en mayor medida podrá encontrar dentro de si mismo su propio equilibrio. El hombre es como Anteo, que se carga de energía tocando la madre tierra, de modo que su enemigo solo pudo matarlo manteniéndolo levantado en el aire el tiempo suficiente”<sup>10</sup>

Con la reflexión generada por la cita anterior, es importante añadirle a esto la revisión a nivel general de la forma en que se implementan, los diferentes modelos que el entorno de desarrollo propone (Estados unidos y Europa); los cuales están vacíos de contenido contextual, permitiendo que se instaure un tipo de “indiferencia que no se identifica con la ausencia de motivación se identifica con la escasez de motivación, con la “anemia emocional” (Riesman), con la desestabilización de los comportamientos y juicios convertidos en “flotantes” como las fluctuaciones de opinión publica. El hombre indiferente no se aferra nada, no tiene certezas absolutas, nada le sorprende, y en sus opiniones son susceptibles de modificaciones rápidas: para alcanzar un grado tal de socialización, los burócratas del saber y del poder tienen que desplegar tesoros de imaginación y toneladas de informaciones”<sup>11</sup>. Teniendo en cuenta lo anterior, es necesario darle visibilidad y reconocimiento a las construcciones propias de la organización; en las que se encuentra el valioso SABER COTIDIANO, que se reproduce naturalmente como parte de la vida cotidiana de los sujetos (bajo el orden Kosmos). Toda vida cotidiana tiene un saber cotidiano, pero no existe dicho saber sino está vinculado a la vida cotidiana. La reproducción de estas dos dimensiones (vida cotidiana y saber cotidiano) nos lleva a la idea de una historia que va siendo reproducida por los hombres, pero en condiciones previamente dadas. Estas condiciones dadas están estructuradas a partir de una experiencia vivida y, como tal, saturada de historias personales y colectivas. De alguna manera, se puede decir, que el saber cotidiano muestra como los hombres son portadores de

---

<sup>8</sup> LIPOVETSKY, G. “Modernismo y postmodernismo”, En. La era del vacío

<sup>9</sup> Para este ejercicio de reflexión, la palabra HOMBRE, de esta cita se hará la homologación con la de organización

<sup>10</sup> FROM, Erich. Del tener al ser

<sup>11</sup> LIPOVETSKY, G. “La indiferencia pura”, En. La era del vacío



objetividad social y a ellos compete, como diría Heller, “la construcción de cada estructura social y su transmisión<sup>12</sup>”. Esto también es válido porque “Reconocemos que cada organización es única, con su propia historia. Cada una ha seguido con su propia evolución a menudo con una gran cantidad de adquisiciones o funciones. Así que cada gran organización representa solo una cultura o habilidad técnica, sino, a menudo, con múltiples subculturales o un mosaico de habilidades técnicas que consisten en “un legado de habilidades, mentalidad gerencial y sistemas técnicos”<sup>13</sup>

El planteamiento anterior, genera un nuevo panorama para la pregunta que se hizo en la primera parte de este capítulo, en torno a las posiciones y decisiones que toman las organizaciones frente a modelos externos para el cambio; es la importancia de valorar lo propio, hacer como en la metáfora de Platón, salir de la CAVERNA del esnobismo<sup>14</sup> que busca todo el tiempo un parecer y no un ser, es más bien tomarse el tiempo y la disposición hacia una introspección de la organización, dicho de otra manera una autopoiesis, que reivindique y tome provecho de las construcciones sociales y de conocimiento que tienen en su interior, para que de esta manera se pueda hablar de un modelo de ser y hacer en la organización, propio, con matices únicos y de gran valor, ya que se habrá construido desde la pluralidad de conocimientos, y entonces se podrá ser competitivo y no perder la esencia, mejor aun, no ser una “colcha de retazos a la moda” que no tiene claro para donde va y peor aun no sabe quien es. Es ser y conocer quien se es para luego crecer.

### **3. Espacios De Innovación**

Luego de haber recorrido la incidencia del cambio tanto en el contexto global como en las organizaciones, y entender que las construcciones organizacionales es importante generarlas con una identidad propia y con estructuras definidas, se puede afirmar que los espacios o escenarios para la innovación son momentos o dinámicas en el día a día de la organización; entonces al referenciar el espacio de la innovación no se remite a una infraestructura física; sino a la propiciación de ambientes que llevan a las personas no solo a que cumplan con su rol dentro de la

---

<sup>12</sup> HELLER, A. Historia y vida cotidiano, Ed. Grijalbo, México, 1985

<sup>13</sup> Prahaland, C.K. La nueva era de la innovación, México, ;Mc Graw Hill,2008

<sup>14</sup> “actitud del que acoge toda clase de novedades por admiración necia o por darse tono”.

organización, sino que continuamente se este revisando y replanteando desde un posición reflexiva y de construcción permanente.

Es importante, “adaptarse en un mundo plano, saber cómo aprender a aprender, será una de las bazas mas importantes del trabajador, porque la redistribución laboral se hará mas deprisa, porque las innovaciones surgirán mas rápidamente”<sup>15</sup>. Y cuanto mas “se amplían los horizontes del conocimiento y de la tecnología, cuanto mas compleja son las tareas que pueden realizar las maquinas, mayor será la demanda de personas que tengan una forma especializada o la capacidad de aprender a aprender, y mejores sueldos se les ofrecerá”<sup>16</sup>.

Otro elemento importante para los espacios de innovación es valorar la relevancia de las personas, no verlas como una “pieza mas del engranaje”, sino como actores que construyen y aportan a todos los procesos de la organización; por lo tanto es necesario desarrollarlos, generales espacios adecuados para su buen desempeño, remunerarlos equitativamente a labor que desempeñan, que cuenten con jefes y lideres que logren desarrollar todo el potencial que las personas tienen.

Para esta nueva perspectiva es necesario señalar que la competitividad para una organización no se logra únicamente teniendo una conciencia y respeto por las personas en las empresas sino que es necesario considerar el conocimiento que día a día se va generando tanto por las personas como por la interacción entre estas; ya que es desde el aprendizaje y de la gestión del conocimiento es que se va estructurando una plataforma para tener ventajas competitivas y de diferenciación. Es por lo anterior que “La organización innovadora, por lo tanto, suele basarse en equipos multidisciplinares, que son proclives a fertilizaciones cruzadas, que dependen de directivos de gran proceso, especifico en la organización (incluso mayor que el del director funcional). la tendencia futura de los departamentos clásicos funcionales es que se diluyan y pierdan cada vez mas poder, en beneficio de la misión global de la empresa y, en todo caso se conviertan en centros de formación y de provisión de recursos para los diferentes proyectos de innovación”<sup>17</sup>

El aprendizaje que se genera en la organización a partir de todos los procesos con los que está cuenta, es un insumo que consolidado y gestionado de manera estratégica permite que esto pueda tener un sello

---

<sup>15</sup> Friedman. Thomas. La tierra es plana. Pagina 254

<sup>16</sup> Friedman. Thomas. La tierra es plana. Pagina 255

<sup>17</sup> Pasión por innovar: Ponti Franc, Ferras Xavier, Bogota, Editorial Norma, 2008

distintivo de hacer las cosas con excelencia a partir de sus propios procesos. Lo anterior es clave para que el desarrollo organizacional busque un mejoramiento continuo, efectividad para funcionar y responder al cambio. En este aspecto adquiere relevancia el concepto de Mendoza Fung (2000,UPB) cuando plantea: “Las organizaciones exitosas son aquellas que su adaptación y capacidad para asumir los cambios los encaran de forma positiva y proactiva, las organizaciones que aprenden, son aquellas que están dispuestas a asumir nuevos roles y responsabilidades y que técnicamente están en continuo avance y capacitación”.

En torno a los conceptos anteriormente planteados, los elementos en los que se requiere claridad son:

1. *Satisfacción de la demandas del clientes:* Al clasificar las demandas del cliente, se logra tener mas claridad sobre los grandes propósitos de la organización: misión, visión, objetivos, filosofía, procesos de mejoramiento, ya que se fundamentan no desde supuestos o imaginarios, sino desde necesidades reales a impactar, para lograr generar los ingresos esperados
2. *Cambio planeado de la organización:* La transformación en la organización debe ser una acción totalmente planeada, ya que es necesario prever las posibles resistencias que se presenten la generar un plan de mejora
3. *Estrategia educativa adoptada:* Esta estrategia pretende cambiar las creencias, las actitudes, los valores y la estructura de la organización. Se privilegia el uso de metodologías de proyectos de mejora, de tal modo que puedan estructurarse acciones que concreten las posibilidades de cambio.
4. *La organización:* toma en consideración las cuatros funciones básicas de cualquier organización: mercado, operación, finanzas y procesos humanos. De manera particular considera la cultura organizacional como un factor primordial para propiciar los cambios
5. *La persona:* la persona es el centro de todo el proceso de cambio.

6. *Agente de cambio*: se espera del agente de cambio una visión fresca y objetiva de los procesos organizacionales
  
7. *Clima de colaboración*: implica confianza mutua, fijación de metas en forma conjunta, trabajo en equipo, influencia mutua y compartir valores y propósitos de lo que una organización representa.
  
8. *Metas de la organización*: las metas que sugiere la definición son metas que comparten agente de cambio y sistema cliente.

#### **4. Innovación En Doble Vía**

Dicen que el dios romano Jano tenía dos pares de ojos: el primero era para ver lo que tenía ante él, y el segundo para observar lo que tenía detrás. Los directivos del siglo XXI deberían ser capaces, también, de mirar hacia atrás constantemente, para gestionar eficientemente los productos y procesos del pasado, mientras observan hacia el frente, preparando los productos y procesos que definirán el futuro. Este esquema paradigmático propiciaría innovaciones tanto del orden tecnológico como en el de las capacidades, ya que estaría desarrollando una visión sistémica y de crecimiento simultáneo para toda la organización.

El éxito de uno modelo de gestión de la innovación, no estará dado por la complejidad de los procesos que este tenga, o por los productos o mejoras que este desarrolle; sino por la construcción o generación de una cultura de innovación por parte de las personas que conforman la organización; porque es en el enfoque de “construir habilidades organizacionales el que le permitan a una firma crear la capacidad de la innovación. Tradicionalmente, se ha asumido que la firma crea valor y lo intercambia con sus consumidores. Esta visión de valor centrada en el producto y la firma está siendo reemplazada con rapidez por una experiencia personalizada y una visión de cocreación de valor”<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup>Prahaland, C.K. La nueva era de la innovación, México, ;Mc Graw Hill,2008

Es entonces claro que el talento de los individuos que forman parte de la organización, son un activo que se debe gestionar. Los profesionales, en la medida en que avanzan hacia la economía del conocimiento, no constituyen ya un recurso externo casi infinito inmediatamente reemplazable como podía ser la mano de obra durante la revolución industrial. Es preciso desarrollar políticas específicas para detectar personal, competencias y conocimientos claves, determinar carreras profesionales y perfiles de motivación, atraer y retener nuevos talentos, fidelizar profesionales, ofrecer salarios emocionales, favorecer rotación entre funciones, estudiar y desarrollar habilidades directivas, de negociación y trabajo en equipo. Se ha aprendido, en definitiva, a gestionar los recursos humanos. Que ya no se ven como recursos, sino como humanos. Humanos con recursos... sin duda a pasado a la historia el modelo de carrera profesional en una única empresa, substituido por el modelo de trayectoria multiproyecto, pasado por diversas organizaciones e incluso trabajando en diversos proyectos simultáneamente.

## **5. Interacciones Innovadoras**

La cultura aparece como una de las producciones de la organización que participa en su adaptación continua al medio. La cultura surge y es reforzada y transmitida mediante procesos de interacción de grupo. Partiendo de esta afirmación, de qué manera en los procesos de gestión de la innovación se están pensando y asumiendo como elemento clave la interacción. Por que es desde la conversación informal en la cafetería, o desde las mismas relaciones entre las personas que conforman la organización, en las que se generan o nacen grandes ideas de innovación.

Lograr que en el mismo proceso de interactuar con el otro se esté germinando la innovación, se estructura desde personas que identifican y gestionan sus “puntos fuertes en todos los aspectos, incluidas las aptitudes de los cinco aspectos de la inteligencia emocional: conocimiento de uno mismo, autodominio, motivación, empatía y habilidad social. Una persona solo emerge sobresaliente cuando alcanza una masa crítica de todo el espectro, algo similar a una reacción química que alcanzará el momento de la catálisis. McClelland denomina esta masa crítica “el punto revelador”.<sup>19</sup>

Se tomo como centro nuevamente la persona, porque “Todas las habilidades se aprovechan, como una realidad primaria: cada uno influye

---

<sup>19</sup> La inteligencia emocional en la empresa. Goleman Daniel, Argentina, Vergara, 2000

en el estado de ánimo de los demás. Es perfectamente natural influir en el estado emocional de otro, para bien o para mal; lo hacemos constantemente, “contagiándonos” las emociones como si fueran una especie de virus social. Este intercambio emocional constituye una economía interpersonal invisible, parte de todas las interacciones humanas, pero habitualmente es tan sutil que no se lo percibe.”<sup>20</sup>

A continuación se referenciarán algunos casos en los que se trabaja actualmente en la generación y producción de innovación de capacidades (innovación paradigmática). Los dos casos que se enmarcan en los procesos de emprendimiento que se desarrollan en la ciudad de Medellín.

Para lograr dimensionar el impacto de la innovación es necesario tener el referente del como eran las situaciones antes de que se diera una gestión como tal. En lo que respecta a los procesos de emprendimiento se realizan solo capacitaciones y asesorías muy puntuales, en los que el indicador más importante es la asistencia a los mismos, sin tener en cuenta la proyección de sostenibilidad de las empresas a estructurar, lo que no permite contar con espacios de intercambio o gestión del conocimiento.

La descripción de los colectivos es parte del mismo proceso de innovación; ya que uno de los primeros paradigmas a romper era el de trabajar como equipo; porque se ha orientado los procesos de emprendimiento mas desde la construcción individual. Los dos colectivos en los que se esta generando innovación se definieron de la siguiente manera:

*CONCIENCIA E (emprendedores barriales, que hacen parte de un programa denominado CEDEZO. Centro de Desarrollo Empresarial Zonal)*

Este es un colectivo de emprendedores barriales creado para los emprendedores que estén en proceso de constitución y/o consolidación de su negocio el cual busca que estos puedan tener un espacio que los agrupe para el fortalecimiento tanto de su capacidad de negociación como la de su estructura empresarial. La empresa cuenta con 4 líneas de fortalecimiento empresarial: análisis y negociación de proveedores, escalado del proceso productivo, negociación con clientes mayoritarios, y comercialización virtual para los sectores de moda y artesanías.

---

<sup>20</sup> La inteligencia emocional en la empresa. Goleman Daniel, Argentina, Vergara, 2000

*GEN E (emprendedores universitarios, que hicieron parte de un programa de formación en el PARQUE DEL EMPRENDIMIENTO)*

Es una red de apoyo para el acompañamiento y fortalecimiento de emprendedores y empresarios mediante procesos de interacción y creación grupal liderada por ellos y para ellos con el fin de brindar herramientas que faciliten el desarrollo y sostenimiento de su empresa. Esta organización brinda espacios que conectan y relacionan a distintos emprendedores y líderes empresariales para que a través del intercambio de experiencias, apoyo psicosocial, espacios formativos y de orientación creativa, puedan desarrollar sus competencias (ser, saber y hacer) y logren posicionar y hacer sostenible sus compañías o proyectos de emprendimiento.

Un primer trabajo de innovación paradigmática dado desde la interacción es el acompañamiento psicosocial que se da en los dos grupos, esto con la intención de ir acompañando y propiciando el proceso de cambio que se vive al decidir ser un emprendedor-empresario, y lograr desarrollar emprendimientos de índole innovadora y con un sostenibilidad en el tiempo.

Es vital el manejo constante de las emociones porque “como el sistema de detalles, las emociones no requieren palabras, dato que, según los teóricos evolucionistas, es uno de los motivos, por los que han desempeñado un papel tan crucial en el desarrollo del cerebro humano, mucho antes de que las palabras se convirtieran en una herramienta simbólica para los hombres. Este legado evolutivo significa que el radar emocional se afina con quienes nos rodean, ayudándonos a interactuar con mas facilidad y eficiencia. La economía emocional es la suma total de los intercambios de sentimientos entre nosotros. De maneras sutiles (no tanto) todos nos hacemos sentir un poquito mejor (o mucho peor) como parte de cualquier contacto que mantengamos; cada encuentro se puede evaluar según la escala que va de lo emocionalmente toxico a lo nutritivo. Aunque esta operación es en su mayor parte invisible, esta economía puede brindar inmensos beneficios a una empresa al todo de vida de la organización. En el mundo del trabajo, cualquiera sea el asunto que tengamos entre manos, los elementos emocionales juegan un papel crucial. La aptitud emocional requiere que seamos capaces de cruzar las corrientes emocionales que siempre están en operación, en vez de dejarse hundir por ellas.”<sup>21</sup> Este

---

<sup>21</sup> La inteligencia emocional en la empresa. Goleman Daniel, Argentina, Vergara, 2000

sustento teórico valora la construcción de y desde lo colectivo, buscando un impacto más allá de situaciones puntuales que se viven en la estructuración de una nueva empresa y logrando instaurar en los esquemas mentales de los emprendedores la gestión de la innovación y el conocimiento como parte natural y cotidiana para sus empresas.

En los dos colectivos se innovo en las competencias, lo cual no se hubiese logrado desde un proceso individual. Las innovaciones de capacidades fueron:

- Trabajo en equipo centrado en objetivos: se logró movilizar los aspectos positivos y el entusiasmo de los miembros del equipo para alcanzar un objetivo común, como fue la estructuración y definición del norte estratégico de cada uno de los colectivos.
- Comunicación para compartir conocimiento; Este ha sido uno de los elementos con mayor dinamismo, los integrantes tienen una comunicación clara dentro del grupo, porque ha permitido que los miembros compartan información, y se han valorado y fomentado las contribuciones de todos los del equipo en materia de compartir conocimiento.
- Desarrollar relaciones con el cliente: los integrantes de estos colectivos han logrado desarrollar la capacidad para generar confianza y relaciones productivas con sus clientes, reconociendo adaptando las distintas culturas, pero manteniendo la independencia de su emprendimiento en su papel de consejera, también utiliza redes en la comunicada par este fin.
- Comprender el negocio del cliente: al poder interactuar con diversas empresas, se gana en habilidad para aportar perspectivas y juicios sólidos sobre el desarrollo actual y futuro del negocio del cliente.
- Orientar y desarrollar a otras personas: Este espacio ha explorado y generado las opciones y posibilidades para ayudar a que los demás descubran y alcancen potencial.
- Gerenciamiento (Management) de proyectos: Desde los conocimientos, habilidades y competencias del ser se seleccionan y dirigen estos recursos para alcanzar objetivos, para ello se ha centrado en las prioridades y el desempeño del equipo.
- Metodología para la calidad: Desde un inicio se invita a los participantes a documentar y generar estándares de calidad desde la misma redacción de su idea de negocio.
- Herramientas al servicio del negocio: se están utilizando los sistemas, las técnicas y los productos de los colectivos para aumentar la eficiencia del equipo y para incrementar la máximo el valor de su efecto en el cliente
- Manejo de relaciones de negocio (networking): se gestiona la habilidad para crear y mantener una red de contactos con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el



trabajo o el objetivo propuesto en un contexto muy competitivo. Se relaciona con la habilidad en la creación de alianzas estratégicas para potenciar los negocios, tanto con clientes corporativos como clientes potenciales.

## BIBLIOGRAFIA

- ① FRANC, Ponti Ferras Xavier, *Pasión por innovar* Bogota, Editorial Norma, 2008
- ① ACOSTA BUSTAMANTE, Francisco. Competencias. En Revista Universidad de San Buenaventura. No 13. (2000); p 105 Nuevos modelos para ser y hacer la organización (reingeniería, teoría X, Y,Z, etc)
- ① FERNANDEZ GONZALEZ, Ana Maria. Pensemos en las competencias. En <http://gestiopolis.com>. Bajado en Abril de 2009.
- ① Friedman. Thomas. La tierra es plana. Pagina 255
- ① FROMM, Erich. *Del tener al ser*. Ediciones Paidos Ibérica, 1991
- ① HELLER, A. Historia y vida cotidiano, Ed. Grijalbo, México, 1985
- ① La inteligencia emocional en la empresa. Goleman Daniel, Argentina, Vergara, 2000
- ① LIPOVETSKY, G. “La indiferencia pura”, En. La era del vacío
- ① LIPOVETSKY, G. “Modernismo y postmodernismo”, En. La era del vacío
- ① LIPOVETSKY, G. “Modernismo y postmodernismo”, En. La era del vacío
- ① Prahaland, C.K. La nueva era de la innovación, México, ;Mc Graw Hill,2008
- ① ROZAS P, Margarita. *Una perspectiva teórica y metodológica de la intervención en Trabajo Social*. Editorial Espacio, Buenos Aires. 1998

## EJES TEMATICOS

### 1. LA CONSTRUCCIÓN DE ENTORNOS FAVORABLES PARA LA INNOVACIÓN

1.1 Crisis y oportunidades: nuevos modelos económicos basados en la innovación.

1.2 Integración regional, sistemas nacionales de innovación y competitividad.

1.3 Políticas públicas de innovación como instrumentos de desarrollo económico, social y sustentable.

1.4 Instrumentos de política: regulaciones, incentivos y financiamiento.

1.5 Impactos del cambio global en la dinámica de innovación de los países de menor desarrollo relativo.

1.6 Cambios en las estrategias tecnológicas de las empresas globales y su impacto sobre los procesos de innovación locales.

1.7 Compras públicas como instrumento de política de innovación.

1.8 Contratos de compensación industrial (OFFSET) como instrumento de fomento de la innovación tecnológica.

## **2. EL TRIÁNGULO DE SÁBATO COMO MOTOR DE DESARROLLO TERRITORIAL**

2.1 El triángulo de Sábato como sustento de políticas de innovación: experiencias.

2.2 Estrategias de vinculación entre actores para estimular la innovación.

2.3 Nuevas formas de cooperación entre actores públicos y privados.

2.4 Cooperación universidad-empresa-estado: características y acciones de promoción y fomento.

2.5 Pensamiento latinoamericano en ciencia, tecnología, innovación y desarrollo.

2.6 Reflexiones sobre innovación institucional.

## **3. EL CONOCIMIENTO COMO HERRAMIENTA PARA LA INNOVACIÓN**

3.1 Generación de capacidades científicas y tecnológicas.

3.2 Gestión del conocimiento: enfoques, metodologías y casos.

3.3 Estrategias y organización para la gestión del conocimiento.

3.4 Gestión del capital intelectual de empresas y organizaciones.

3.5 Indicadores de la gestión del conocimiento.

## **4. LA CREACIÓN DE EMPRESAS INNOVADORAS Y DE BASE TECNOLÓGICA**

4.1 Mecanismos de apoyo a la creación de empresas innovadoras (incubadoras de empresas, parques científicos y tecnológicos, Ciudades de la ciencia).

4.2 Los instrumentos de inversión como herramientas para el desarrollo de las empresas innovadoras (capital de riesgo, capital semilla, Start-up, Spin-off).

4.3 Comercialización de resultados de I+D y creación de empresas de base tecnológica; metodologías y experiencias.

4.4 Perfil del emprendedor y programas de emprendedores, metodologías de formación y apoyo. Experiencias relevantes.

4.5 Comercialización de activos tecnológicos y gestión de la propiedad intelectual para la creación de nuevas empresas innovadoras.

## **5. GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN EN LAS EMPRESAS**

5.1 Cultura organizacional, cultura tecnológica y de innovación en la empresa.

5.2 Procesos de aprendizaje organizacional y de creación y acumulación de capacidades para la gestión de la innovación en la empresa.

5.3 Gestión de la innovación en las PYME: adecuación de herramientas globales y desarrollo de herramientas específicas para la innovación.

5.4 Casos exitosos de innovación en grandes empresas. Planificación estratégica y tecnológica en la empresa.

## **6. GESTIÓN DE PROYECTOS DE I+D E INNOVACIÓN**

6.1 Gestión de proyectos y de portafolio de proyectos de I+D e innovación.

6.2 Gestión del riesgo en proyectos de innovación.

6.3 Gestión y organización de equipos de proyectos de I+D e innovación, distribución de roles y competencias.

6.4 La gerencia de proyectos de I+D e innovación: metodologías, roles y competencias.

## **7. GESTIÓN TECNOLÓGICA EN NUEVOS MODELOS DE ORGANIZACIÓN**

7.1 La innovación como modelos de negocio.

7.2 Empresas cooperativas y economías solidarias.

7.3 Programas de gestión de la creación de emprendedores y empresas de capital social. Informalidad y procesos de innovación.

## **8. HERRAMIENTAS DE APOYO A LA GESTIÓN DE LA I+D E INNOVACIÓN**

8.1 Prospectiva científica y tecnológica, información tecnológica, herramientas de previsión, mapas tecnológicos. Monitoreo tecnológico e inteligencia competitiva.

8.2 Evaluación de actividades de I+D e innovación. Metodologías y experiencias.

Indicadores de I+D, indicadores de innovación, indicadores de sociedad del conocimiento, indicadores de vinculación universidad-empresa y otros.

8.3 Colaboraciones institucionales: sociedades, "joint-ventures" tecnológicas, redes de colaboración en I+D, clusters, cooperación universidad-empresa.

8.4 Cooperación internacional en I+D e innovación: oportunidades y desafíos para la gestión.

8.5 Experiencias relevantes.

8.6 Las tecnologías de información y comunicación como soporte a la innovación.

## **9. INNOVACIÓN SOCIAL**

9.1 Aplicaciones de la ciencia, tecnología e innovación a problemáticas de interés social (educación, políticas sociales, microempresas).

9.2 Utilización de herramientas para la gestión de I+D e innovación aplicadas al diseño y gestión de programas sociales. Experiencias relevantes.

9.3 Nuevas formas de desarrollo, apreciación y utilización del conocimiento socialmente producido.

9.4 Riesgo social y tecnología (prevención, mitigación, cambios climáticos).

9.5 Vulnerabilidad, riesgo y tecnología.

9.6 Estudios de género y tecnología.

## **10. TERRITORIO E INDUSTRIA CREATIVA**

10.1 Innovación para territorios creativos y solidarios.

10.2 Desarrollo local y nuevas tecnologías.

10.3 El cambio tecnológico y la dimensión de los espacios de desarrollo local.

10.4 Desarrollo de industrias creativas.

## **11. GESTIÓN TECNOLÓGICA PARA EL DESARROLLO SUSTENTABLE**

11.1 Tecnologías y energías alternativas.

11.2 Seguridad alimentaria.

11.3 Nuevas tecnologías en conservación y protección ambiental.

11.4 Aspectos ambientales, sociales y culturales de la innovación tecnológica.

11.5 Tecnología para la gestión urbana y ambiental