



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
PROGRAMA DE DESARROLLO DE HABILIDADES DIRECTIVAS

“Des-encadenando la Innovación en la Empresa Chilena”

Carlos Vignolo
Académico DII
Universidad de Chile
Santiago, 12 de diciembre de 2000

“La innovación se ha transformado en la
religión industrial de fines del siglo XX.”

“Aún así, hay mucha confusión acerca de
qué es la innovación y cómo se logra.”

Survey: Innovation in Industry
The Economist, Feb 20th
1999

“Las Empresas en el 20% superior de una encuesta sobre innovación (realizada por FORTUNE) habían obtenido rentabilidades que duplicaban las de sus pares.”

“Las empresas americanas temen que siendo la innovación el secreto del éxito, ellas no puedan lograrlo.”

The Economist, Dec 4th 1999

¡¡La Innovación no es una opción!!

¡Es un imperativo sistémico de supervivencia!

¡Sólo amplificado y acelerado por el vértigo de la globalización y la digitalización!

La innovación es una capacidad disponible biológicamente para todos los seres humanos.

... ¡Y, socialmente, para toda organización humana!

La innovación no necesita, por tanto, ser desarrollada.

La Innovación requiere solamente ser liberada de las “cadenas” que impiden su manifestación plena

La Innovación necesita ser “desencadenada” de los factores culturales que la encadenan.

- Paradigmas encadenantes
- Prácticas sociales encadenantes
- Estados de ánimo encadenantes

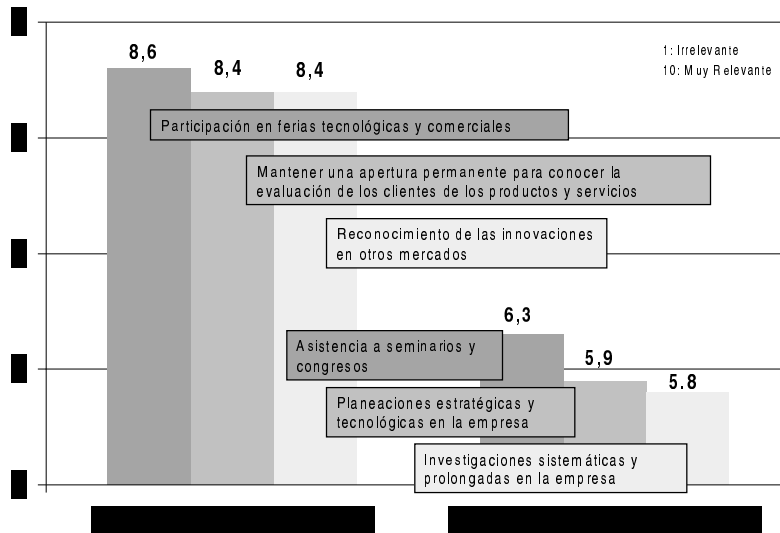
“La Cultura es no sólo la piedra angular,
sino también la fuente fundamental de
nuestra competitividad”

Pekka Ala-Pielilä
Presidente NOKIA

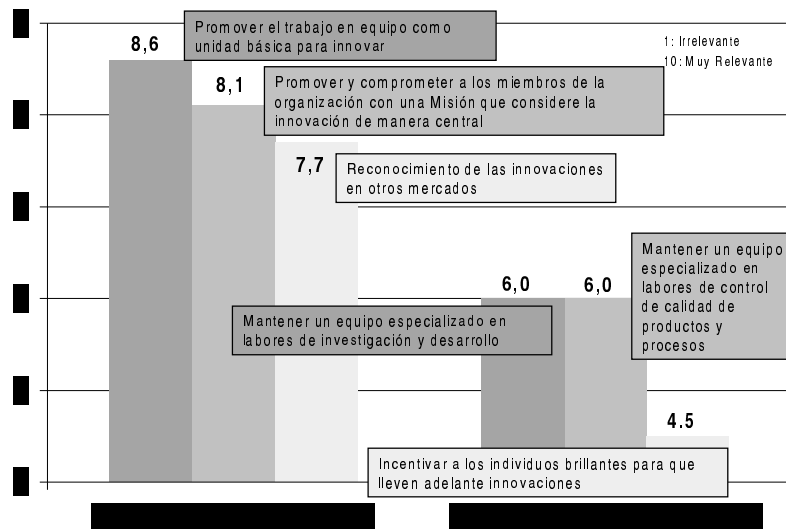
“Factores Determinantes de la Innovación en Empresas Chilenas”

Carlos Vignolo
“Zen en el Arte de Innovar”
Estudio Públicos Nº 70, otoño
1998

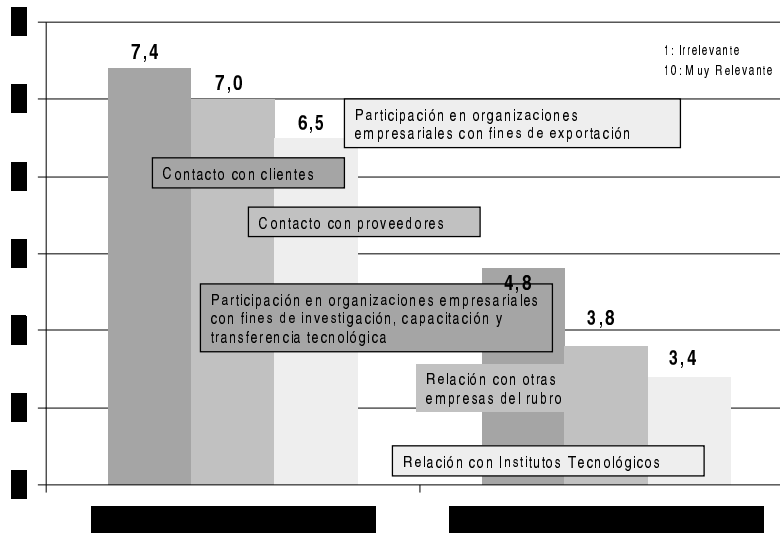
Factores Determinantes de la Innovación Relativas a la Génesis de la Innovación



Factores Determinantes de la Innovación Relativas a la Organización para Innovar



Factores Determinantes de la Innovación Relativas a las Redes y Alianzas para Innovar



El Paradigma Metafísico

- Encadena la innovación y la renovación personal que las nuevas realidades exigen. (rigidiza y restringe el ser y el hacer)
- Es un obstáculo a la convivencia armónica sobre el planeta (genera arrogancia y emociones de negación de la diversidad)

El constructivismo biológico de Humberto Maturana nos permite romper la cadena metafísica.

- “No nacemos humanos. Nos hacemos humanos en la relación con otros seres humanos.”

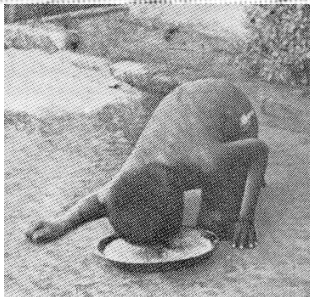
- “No vemos realidades. Vemos lo que vemos dado el “cristal” y las emociones con que miramos.”



Niña Lobo

El Arbol del
Conocimiento

Varela y Maturana



“La esencia de la innovación es recrear el mundo de acuerdo a un particular ideal o visión. Crear nuevo conocimiento significa literalmente recrear la empresa y a cada uno de los que la conforma en un ininterrumpido proceso de auto-renovación organizacional y personal.”

The Knowledge Creating Company

Nonaka, Takeuchi

El Paradigma Racionalista

- Niega el fundamental rol de la emoción y la “inteligencia emocional”

“Cuando comparé el desempeño de las ‘estrellas’ con los ejecutivos promedio en posiciones de liderazgo ‘senior’, cerca del 90% de la diferencia en sus perfiles era atribuible al factor “inteligencia emocional” más que a habilidades cognitivas”

Daniel Goleman

What Makes a Leader?

HBR, nov-dic 1998

El paradigma mente - cuerpo genera el mito del ejecutivo que 'toma decisiones'

•**Folklore:** El gerente es un planificador reflexivo, sistemático.

•**Los Hechos:** Estudio tras estudio han mostrado que los gerentes trabajan en forma continua, que sus actividades están caracterizadas por lo breves, variadas, discontinuas, y que están fuertemente orientados a la acción "and dislike reflective activities"

"On Management"
Mintzberg

El paradigma racionalista impide ver el fundamental rol de la habilidad por sobre los conocimientos:

Ámbito	media	Ámbito	media

Escala 1 a 5

Hetz, Rodrigo.

"La vinculación de los ex alumnos de la carrera de Ingeniería Civil Industrial de la Universidad de Chile"

Memoria de Título, 1999

El Paradigma Racionalista impide la participación de todos en la innovación:

“Nosotros vamos a ganar y ustedes van a perder. Ustedes no pueden hacer nada al respecto porque su falla es una enfermedad interna que ustedes tienen. Ustedes creen firmemente que la gestión sólida significa ejecutivos por un lado y trabajadores por el otro; en un lado los hombres que piensan y, en el otro, hombres que sólo pueden trabajar...

... Nosotros hemos pasado esa etapa, estamos seguros que los negocios se han transformado en algo terriblemente complejo. Sabemos que la inteligencia de unos pocos tecnócratas, incluso los más brillantes, es insuficiente para enfrentar esos retos. Solamente la inteligencia de todos los empleados puede permitir a una compañía vivir con los altos y bajos de los requerimientos de un nuevo ambiente.

Sí, nosotros vamos a ganar y ustedes van a perder, porque ustedes no son capaces de sacar de su mente un obsoleto Taylorismo que nosotros los japoneses nunca hemos tenido”

Matsushita, 1998

El Paradigma Racionalista impide la participación de todos ...¡también en el diseño estratégico!

“Strategy making must be democratic”

“Strategy as Revolution”, Gary Hamel, HBR, jul-aug 1996

El paradigma competitivo- atomístico también bloquea la innovación:

- porque dificulta el trabajo en equipo
- y genera estados de ánimo contrarios a la innovación: inseguridad, ansiedad, ‘stress’.

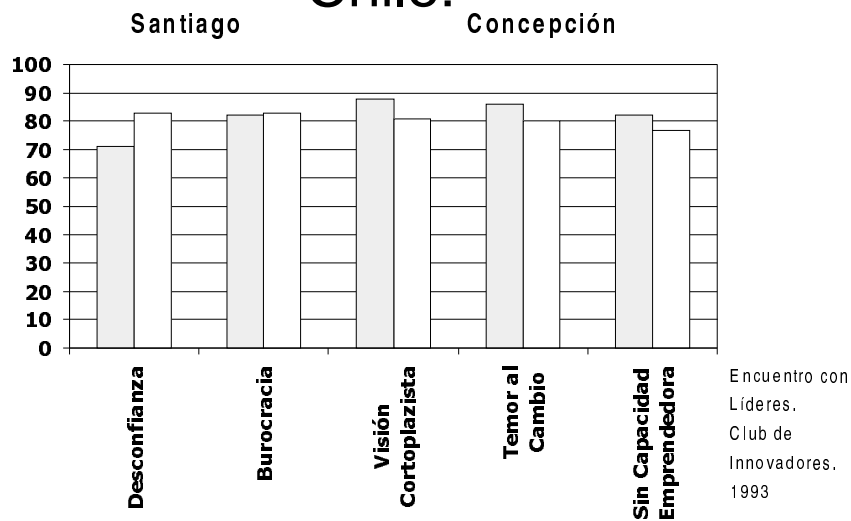
Especialmente en una cultura caracterizada por:

- el “chaqueteo”
- la desconfianza
- la soberbia
- el autoritarismo

... y por estados de ánimo culturalmente opuestos a la innovación

- el fatalismo
- el escepticismo
- la desconfianza

Obstáculos para innovar en Chile:



Decálogo de la innovación para la Empresa chilena

- 1.- Declare públicamente y reitere permanentemente el compromiso de la empresa con la innovación, como parte central de su Misión.
- 2.-Valore, promueva e incentive actitudes innovadoras de todos los miembros de la organización, generando espacios para la experimentación, el aprendizaje y el error.
- 3.- Promueva el trabajo en equipo como la unidad básica para innovar. (Des-incentive a los genios solitarios)
- 4.- Innove a partir de aquello en que su empresa tiene una sólida capacidad técnica, experiencia y tradición.
- 5.- Genere una estructura y una cultura organizacional descentralizada y flexible pero que garantice una actitud de responsabilidad de los equipos que conforman la organización y permita un rápido y eficiente control de gestión de ellos.
- 6.- Participe activamente en redes, circuitos y clubes mundiales en que se está permanentemente reinventando su industria (viajando, leyendo, generando alianzas, etc.)

- 7.- Declare a sus clientes y proveedores como sus principales socios en el proceso de innovar: innove para ellos y con ellos.
- 8.- Genere y mantenga un estado de ánimo organizacional de confianza y compromiso, que asegure sobrellevar bien los fracasos transformándolos en aprendizaje colectivo y logros futuros.
- 9.- Sea un observador de los cambios que ocurren en su industria y en el entorno relevante, de tal manera de poder actualizar la Visión que le da sentido a la Misión de la Empresa y generar alianzas estratégicas.

- 10.- Invierta en el desarrollo de destrezas fundamentales para innovar en los miembros de la empresa: trabajo en equipo, gestión de proyectos, aprender a aprender, liderazgo, escuchar, especular, lidiar con juicios negativos, diseñar, etc.

Gentileza: Club de Innovadores