

El comportamiento innovador como fuente del cambio: el ejemplo en las empresas de servicios

Innovative behavior as a source of change: the case of the service industry

*Diego Vallarino Navarro**

Resumen

Este estudio analiza los elementos determinantes del comportamiento innovador de los trabajadores en las empresas de servicios basados en el conocimiento como principal variable de cambio organizacional. He examinado el impacto de siete proposiciones ampliamente reconocidas como impulsores del éxito de la innovación en otros contextos (industria, comercio etc.). En las empresas de servicios basados en el conocimiento, la mayoría de ellos también parecen ser impulsores del comportamiento innovador de los trabajadores. Un test empírico determino que las siete proposiciones explican el 34% de la varianza en el comportamiento innovador. Este resultado es muy importante, dado que muestra que las empresas de servicios basados en el conocimiento controlan su propio destino. Se espera que quienes desarrollan las capacidades organizacionales para incrementar el comportamiento innovador de los trabajadores, hagan mayores innovaciones incrementales logrando los cambios organizacionales necesarios que les permitan generar mayor productividad.

Palavras-chave: innovación; estrategia; cambio organizacional; recursos humanos.

Abstract

This study investigated the determinants of innovative behavior of individual co-workers in knowledge-intensive services. We examined the impact of seven constructs that are widely recognized as drivers of innovation success in other contexts (manufacturing, commerce, etc). In knowledge-intensive service firms, most of them appear to be drivers of co-workers' innovative behavior as well. An empirical test revealed results that were mostly consistent with our preliminary expectations – with the seven constructs we could explain 34% of the variance in innovative behavior. This result is fairly important, since it indicates that knowledge-intensive service firms control their own destiny. Those that develop the organizational capabilities to enhance co-workers innovative behavior are expected to realize more incremental improvements.

Key words: innovation; strategy; change management; HHRR.

* Professor of Competitive Strategy & Entrepreneurship School of Management & Social Science, ORT University Br. Artigas 2633 - Montevideo – Uruguay.
dvallarino@uni.ort.edu.uy

1 Introducción

Si buscamos la definición en el diccionario de la real academia española podemos encontrar por innovación "*Creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado*". Partiendo y ampliando la definición anterior, podemos entender a la innovación como el *uso de nuevo conocimiento¹ tecnológico y de mercado para ofrecer un producto o servicio nuevo a los clientes y/o a los no clientes* (AFUAH, 1997; VALLARINO, 2005). Como Conocimiento Tecnológico entendemos el conocimiento de los componentes, las vinculaciones entre éstos, los métodos, los procesos, y las técnicas que conforman un producto o servicio. El Conocimiento de Mercado es el conocimiento de los canales de distribución, aplicaciones de producto y expectativas, necesidades, preferencias y deseos de los clientes.

El producto es nuevo en el sentido de que su costo es inferior, sus atributos se han mejorado, tiene atributos que antes no tenía, o nunca existieron en el mercado.

Por lo tanto, la innovación ha sido identificada como un emprendimiento arriesgado pero crucial. Las empresas necesitan innovar, al menos de vez en cuando, en la búsqueda de la supervivencia a largo plazo creando ventaja competitiva perdurable (TIDD *et al.*, 2001; SIMON *et al.*, 2002).

Hasta comienzos de los 90 las investigaciones sobre innovación no se habían enfocado en las empresas de servicios, el tema ha sido descartado por mucho tiempo en beneficio del sector industrial, con un fuerte enfoque en innovaciones tecnológicas (por ejemplo SCOTT & BRUCE, 1998; AMABILE & GRYSKIEWICZ, 1987; BRAND, 1998; DOUGHERTY & HARDY, 1996).

En los últimos quince años, las empresas de servicio se han vuelto más importantes, y en este sentido los investigadores comenzaron a estudiar la innovación en este sector particular de la economía. Es claro que las empresas de servicio innovan y que una gran parte de los esfuerzos por innovar en los negocios está relacionada

con el desarrollo de nuevos servicios (Howells, 2000). Además, la investigación actual ha originado una cantidad impresionante de bibliografía sobre los factores de éxito del desarrollo de nuevos servicios (por ejemplo: MENOR, 2000; JOHNE & STOREY, 1998).

Pero a pesar de que se le preste más atención, algunas preguntas continúan sin ser respondidas.

En primer lugar, muchos investigadores se han inclinado a estudiar muestras amplias de empresas de servicio (por ejemplo ATUAHENE-GIMA, 1996; MARTIN & HORNE, 1995), mientras que otros se han enfocado exclusivamente en los servicios financieros (por ejemplo STOREY & EASINGWOOD, 1995; JOHNE & HARBORNE, 1985).

Al momento de investigar, a menudo se ignora que el sector de los servicios es en realidad una recopilación de industrias bastante diferentes. Esto dificulta la tarea de generalizar los resultados (LOVELOCK, 1983).

En este estudio, me enfocaré en los servicios basados en el conocimiento (como contabilidad, arquitectura, ingeniería, servicios de TI, publicidad y consultoría de gestión). Cada vez más este grupo de empresas de servicio es considerado poseedor de un rol sustancial en la innovación empresarial (por ejemplo DEN HERTOEG, 2000; EVANGELISTA, 2000), y como bastante homogéneo al momento de estudiar la innovación

En segundo lugar, en la investigación de servicios, generalmente se estudia la innovación a nivel de proyectos o de la empresa (por ejemplo ATUAHENE-GIMA, 1996; DE BRENTANI, 2001). Se tiende a evitar las innovaciones iniciadas e implementadas por trabajadores (WEST & ALTINK, 1996). Haré hincapié en explicar el comportamiento innovador de los trabajadores.

El objetivo de este estudio es enfocarme en explicar el *comportamiento innovador* de los

¹ El nuevo conocimiento implica conocimiento nuevo que no ha sido utilizado nunca para ofrecer el producto o servicio de que se trate. Pero "lo nuevo" es relativo, puede ser nuevo en la empresa, en la industria o en el mundo. Como veremos, todo esto es innovación, lo que va a diferir es el impacto económico que va a tener para la empresa.

trabajadores dentro de las empresas estudiadas. El comportamiento innovador puede ser definido como *“todas las acciones individuales dirigidas a la generación, introducción y aplicación de una novedad beneficiosa a cualquier nivel de la organización”*.

En el ámbito de la investigación académica, es la innovación radical la que a menudo captura la imaginación, pero yo me enfocaré en una escala menor, pero mucho más común en nuestros países, la innovación relacionada con mejoras incrementales, que a menudo es no-tecnológica en conceptos de servicios y procesos de trabajo. Dichas mejoras tienen una importancia considerable para los servicios basados en el conocimiento. Su naturaleza implica que los ajustes incrementales se realicen continuamente para satisfacer las necesidades del cliente (DE BRENTANI, 1991; DEN HERTOOG, 2000; AVLONITIS *et al.*, 2001). En las empresas de servicios basados en el conocimiento es habitual que los trabajadores puedan contribuir con el proceso de innovación (SUNDBO, 1996).

En resumen, hablaré de los factores determinantes del comportamiento innovador de los trabajadores en las empresas de servicios basados en el conocimiento. A partir de la bibliografía, he obtenido varios conceptos que no han sido totalmente probados como factores determinantes del comportamiento innovador de los trabajadores.

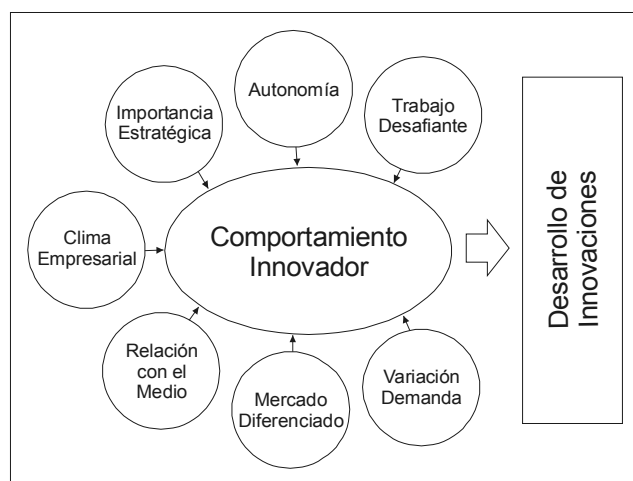
Teoría e hipótesis

Los estudios actuales dan a conocer muchos factores determinantes de la innovación en los servicios a nivel de proyecto o empresarial (por ejemplo SUNDBO, 1996; ATUAHENE-GIMA, 1996; DE BRENTANI, 2001).

He obtenido siete preposiciones que son ampliamente reconocidas como impulsores de la innovación a nivel empresarial, pero que nunca han sido probados empíricamente en nuestros países como factores determinantes del comportamiento innovador de los trabajadores.

La figura 1 muestra mi modelo de investigación que permite una amplia gama de factores, dando cuenta del hecho de que algunos factores están dentro del control gerencial y otros están bastante más allá de él. Algunos factores apuntan directamente a promover el comportamiento innovador, mientras que otros apuntan en primera instancia a otras metas, pero que también pueden ser relevantes para la sugerencia e implementación de ideas innovadoras.

A continuación discutiré el modelo y desarrollaré mis hipótesis.



Comportamiento innovador

Como mencioné anteriormente, el comportamiento innovador puede ser definido como *“todas las acciones individuales dirigidas a la generación, introducción y aplicación de una novedad beneficiosa a cualquier nivel de la organización”* (WEST & FARR, 1989). Este concepto consiste de varias prácticas, como exploración de oportunidades, generación de ideas, y aplicación (por ejemplo KLEYSSEN & STREET, 2001; KANTER, 1988).

La exploración de oportunidades se refiere a la identificación de nuevas oportunidades, que generalmente se encuentran en hechos que no

responden a los patrones esperados. La generación de ideas está dirigida a la generación de proposiciones con la finalidad de mejorar algo. La aplicación se refiere al desarrollo, sometimiento a prueba y comercialización de una idea innovadora. La exploración de oportunidades y la generación de ideas a menudo se mencionan como comportamientos relevantes en la etapa de iniciación del proceso de innovación, mientras que las otras prácticas son necesarias para implementar las innovaciones (KANTER, 1988).

Al enfocarse en el comportamiento innovador de los trabajadores, mi estudio no vincula en forma directa los factores determinantes a los resultados innovadores. Sin embargo, hago hincapié en que el comportamiento innovador es ampliamente reconocido como un factor clave para la innovación incremental (por ejemplo Axtell *et al.*, 2000; SCOTT & BRUCE, 1994), que constituye una parte esencial de muchas iniciativas modernas que apuntan a enriquecer el rendimiento de la empresa con mejoras a pequeña escala, como gestión total de la calidad, esquemas y kaizen de mejoras continuas (por ejemplo McLOUGHLIN & HARRIS, 1997; IMAI, 1990).

Por el contrario, el efecto en formas de innovación más radicales no está claro. Es muy posible que la innovación radical requiera de comportamientos diferentes de los trabajadores. Este no es el tema de este estudio, pero será seguramente el tema para futuras investigaciones.

Trabajo desafiante

Es más probable que la gente, a la cual le gusta su trabajo haga sugerencias de mejoras, y apoye la implementación de ideas (SCOTT & BRUCE, 1994). Tradicionalmente, los teóricos del *management* han discutido que se debería dirigir el trabajo con tareas específicas, concretas en mente. Una confianza indebida en tareas predefinidas, sin embargo, podría limitar el comportamiento innovador de los trabajadores (MEHR & SCHAVER, 1996; SCOTT, 1995). En este contexto, Amabile (1988)

ha demostrado que el desafío percibido en un trabajo es crucial para la creatividad del empleado.

Cuando los empleados enfrentan desafíos, son motivados más intrínsecamente. Los trabajadores pueden ser motivados por factores intrínsecos y extrínsecos (AMABILE, 1988; 1997; 1998). Los motivadores extrínsecos incluyen incentivos basados en incrementos salariales, bonos etc.; y los intrínsecos incluyen incentivos recibidos por participación (no relacionados directamente al rendimiento, como percibir un trabajo como desafiante) y se supone que tienen un efecto más significativo al momento de hacer sugerencias o poner esfuerzo en la implementación. De esta manera, espero que un trabajo percibido como desafiante tenga un efecto positivo sobre el comportamiento innovador.

H1: El trabajo desafiante tiene un efecto positivo sobre el comportamiento innovador de los trabajadores.

Autonomía

Se puede definir la autonomía como el grado de libertad que se da a los trabajadores para realizar sus tareas sin supervisión excesiva (BASU & GREEN, 1997). Es probable que la gente innove cuando tienen la suficiente autonomía y control sobre su trabajo. Se crea un ambiente que promueve el libre pensamiento, el intercambio de información, y la libertad para explorar y evaluar formas nuevas de manejar los problemas. (AXTELL *et al.*, 2000; JONG *et al.*, 2001).

La autonomía está relacionada al concepto de estandarización. Este es el grado en que los procesos de una organización se encuentran establecidos a través de normas y procedimientos. Una estandarización excesiva impide la innovación (BODEWES, 2000).

Los trabajadores se ajustan a rutinas probadas y utilizadas, asegurándose de que se alcanzarán las metas por las que son supervisados. Mi hipótesis es la siguiente.

H2: La autonomía tiene un efecto positivo en el comportamiento innovador de los trabajadores.

Importancia estratégica

Las proposiciones de trabajo desafiante y autonomía mencionadas anteriormente, pueden afectar el comportamiento innovador, pero están dirigidos ante todo a mejorar las metas comerciales más comunes, como satisfacción y rendimiento laboral. Una empresa también podría tratar de estimular el comportamiento innovador de los trabajadores directamente dándole una importancia estratégica a la innovación (De BRENTANI, 1989; 2001; EDVARDSSON & OLSSON, 1996; TERRILL & MIDDLEBROOKS, 1996). En este contexto, muchos teóricos han enfatizado la necesidad de visión corporativa clara con respecto al rol de la innovación (por ejemplo DREW, 1995; ENNEW & WRIGHT, 1990; HODGSON, 1986; THWAITES, 1992). Una visión provee las directrices a las actividades que una compañía desarrollará en el futuro. Para los trabajadores, las ideas expresadas en la visión pueden actuar como una brújula, guiándolos en sus decisiones diarias.

Otros han enfatizado que se debería establecer metas claras para el desarrollo de nuevos servicios (por ejemplo EASINGWOOD, 1990; De JONG *et al.*, 2001). Por otra parte, una empresa debería proveer los recursos para sustentar la innovación, como fondos, materiales e instalaciones (AMABILE, 1997). En las empresas pequeñas en particular, la falta de recursos puede impedir el éxito de la innovación (VOSSEN & NOOTEBOOM, 1996). Dado que prácticamente todos los estudios sobre el desarrollo de nuevos servicios concluyen que la atención explícita a la innovación está ligada al rendimiento mejorado, he puesto a prueba si esta relación también corresponde al comportamiento innovador de los trabajadores en el contexto de los servicios basados en el conocimiento.

H3: La importancia estratégica que se le da a la innovación tendrá un efecto positivo en el comportamiento innovador de los trabajadores.

Ambiente favorable

Nystrom (1990) define el ambiente o clima como “los sentimientos, actitudes y tendencias comportamentales que caracterizan la vida organizacional”. Es un sistema de normas informales que define cómo actuarán los empleados. La gente generalmente tiende a adaptarse a las normas y valores, y a cumplir con el comportamiento grupal socialmente deseado. Al saber lo que se espera de ellos, los empleados no perderán mucho tiempo decidiendo de qué manera actuar en una situación dada.

La mayoría de los investigadores coinciden en que la percepción de los trabajadores de un ambiente favorable puede incrementar el comportamiento innovador. Si se busca facilitar y promover la innovación, es importante tolerar las visiones minoritarias o que se separan de la norma dentro de las organizaciones, ya que las visiones diferentes estimulan el pensamiento creativo. El desarrollo de servicios innovadores requiere de un ambiente que promueva y respalde la apertura, la creatividad y el “salirse” de las normas. Para los servicios basados en el conocimiento mi hipótesis es la siguiente.

H4: Un ambiente favorable tiene un efecto positivo en el comportamiento innovador de los trabajadores.

Relación con el medio

La naturaleza de trabajar en una empresa de servicios basados en el conocimiento implica que los trabajadores tengan un contacto frecuente con clientes, competidores, socios y proveedores. Para ofrecer un servicio adecuado y estar informado sobre las nuevas tendencias y desarrollos, mantener una relación con el medio es inevitable.

Esto les permite a los trabajadores identificar las oportunidades y amenazas del mercado mucho más rápido y utilizarlas para el desarrollo de nuevos servicios.

La mayoría de los servicios basados en el conocimiento se realizan frente a los clientes y éstos le brindan la oportunidad a las empresas de servicio de obtener un feedback de sus ofertas de servicio actuales (DAVISON *et al.*, 1989). Los trabajadores que mantienen una relación estrecha con sus clientes obtendrán información sobre sus experiencias, y la utilizarán para mejorar ellos mismos (MARTIN & HORNE, 1995).

Otro ejemplo es el de la relación con los competidores, que ha sido identificada como una fuente importante de innovación en las empresas de servicio (por ejemplo EASINGWOOD, 1986; HOOLEY & MANN, 1988; SCHEUING & JOHNSON, 1989), a lo que corresponde la siguiente hipótesis.

H5: La relación con el medio tiene un efecto positivo en el comportamiento innovador de los trabajadores.

Diferenciación (mercado)

Hasta ahora he incluido algunos conceptos por los cuales los emprendedores en las empresas de servicios pueden afectar directamente el comportamiento de su gente.

Ahora, para tener una imagen clara de los elementos determinantes del comportamiento innovador y su capacidad de gestión, también he investigado el efecto de dos conceptos exógenos.

En primer lugar, supuse que es más probable que el comportamiento emprendedor de los trabajadores surja cuando una empresa trabaja en un ambiente en el que la competencia se basea en la diferenciación. Las empresas que operan en mercados en los que no existe competencia de precios, generalmente siguen una estrategia de diferenciación (PORTER, 1980). En el sector industrial, tales circunstancias naturalmente motivan esfuerzos innovadores.

Todavía carecemos de evidencia empírica para los servicios basados en el conocimiento, por lo que mi hipótesis es que la diferenciación del mercado afecta el comportamiento innovador. La diferenciación hace

más difícil que los competidores puedan imitar una oferta de servicio. La percepción de un ambiente tal puede incrementar el comportamiento innovador.

H6: Operar en un mercado caracterizado por la diferenciación tiene un efecto positivo en el comportamiento innovador de los trabajadores.

La variación de la demanda

Los ciclos de vida cortos de un producto pueden estimular a las compañías a innovar (PORTER, 1980). Para algunos mercados, la vida de un servicio es corta y los servicios nuevos continuamente deben reemplazar a los más viejos. Por ejemplo, 10 años atrás las empresas de investigación de mercados ganaban bien por la investigación de satisfacción de los clientes. Actualmente, una gran cantidad de empresas ofrecen este tipo de investigación y el crecimiento del sector está en descenso.

Se puede esperar que la variación de la demanda promueva el comportamiento innovador. Cuando los clientes solicitan servicios diferentes, vale la pena generar nuevas ideas para vincularlas a las necesidades del cliente. De hecho, De Brentani (2001) sostiene que éste es el factor crítico de éxito para realizar innovaciones incrementales, lo que me llevó a mi última hipótesis.

H7: La variación de la demanda tiene un efecto positivo en el comportamiento innovador de los trabajadores.

2 Método

Información

La información para la realización de este estudio fue reunida a través de una encuesta por correo electrónico. Seguí un procedimiento de dos pasos. En primera instancia, se extrajo una muestra inicial de una base de datos generada a través de información

recabada de Universidades, de varias ONGs, de agrupaciones profesionales e información pública, que son representativas de las empresas basadas en el conocimiento en el país. Se invitó a los gerentes a que proporcionaran información sobre los objetivos de la investigación y las actividades necesarias. Luego de una semana, los llamé y les pedí su colaboración.

Se conformó un grupo de 36 empresas (ingenieros, consultores, agencias de publicidad, centros de investigación, contadores y auditores, desarrolladores de software etc.). La mayoría de estas empresas deben ser vista como empresas pequeñas: 39% tenía entre 5 y 20 empleados, 18% tenía entre 21 y 40 empleados, 32% entre 51 y 100 empleados, y el otro 11% tenía entre 101 y 150 empleados. Las empresas con no más de cinco empleados fueron excluidos de la muestra.

Para evitar presiones de tiempo innecesarias, se le pedía al gerente que seleccionara una muestra al azar de 3 a 10 empleados en función del tamaño de la empresa. El cuestionario tomaba un tiempo promedio de ocho minutos en ser completado. Se enviaron 150 cuestionarios. Finalmente, 101 personas lo completaron y reenviaron, un promedio de respuesta del 67%.

Medidas

Se compuso escalas de varios ítems para medir los conceptos. Todas las medidas están basadas en el enfoque de la bibliografía actual. Se formularon los ítems bajo la forma de enunciados (proposiciones), y se les solicitó a los trabajadores que los calificaran en escalas tipo Likert de 5 puntos (1 = no me aplica – 5 = me aplica completamente).

Se midió el *comportamiento innovador* con ocho ítems en base al trabajo de Kleysen y Street (2001). Si bien la bibliografía menciona varias modalidades, la mayoría de los investigadores concluyen que el

comportamiento innovador es un concepto unidimensional (por ejemplo SCOTT & BRUCE, 1994).

El *trabajo desafiante* se midió en una escala de cuatro ítems, basado en el trabajo de Amabile y Gyskiewicz (1989), Jackson *et al.* (1993); y la escala de Tymon (1988) para el trabajo desafiante.

La *autonomía* consistió de cuatro ítems tomados de las escalas de Jackson *et al.* (1993) y Spreitzer (1995) sobre control individual, que en vez de enfocarse en los procedimientos detallados evalúan el control de los métodos de trabajo.

Se determinó la *importancia estratégica* con ocho artículos. Esta escala fue inspirada por el trabajo de Burningham y West (1995) y Yukl *et al.* (1990).

El *ambiente favorable* se midió con una escala de ocho ítems basada en el trabajo de Anderson y West (1998). TCI (Team climate inventory) es una de las muchas herramientas relevantes que miden el clima favorable a la innovación (por ejemplo WALL & LISCHERON, 1978; SIEGEL & KAEMMERER, 1978).

La *relación con el medio* se midió a través de cinco proposiciones: contacto frecuente con clientes, proveedores, colegas de empresas competidoras, y otro personal externo. Esta medición se basó en el resumen de Heydebreck (1997) sobre contrapartes externas en el ambiente de la compañía.

Se midió la *diferenciación* con una escala de 6 ítems. Los ítems se basaban en las escalas de De Brentani (2001) y Atuahene-Gima (1996) sobre la competitividad del mercado y complejidad de los servicios.

Finalmente, la *variación de la demanda* consistió de cinco ítems. Sus proposiciones se basaban en los estudios de De Brentani (2001) sobre la concordancia cliente/necesidad. Algunos otros ítems estaban inspirados en el trabajo de Porter (1980).

A continuación se presentan dos tablas resumiendo el perfil estadístico de la muestra.

TABLA 1 - ANÁLISES DESCRIPTIVO DE LAS VARIABLES

COMSTRUCT	MEAN	STD.	1	2	3	4	5	6	7
Innovative behaviour	3.26	.67							
Job challenge	3.29	.74	.47**						
Autonomy	3.69	.70	.44**	.47**					
Strategic attention	2.78	.70	.37**	.42**	.26**				
Supportive climate	3.67	.60	.26**	.47**	.39**	.48**			
External contacts	2.79	.85	.40**	.40**	.38**	.30**	.20**		
Differentiation (market)	3.05	.61	.15**	.01	.08	.08	-.01	-.02	
Variation in demand	3.47	.66	.17**	.09*	.10*	.08	.07	.16**	.47**

**p < .01; *p < .05 (one-tailed)

TABLA 2 - DETERMINANTES DEL COMPORTAMIENTO INNOVADOR

CONSTRUCT	BETA	T-VALUE
Job challenge	.24	4.36**
Autonomy	.23	4.50**
Strategic attention	.17	3.34**
Supportive climate	-.06	-1.16
External contacts	.17	3.28**
Differentiation (market)	.09	1.82*
Variation in demand	.05	.92
Adjusted R ²	.34	
F-value	26.8 (p < .01)	

**p < .01; *p < .05 (one-tailed)

3 Discusión

Este estudio analizó los elementos determinantes del comportamiento innovador de los trabajadores en las empresas de servicios basados en el conocimiento.

He examinado el impacto de siete proposiciones ampliamente reconocidas como impulsores del éxito de la innovación en otros contextos (industria, muestras amplias de empresas de servicios). En las empresas de servicios basados en el conocimiento, la mayoría de ellos también parecen ser impulsores del comportamiento innovador de los trabajadores.

El test empírico determino que las siete proposiciones explican el 34% de la varianza en el comportamiento innovador. Este resultado es muy importante, dado que muestra que las empresas de servicios basados en el conocimiento controlan su propio destino. Se espera que quienes desarrollan las

capacidades organizacionales para incrementar el comportamiento innovador de los trabajadores, hagan más mejoras incrementales logrando los cambios organizacionales necesarios que les permitan generar mayor productividad.

Los resultados también indican que parte del comportamiento innovador de los trabajadores no es manejable, ya que es más probable que surja cuando la competencia está basada en la diferenciación. El trabajar en ese ambiente parece forzar un “aumento natural” en las actividades innovadoras de los trabajadores.

Contrario a mis expectativas, no encontré los efectos de un clima de apoyo. Como se discutió anteriormente, el clima puede ser más relevante para el desarrollo de nuevos servicios radicales que para el comportamiento innovador que se considera precede las mejoras incrementales.

Por lo tanto, si bien no tiene un efecto directo en las innovaciones incrementales si lo tiene en las radicales por lo que la gerencia no debería dejar de esforzarse por lograr un clima innovador. Este podría ser un factor clave en la innovación discontinua y otros aspectos del rendimiento de la empresa, como la satisfacción de los empleados.

4 Implicaciones

Para los gerentes, este estudio sugiere algunas claves importantes para aumentar el comportamiento innovador y eventualmente, las mejoras incrementales provenientes del cambio organizacional.

Se puede estimular el comportamiento innovador de los trabajadores de manera directa (aumentando la importancia estratégica) pero también indirecta. El prestar atención al trabajo desafiante, la autonomía y la relación con el medio generalmente está dirigido a otras metas como la satisfacción con el trabajo y el rendimiento. La gerencia también debería tener conciencia de su impacto en el comportamiento innovador.

Para incrementar el trabajo desafiante los gerentes deberían primero tomar conciencia del desafío actual del trabajo de sus subordinados. Deberían informarse y consultar con frecuencia a sus subordinados sobre qué tipo de tareas les gustaría realizar, o estudiar la satisfacción de los empleados.

Obviamente, al aclarar los roles y expectativas para las tareas diarias, el desafío percibido debería ser factor importante. Para este fin, puede ayudar a definir tareas de manera amplia y superpuesta. Una amplia experiencia laboral les permite a los trabajadores situar los problemas en un contexto amplio, y proponer ideas para mejoras. Además, el impulso intrínseco de las tareas debería ser una condición importante al contratar nuevos empleados.

Los individuos a quienes realmente les gusta realizar un trabajo seguramente serán más innovadores. Es así que los impulsores extrínsecos – como grandes aumentos de salario y bonos – no deberían ser un motivador en la contratación de nuevos empleados.

A fin de estimular la autonomía, los gerentes deberían evaluar primero su propio estilo de liderazgo. Dentro de los límites de la efectividad y la eficiencia, un trabajador debería poder decidir por sí mismo cómo realizar una tarea. Las prácticas de gestión relevantes incluyen: *consultar* (consultar a la gente antes de hacer cambios que le afectarán, promover las sugerencias de mejora, incorporar ideas y sugerencias de otros a las decisiones etc.) y *delegar* (permitir a los trabajadores tener responsabilidad sustancial y criterio propio en la realización de sus actividades laborales, manejo de los problemas, y la toma de decisiones importantes).

Promover importancia estratégica implica varias cosas. En primera instancia, el gerente debe formular y comunicar una visión clara en relación con el rol de la innovación incremental. Las ideas expresadas en la visión funcionan como una brújula para los trabajadores, guiándolos en las decisiones diarias que deben tomar. Adicionalmente, sería deseable que hubiera cierto planeamiento. Se debería hacer saber a los trabajadores que hay disponibilidad de recursos de innovación (tiempo y dinero) para las buenas ideas. Y aún más

importante, los gerentes deberían tener una actitud de apoyo, y mostrar un alto grado de confianza en sus empleados, y estar siempre preparados para escucharlos.

El planeamiento excesivo puede impedir el comportamiento innovador de los trabajadores. Kanter (1983) considera la “mentalidad vertical de las organizaciones dominadas por un dictado descendente” como inhibidoras de la innovación.

Finalmente, se debería ajustar los sistemas de los recursos humanos. Por ejemplo, los sistemas de incentivos y recompensas deberían contemplar la generación e implementación de ideas. A la misma vez, las empresas de servicio deberían evitar utilizar el dinero para inducir al personal a proponer ideas innovadoras.

La frecuencia de relación con el medio puede ser más fácil de estimular. La naturaleza de los servicios basados en el conocimiento implica que los trabajadores tengan por defecto algún contacto externo. Aún así, los gerentes pueden fortificar la relación con el medio brindándoles a sus subordinados el tiempo y los recursos. Se podrían acordar objetivos globales para el mantenimiento de relación con el medio, como una cantidad mínima de visitas de los clientes clave. No se recomienda la presión excesiva de tiempo para las actividades diarias, ya que el trabajador necesitará tiempo para recolectar información.

Los gerentes deberían no sólo proveer los recursos, sino también *mostrar* la conducta que desean. Deberían ser ejemplos a seguir de la exploración de oportunidades e informar constantemente a sus subordinados las tendencias y desarrollos de los clientes, competidores etc.

Este estudio que modelizó el comportamiento innovador de los trabajadores de las empresas de servicios basadas en el conocimiento, permite a los gerentes de estas empresas, y de otras que utilicen servicios como valor agregado a sus clientes, tener en cuenta ciertos factores al interior de sus organizaciones para lograr ser innovadores en su gestión y por ende más competitivos, logrando cambios organizacionales exitosos en este sentido.

- Recebido em: 29/01/2006
- Aprovado em: 08/05/2007

Bibliografía

- ALTSHULLER, G. **The innovation algorithm**: TRIZ, systematic innovation, and technical creativity. Worcester, MA: Technical Innovation Center, 1999.
- AMABILE, Teresa M. A Model of creativity and innovation in organizations. In: BARRY, M.; CUMMINS, L. L. (Ed.). **Research in organizational behavior**. Greenwich, CT: v.10, p.123-167, 1988.
- BACON, G. *et al.* Managing product definition in Hi Tech industries. **Management Review**, n.36, p.32-56, Spring 1994.
- BASU, R.; GREEN, S.G. Leader-member exchange and transformational leadership: an empirical examination of innovative behaviors in leader-member dyads. **Journal of Applied Social Psychology**, v.27, n.6, p.477-499, 1997.
- BETZ, F. **Managing technological innovation**: competitive advantage from change. New York: John Wiley, 1997.
- BIECH, E. **Creativity and innovation**: the ASTD trainer's sourcebook. New York: McGraw-Hill, 1998.
- BOLDT, R. Information technology update for transit. TCRP synthesis 35 report: a synthesis of transit practice, transportation research Board, Washington, DC.
- BURGELMAN, R. A.; MAIDIQUE, M. A.; WHEELWRIGHT, S. C. **Strategic management of technology and Innovation**. 2nd. Ed. Chicago: Irwin, 1996.
- BURNS, T.; STALKER, G. M. **The Management of innovation**. London: Tavistock, 1961.
- CARTER, T. **The Aftermath of reengineering**: downsizing and corporate performance. New York: Haworth Marketing Resources, 1999.
- CHRISTENSEN, C. M. **The Innovator's dilemma**. Boston: Harvard Business School, 1997.
- CHRISTENSEN, C. M.; OVERSORF, M. Meeting the challenge of disruptive change. **Harvard Business Review**, v.78, n.2, p.66-78, July 2000.
- COHEN, W. M.; LEVINYHAL, D. A. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, n. 35, p.128-152, 1990.
- COLLINS, J. C.; PORRAS, J. I. Building your company's vision. In: **Harvard business review on change**. Boston, MA: Harvard Business School, 1998. p.21-54.
- DANNEMILLER, K. D.; JACOBS, R.W. Changing the way organizations change: a revolution of common sense. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v.28, n.4, p.480-498, 1992.
- De BRENTANI, U. Success and failure in new industrial services. **Journal of Product Innovation Management**, n.6, p.239-258, 1989.
- DRUCKER, P. F. **Innovation and entrepreneurship**: practice and principles. New York: Harper Business, 1993.
- _____. Success factors in new developing new business services. **European Journal of Marketing**, v.25, n.2, p.33-59, 1991.
- _____. Innovative versus incremental new business services: different keys for achieving success. **Journal of Product Innovation Management**, v.18, n.3, p.169-187, 2001.
- ENCUENTRO CLUB DE INNOVACIÓN, 3.Santiago de Chile. **Seminario gestión de innovaciones con alto impacto**. Santiago de Chile: Universidad Adolfo Ibáñez. Presentación del Gerente de Planeamiento y Gestión Corporativo de ENAP, Sr. Guillermo del Valle de la Cruz.
- EVAN, M.; DUDIK, E. M. **Strategic renaissance**: new thinking and innovative tools to create great corporate strategies using insights from history and science. New York: AMACOM, 2000.
- FIOLI, C. Marlene. Squeezing harder doesn't always work: continuing the search for consistency in innovation research. **Academy of Management Science**, v.21, n.4, p.1012-1021, 1996.
- FISCHER, L. M. **Excellence in practice**: innovation and excellence in workflow and imaging Lighthouse Point, FL: Future Strategies. Book Division, 1997.

- GREENWOOD, R.; HININGS, C. R. Understanding radical organizational change: bringing together the old and the new institutionalism. **Academy of Management Review**, v.21, n.4, p.1022-1054, 1996.
- HAMEL, G. Strategy as revolution. **Harvard Business Review**, Boston, v.74, n.4, p.69-82, July/ Aug. 1996.
- _____. **Leading the revolution**. Boston: Harvard Business School, 2000.
- Hamel, G.; PRHALAD, C. K. Competing for the future. **Harvard Business Review**, Boston, v.72, n.4, p.122-128, July/ Aug. 1994.
- HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution**. New York: HarperBusiness Essentials, 2003.
- HARGADON, A.; SUTTON, R. I. Building an innovation factory. **Harvard Business Review**, v.78, n.3, p.157-166, May/ June 2000.
- HOWELL, J. M.; HIGGINS, C. A. Champions of change: identifying, understanding, and supporting champions of technological innovations. **Organizational Dynamics**, v.19, n.1, p.40-55, 1990
- _____. Champions of technological innovation. **Administrative Science Quarterly**, n.35, p.317-341, 1990.
- HULL, F. M.; HAGE, J. Organizing for innovation: beyond the burns and Stalker's organic type. **Sociology**, v.16, n.4, p.564-577, 1982.
- JENSEN, M. C. The Modern industrial revolution exit, and the failure of internal control systems. **Journal of Finance**, v.48, n.3, p.831-80.
- JONACH, R. S.; SOMMERLATTE, T. **The innovation premium: how the next-generation companies are achieving peak performance and profitability**. Reading, MA: Perseus Books, 1999.
- KANTER, R.M. **The change masters**. New York: Simon & Schuster, 1983.
- _____. When a thousand flowers bloom: structural, collective and social conditions for innovation in organisations. **Research in Organisational Behavior**, Greenwich, n.10, p.169-211, 1988.
- KELLER, R.T. Predictors of the performance of project groups in R&D organizations. **Academy of Management**, v.29, n.4, p.715-726, 1986.
- LARSEN, T. J.; MCGUIRE, E. (Eds.). **Information systems Innovation and diffusion: issues and directions**. Hershey, PA: Idea Group Publishing, 1998.
- LEIFER, R. et al. **Radical innovation: how mature companies can outsmart upstarts**. Boston, MA: Harvard Business School, 2000.
- LIGHT, P. C. **Sustaining innovation: creating nonprofit and government organizations that innovate naturally**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.
- MCGRATH, M E.. **Product strategy for high-technology companies: how to achieve growth, competitive advantage, and increased profits**. Burr Ridge, Ill: Irwin Professional, 1995.
- MARKIDES, C. **All the right moves: a guide to crafting breakthrough strategy**. Boston: Harvard Business School, 2000.
- MEYER, C. **Relentless growth : how Silicon Valley innovation strategies can work in your business**. New York: The Free Press, 1998.
- MILLER, W, L.; MORRIS, L. **4th generation R&D: managing knowledge, technology, and innovation**. New York: J. Wiley, 1998.
- MOORE, G. M. **Crossing the chasm: marketing and selling High-Tech products to mainstream customers**. New York: HarperCollins, 1991.
- ORPEN, C. Measuring support for organizational innovation. **Psychology Reports**, n.67, p.417-418, 1990.
- PETERS, T. **The circle of innovation**. New York: Alfred A. Knopf, 1997.
- QUINN, J. B.; BARUCH, J. J.; ZIEN, K. A. **Innovation explosion: using intellect and software to revolutionize growth strategies**. New York: The Free Press, 1997.
- ROGERS, E. M. **Diffusion of Innovations**. 4th ed. New York: The Free Press, 1995.
- RUBENSTEIN, A. H. *et al.* Factors influencing innovation success at the project level. **Research Management**, v.19, n. 3, p.15-20, 1976.

SMITH, R. **The 7 levels of change**: the guide to innovation in the world's largest corporations. Arlington, TX: The Summit Publishing Group, 1997.

SPENCER, R.; SPENCER, W. (Eds.). **Engines of innovation**: U.S. industrial research at the end of an era. Boston: Harvard Business School, 1996.

STEVEN, G.; BURLEY, J. 3,000 raw ideas = 1 Commercial success! **Research and technology Management**, May/June, 1997.

STOKES, D. E. **Pasteur's quadrant**: basic science and technological innovation. Washington, DC: Brookings Institution, 1997.

TUSHMAN, S. L.; O'REILLY III, C. A. **Winning through innovation**: a practical guide to leading organizational change and renewal. Boston: Harvard Business School, 1997.

UTTEBACK, J. M. **Mastering the dynamics of innovation**. Boston: Harvard Business School, 1994.

VALLARINO, D. **Innovando desde el sur**: como las empresas de América Latina enfrentan la nueva competencia. Montevideo: Ediciones La Goter, 2005.

_____. Latin American enterprise innovation model. In: CONGRESO DE LA SOCIEDAD LATINOAMERICANA DE ESTRATÉGIA. 18., 2005, Santa Cruz, Bolivia. **Anais**....

_____. Modernización del estado, el ejemplo de Chile, Uruguay lo podrá lograr? **Revista de Antiguos Alumnos del IEEM**, abril 2004

_____. **Que es innovación, moda o necesidad real?** el caso de las aerolíneas Santiago de Chile: Universidad Adolfo Ibáñez, 2003. Documento de trabajo.

VALLARINO D.; ECHECOPAR, G. **Caso Enap (A) Y (B)**: implementación de sistema de innovación: Centro de Entrepreneurship UAI - Banco Santander Santiago, Centro de Innovación y Tecnología UAI - Invertec IGT.