



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES – UNAM**



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**PROGRAMA DE DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN**

**INNOVAR: EL ARTE DE LAS ORGANIZACIONES DE SORPRENDER  
LAS EXPECTATIVAS – El surgimiento de los Comités para Nuevas  
Demandas**

Autor: VALMIR ALBERTO THOMÉ

Director de Tesis: Prof. Dr. Jorge Oneide Sausen

**POSADAS**

**2017**

**VALMIR ALBERTO THOMÉ**

**INNOVAR: EL ARTE DE LAS ORGANIZACIONES DE SORPRENDER  
LAS EXPECTATIVAS – El surgimiento de los Comités para Nuevas  
Demandas**

*Tesis presentada como requisito parcial para la obtención del grado de Doctor en  
Administración por la Universidad Nacional de Misiones.*

**POSADAS – AR**

**December, 2017**

**INNOVAR: EL ARTE DE LAS ORGANIZACIONES DE SORPRENDER  
LAS EXPECTATIVAS – El surgimiento de los Comités para Nuevas  
Demandas**

**VALMIR ALBERTO THOMÉ**

Tesis Doctoral Defendida y Aprobada por el Tribunal Examinador  
constituido por los doctores que abajo firman

Fecha de Aprobación \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_

Composición del Tribunal Examinador:

Prof. Dr. ....Institución

Prof. Dr. ....Institución

Prof. Dr. ....Institución

Posadas (AR), .....

## DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

En este acto deo constancia que el contenido escrito en esta Tesis fue producto de mi trabajo, siendo original e inédito dentro de mi leal saber y entender.

Cuando aparecen conceptos de otros están identificados explícitamente a quién pertenece a través de citas.

Asimismo se aclara que este material no fue presentado en ésta u otra institución.

*Valmir Alberto Thomé*

Firma:

“Se, a princípio, a ideia não é absurda,  
então não há esperança para ela.”

Albert Einstein

## INDICE

|   |    |
|---|----|
| Índice de Tablas.....   | 8  |
| RESUMEN.....  | 9  |
| 1. INTRODUCCIÓN.....  | 10 |
| 1.1. Objetivos.....   | 11 |
| 1.1.1. <i>Problema</i> .....  | 11 |
| 1.1.3. <i>Objetivo General</i> .....                                      | 13 |
| 1.1.4. <i>Objetivos Específicos</i> .....                                 | 13 |
| 1.2. Metodología y delimitación de la investigación.....                  | 13 |
| 2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....  | 16 |
| 2.1. Surgimiento de las organizaciones.....                               | 16 |
| 2.2. El impacto del desarrollo tecnológico en las organizaciones.....     | 19 |
| 2.3. Las fases del desarrollo organizacional.....                         | 21 |
| 2.5. Cambio organizacional.....   | 32 |
| 2.5.1. <i>Procesos de Cambio Organizacional</i> .....                     | 36 |
| 2.6. La innovación y los obstáculos de la fase ejecutiva.....             | 42 |
| 2.7. El comité para nuevas demandas.....                                  | 55 |
| 2.7.1. <i>El comité y su misión de Perpetuar las organizaciones</i> ..... | 58 |
| 3. METODOLOGIA.....   | 69 |
| 3.1. Tipología de la finalidad de la investigación.....                   | 71 |
| 3.1.1. <i>Investigación Descriptiva</i> .....                             | 72 |
| 3.1.2. <i>Investigación Exploratoria</i> .....                            | 73 |
| 3.1.3. <i>investigación Explicativa</i> .....                             | 75 |
| 3.2. Tipología en cuanto a los procedimientos.....                        | 77 |
| 3.2.1. <i>Estudio de Caso</i> .....                                       | 77 |
| 3.2.2. <i>Las Organizaciones objeto de investigación</i> .....            | 79 |
| 3.3. Tipología de la forma de abordaje del problema.....                  | 84 |
| 3.3.1. <i>Investigación cualitativa</i> .....                             | 84 |
| 4. ANÁLISIS DE DATOS: COMITÉ PARA NUEVAS DEMANDAS.....                    | 87 |
| 4.1. Volvo Group de Brasil.....   | 87 |
| 4.1.1. <i>Identificación</i> .....  | 87 |
| 4.1.2. <i>Investigación</i> .....   | 87 |
| 4.2. Ópera.....   | 90 |
| 4.2.1. <i>Identificación</i> .....  | 90 |
| 4.2.2. <i>Investigación</i> .....   | 90 |
| 4.3. New York City Hall.....  | 92 |
| 4.3.1. <i>Identificación</i> .....  | 92 |

|                                   |     |
|-----------------------------------|-----|
| 4.3.2. <i>Investigación</i> ..... | 93  |
| 4.4. Resultados obtenidos.....    | 95  |
| 5. CONCLUSIÓN.....                | 102 |
| REFERENCIAS.....                  | 105 |
| ANEXO.....                        | 114 |

## Índice de Tablas

|  |    |
|--|----|
| Tabla 1 - Análisis de modelos de comités para nuevas demandas..... | 96 |
|--|----|

## Índice de Figuras

|   |     |
|---|-----|
| Figura 1 - Ciclo de vida de las organizaciones.....   | 23  |
| Figura 2 - La Evolución de Netflix y la quiebra de Blockbuster.....                               | 28  |
| Figura 3 - Influencia de las cinco fuerzas competitivas en el desempeño de las corporaciones..... | 30  |
| Figura 4 - La Estructura de las Cinco Fuerzas.....  | 33  |
| Figura 5 - Paradigmas organizacionales modernos versus posmodernos.....                           | 49  |
| Figura 6 - Proceso de innovación de Natura Cosméticos S.A.....                                    | 61  |
| Figura 7 - Modelo de Excelencia de la Gestión (MEG).....  | 66  |
| Figura 8 - Ciclo PDCA como estímulo a la innovación.....  | 67  |
| Figura 9 - Posición organizacional del entrevistado – Volvo Group de Brasil.....                  | 88  |
| Figura 10 - Posicion organizacional del entrevistado – OPERA.....                                 | 91  |
| Figura 11 - Posición organizacional del entrevistado – New York City Hall.....                    | 93  |
| Figura 12 - Modelo de Comitê para Nuevas Demandas.....  | 99  |
| Figura 13 - Dinámica de actuación del modelo de Comitê para Nuevas Demandas.....                  | 100 |



## RESUMEN

Las organizaciones, tanto en el ámbito público como en el privado, deben buscar la mejora de sus procesos y/o productos ofrecidos para la satisfacción constante de sus clientes y/o usuarios, lo que solo es posible mediante la comprensión de que la sociedad se encuentra en constante transformación y que esto genera nuevas necesidades humanas y, consecuentemente, nuevas demandas a las organizaciones.

En este sentido, el presente trabajo busca presentar un modelo ideal y/o facilitador para crear una cultura de innovación o estructura de operación centrada en la innovación dentro de las organizaciones públicas o privadas, cuyo propósito sea identificar las nuevas demandas e innovar los procesos de producción/productos/servicios ofrecidos para contribuir con la continuidad competitiva de las organizaciones.

En cuanto a la metodología, para la realización de este estudio fueron elegidas las investigaciones descriptiva, exploratoria y explicativa, con el estudio de casos múltiples abordando el tema de forma cualitativa.

Se concluye que las organizaciones estudiadas enfrentan las diversidades generadas por las nuevas demandas de manera distinta, no obstante convergen en la búsqueda y solidificación de la cultura de la innovación en toda su estructura organizacional, corroborada por la institución de comités para nuevas demandas.

# 1. INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, las innovaciones tecnológicas generaron nuevos paradigmas de vida de la sociedad basados en la velocidad y accesibilidad de la información. Frente a esto, en las organizaciones, además de los problemas normales enfrentados que resultan de su crecimiento, surgieron problemas externos que involucraban la satisfacción de los clientes con los productos y servicios ofrecidos, ya que tales clientes no poseían las mismas necesidades de las décadas pasadas. Por lo tanto, el escenario evolutivo de la sociedad demuestra que las organizaciones deben adaptarse para permanecer en el mercado y ser competitivas.

El enfrentamiento de los problemas externos de una organización no es sencillo, pues exige estudios contemporáneos que demuestren la necesidad de cambios, ya sea en el producto o en el servicio ofrecido, o en los procesos desde su fabricación hasta la distribución. Es evidente, por lo tanto, que el estancamiento genera el declive y la posterior quiebra de cualquier compañía.

La comprensión de las etapas de surgimiento y crecimiento de una organización es esencial para entender dónde se pretende llegar y cuáles son los problemas que serán enfrentados. El conocimiento de los problemas y la visión anticipada de las respectivas soluciones permiten que la organización se encuentre un paso delante de las demás.

En la década de 1990 no se imaginaba que los video clubs dejarían de ser frecuentados para dar lugar a las películas y series disponibles vía *streaming*, así como el diskette, la cinta cassette y la película de la cámara fotográfica, que formaban parte de la realidad cotidiana de jóvenes y adultos durante la década del 90, darían lugar, respectivamente, al pendrive y al almacenamiento en la nube, al DVD y a los videos compartidos vía *streaming* y a las cámaras digitales insertas en los modernos celulares que poseen diversos aplicativos con funcionalidades diferentes. Por lo tanto, para que toda esta evolución se haga realidad, fueron necesarias adaptaciones y visualizaciones de nuevos mercados con potencial de crecimiento.

Antes inclusive del declive de los nichos de mercado, los administradores observaron tal situación y desarrollaron ideas para la inserción en nuevos mercados o el perfeccionamiento y evolución de los existentes. Para ello, fue necesario

superar la inseguridad natural sobre lo que es incierto y crear una cultura para la innovación con la actuación de todos dentro de la estructura organizacional.

Para el Núcleo de Estudios del Futuro de la Pontificia Universidade Católica de São Paulo – PUC/SP, durante mucho tiempo se creyó que la solución para las ciudades del futuro saldría de Brasil. Sin la frialdad del high tech japonés, ni la idealización de los lejanos suburbios norteamericanos, la marca que imprimirían los brasileños en sus ciudades se imaginaba que estaría centrada en las personas y en una forma de vida más creativa. Lala Deheinzelin<sup>1</sup>, creadora del Núcleo de Estudios del Futuro de la PUC/SP, provoca afirmando que también creía que Brasil sería pionero en el desarrollo de estas ciudades, pero actualmente, no lo cree más.

La propuesta del presente trabajo, por lo tanto, es presentar un modelo ideal de estructura organizacional con base en las características de cada actor de este proceso en la interacción entre ellos, así como en las etapas del proceso innovador.

### **1.1. Objetivos**

A continuación se presenta el objetivo general, los objetivos específicos y el problema identificado mediante el cuestionario central del trabajo, que busca identificar la innovación perenne como objetivo de perpetuar a las organizaciones.

#### *1.1.1. Problema*

Se vislumbra que las organizaciones, en la búsqueda de la satisfacción de los clientes/ciudadanos y de la continuidad competitiva, insertan procesos innovadores, de acuerdo a los casos presentados en este trabajo, no obstante, no existe un modelo estándar de departamento especializado dentro de las organizaciones que permita que tales procesos se concreten. En este sentido, se sugiere la estructuración del Comité para las Nuevas Demandas, que tome en cuenta las características de cada actor del proceso de innovación, así como la etapa de cada trabajo realizado.

El estudio de las características de cada actor de este proceso es realizado en base al destaque de los individuos con cualidades propias, según lo propuesto

---

<sup>1</sup>PINHEIRO, Wladimir. **Especialistas apontam o que cidades fizeram para se tornar mais inovadoras.** Disponible en < <http://www2.correio24horas.com.br/detalhe/agenda-bahia/noticia/especialistas-apontam-o-que-cidades-fizeram-para-se-tornar-mais-inovadoras/?cHash=7a1ca03a80b909c32e53d2bfbbcd4fb6>>. Acceso: 7.mar.2017.

por KELLEY<sup>2</sup>, pues, para que una idea innovadora sea puesta efectivamente en práctica, se hace necesario crear un ambiente propicio cuya cultura innovadora se encuentre institucionalizada, lo que será posible mediante la debida estructuración organizacional con el propósito de buscar tendencias, el análisis de los datos relevados, el análisis de la viabilidad de la implementación de las ideas que se generan en este proceso, así como la amplia discusión con el involucramiento de diversos actores, para, finalmente, consolidar la idea innovadora.

Es posible identificar un sinnúmero de tentativas e, inclusive, situaciones de búsquedas realizadas de una cultura de innovación en las organizaciones. Estos experimentos descritos empíricamente en estudios desarrollados, se lanzan a la profundización de las investigaciones con el objetivo de encontrar el método más asertivo en pro del fortalecimiento de las organizaciones basados en el proceso de previsión y ejecución actual de las demandas futuras, o sea, sorprender sistemáticamente y perpetuarse.

Como problema de esta investigación se cuestiona: ¿Puede la creación y/o fortalecimiento del Comité para las Nuevas Demandas contribuir con la continuidad competitiva de las organizaciones?

### *1.1.2. Hipótesis*

Considerando la investigación realizada para este estudio, se proponen respuestas a lo que se buscó en las organizaciones de interés de este trabajo. Ponderando que se optó por una muestra no probabilística por juicio, y que fueron analizados diversos hechos en una teoría, permitiendo también que fuesen deducidas otras relaciones además de aquellas establecidas en la teoría, se definieron las siguientes hipótesis para esta investigación:

---

<sup>2</sup>KELLEY, Thomas. LITTMAN, Jonathan. **As 10 faces da inovação**: estratégias para turbinar a criatividade. Trad: Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

a. La mayoría de las acciones de innovación en las organizaciones se producen por casualidad, siendo la excepción las entidades que poseen una cultura institucionalizada y estructurada para innovar.

b. Las empresas y los gestores poseen características comunes cuando tienden a ser innovadores.

c. Se perpetúan a la vanguardia de las tendencias de comportamiento de la sociedad aquellas entidades empresariales o públicas que poseen una cultura de innovación y que estructuran comités para nuevas demandas.

La fuente para las hipótesis sugeridas fue la observación de los hechos y las investigaciones realizadas sobre el tema, permitiendo una composición de hipótesis a partir de las teorías existentes y la intuición del investigador considerando una solución provisoria para el problema.

#### *1.1.3. Objetivo General*

Presentar una metodología que permita crear o fortalecer al Comité para Nuevas Demandas en las organizaciones.

#### *1.1.4. Objetivos Específicos*

1) Analizar cómo se identifican y comprenden las acciones de innovación en las organizaciones.

2) Identificar la existencia de características clave para la cultura de la innovación en las organizaciones.

3) Relacionar y conceptualizar las ventajas de la existencia institucionalizada de la cultura de innovación en las entidades empresariales.

### **1.2. Metodología y delimitación de la investigación**

En el presente estudio fueron seleccionadas las líneas de investigación descriptiva, exploratoria y explicativa para emprender el tema Comité para Nuevas Demandas. De esta manera, fue posible describir las realidades existentes en las organizaciones objeto de estudio de caso, valiéndose de la Investigación

Descriptiva. Para BEUREN<sup>3</sup> “la investigación descriptiva se configura como un estudio intermedio entre la investigación exploratoria y la explicativa” y, de esta forma, de manera integrada para alcanzar los objetivos de la investigación, con la identificación de las realidades, se buscó una visión general del tema con la Investigación Exploratoria y los factores determinantes mediante la Investigación Explicativa.

En cuanto a los procedimientos, se utilizó el estudio de casos debido a la posibilidad de profundizar los conocimientos relacionados con el Comité para Nuevas Demandas en las organizaciones objeto de estudio. Utilizándose un cuestionario como instrumento de recolección de datos, con una serie ordenada de preguntas respondidas en presencia del investigador, que buscó extraer opiniones, creencias, intereses, expectativas y, principalmente, situaciones experimentadas por parte de los sujetos entrevistados.

Asimismo, en cuanto al abordaje del problema, se utilizó la investigación cualitativa para permitir la descripción de la complejidad del mismo, analizar la interacción de las variables y comprender los procesos dinámicos de las experiencias en cultura de la innovación existente en las organizaciones.

La población de interés de esta investigación se encuentra conformada por organizaciones del sector público y privado, o por entidades o empresas, respectivamente. Se optó por un muestreo no probabilístico por juicio, donde los elementos son seleccionados con base en criterios definidos por el investigador.

Los estudios realizados sobre el tema tienden a demostrar que la mayoría de las acciones de innovación en las organizaciones se producen por casualidad, siendo la excepción las corporaciones que poseen una cultura institucionalizada y estructurada para seguir innovando, como es el caso de la empresa Natura Cosméticos S. A. que, desde hace más de una década, institucionalizó en la vicepresidencia la cultura de innovación existente. Detallado por FIORETTI<sup>4</sup> al exponer que la construcción del equipo propio de la organización para tratar sobre

---

3BEUREN, Ilse Maria. et al. **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade**. 2 ed. Atlas. 2004.

4FIORETTI, Mario. **Design encanta, inovação surpreende – As lições de design e inovação que são assim...uma Brastempo**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2015, p. 169-170.

asuntos relacionados con la innovación genera desafíos y pesa sobre este la responsabilidad de buscar resultados para la empresa.

Los estudios demuestran que las organizaciones y gestores poseen características comunes cuando tienden a ser innovadores, no obstante, no se logró hasta el momento una estandarización en la forma de actuar y pensar la estructura organizacional dedicada a la innovación o de instituir la cultura de la innovación. La citar ejemplos educativos con la Escuela de la Ponte y la École, las similitudes son enormes, pero es necesario aun la identificación de los puntos convergentes. Encontrar un método vanguardista para la enseñanza es una demanda creciente, vista la necesidad de preparar a las personas para un nuevo mercado de trabajo que se está diseñando, de acuerdo con lo que afirman AUDY y MOROSINI<sup>5</sup>.

Considerando que el deseo de las organizaciones es perpetuarse a la vanguardia de las tendencias de comportamiento de la sociedad, con entidades empresariales o publicas que posean una cultura de innovación y que estructuran comités para nuevas demandas es posible identificar mecanismos existentes en sus estructuras organizacionales que se propongan crear una metodología de innovación o reinención permanente. KELLY<sup>6</sup>, al delinear esta demanda en sus estudios, destaca que el proceso de creatividad para alcanzar la innovación debe pasar por un aprendizaje, organización y construcción. En estas fases, deben buscarse profesionales especializados y adecuados para componer el objetivo creativo.

En el presente trabajo, el estudio de casos resultó de la observación de la cultura corporativa en relación a las innovaciones en las organizaciones, basándose en los estudios científicos y/o académicos sobre el tema, así como los casos estudiados y que permitieron profundizar la cuestión.

---

<sup>5</sup>AUDY, Jorge Luis Nicolas. MOROSINI, Marília Costa. **Inovação, Universidade e Relação com a Sociedade: boas práticas na PUCRS**. EdiPUCRS: Porto Alegre, 2009, p. 1-2.

<sup>6</sup>KELLEY, Thomas. LITTMAN, Jonathan. **As 10 faces da inovação**: estratégias para turbinar a criatividade. Trad: Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

## 2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

### 2.1. Surgimiento de las organizaciones

Las organizaciones son instrumentos sociales que se encuentran presentes en diversos segmentos de la actividad humana y su desarrollo se relaciona con el perfeccionamiento del racionalismo y con la evolución social. Este instituto nació para proporcionar una mayor eficiencia a la satisfacción de las necesidades humanas frente a la característica inherente al hombre que convive en sociedad.

Cuando dentro de un cuerpo social existen objetivos comunes a ser perseguidos, se encuentra lo que se denomina organización que, según MAXIMILIANO, es la combinación de recursos que tienen como fin el alcance de algún objetivo, pudiendo diferir tanto en “tamaño y forma, productos y servicios, como recursos y áreas de actuación”<sup>7</sup>.

La Idea de la organización surgió a partir de la delegación de actividades entre sujetos y la movilización de recursos para el logro de determinados objetivos. WEBER presentó, para explicar tal fenómeno, la teoría de la organización burocrática, precursora del concepto de empresa industrial moderna, que surgió con la emergencia del sistema capitalista luego de la caída del feudalismo y las transformaciones en las relaciones comerciales. El sistema burocrático, por lo tanto, surge en medio a la necesidad de eficiencia, fundamentada en el racionalismo<sup>8</sup>.

La burocracia introdujo la idea de la estructura organizacional y con esta la visión de las organizaciones como un sistema formal de relaciones. En las organizaciones burocráticas, la autoridad deriva de las reglas y, es, por lo tanto, racional y legal. Consecuentemente, la autoridad de cada individuo es delimitada por las funciones, derechos y deberes inherentes al cargo que ocupa. Por otro lado, el conocimiento técnico es visto como la clave para asegurar la máxima eficiencia<sup>9</sup>.

La teoría burocrática comprende que la estructura organizacional debe ser definida mediante la delimitación del ejercicio laboral y de responsabilidades para cada miembro, así como los cargos deben ser estructurados según una escala de autoridad, definida de acuerdo con la competencia técnica del agente,

---

<sup>7</sup>MAXIMILIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2000, p. 91.

<sup>8</sup>GUERRINI, Fábio Müller. Modelagem da organização: uma visão integrada. Porto Alegre: Bookman, 2014, p. 2-3.

<sup>9</sup>LISBOA, João. COELHO, Arnaldo. COELHO, Filipe. ALMEIDA, Filipe. Introdução à gestão de organizações. 3ª Ed. Porto: Vida economica, 2011, p. 69.



encontrándose subordinados a reglas impersonales preestablecidas, aplicadas equitativamente<sup>10</sup>.

Según DRUCKER, la organización es una herramienta compleja que permite optimizar la productividad humana, creada a partir de la primera guerra mundial. Existen diversas organizaciones para cada estructura social clasificadas como instituciones cuyo resultado es la dimensión común de la administración, seguidas por principios tales como transparencia, jerarquía y autoridad centralizada<sup>11</sup>.

Las organizaciones representan el agrupamiento de relaciones sociales organizadas que poseen el don de tomar decisiones y alcanzar determinados objetivos. Cuando se vislumbra este concepto de organización, naturalmente se asimila a la definición de empresa, que constituye una de las formas más complejas de institución social<sup>12</sup>, no obstante, no es la única, pues se citan como ejemplos la familia, la universidad, la iglesia, el ejército, entre otras.

La empresa, por lo tanto, es una organización de construcción moderna, que posee finalidad económica.

En este sentido:

El empresario y sus colaboradores, directivos, empleados, operarios no son, de hecho, simplemente, una pluralidad de personas relacionadas entre sí mediante la suma de relaciones individuales de trabajo, con un fin individual, sino que conforman un **núcleo social organizado** en función de un **fin económico común**, en el cual se funden los fines individuales del empresario y de los individuos colaboradores: la obtención del mejor resultado económico, en la producción. La organización se realiza a través de la jerarquía de las relaciones entre el empresario, dotado de un poder de mando, y los colaboradores, sujetos a la obligación de fidelidad en el interés común<sup>13</sup>.

El fin económico perseguido por la organización empresarial resulta de la disponibilidad de bienes y/o servicios ejercida de manera coordinada.

Según conceptualiza Ricardo Negrão, se considera empresa al “ejercicio profesional de una actividad económica, organizada, de producción o circulación de bienes y servicios<sup>14</sup>”.

---

10HAMEL, Gary. **O futuro da administração** (trad. Thereza Ferreira Fonseca). Rio de Janeiro: Campus, 2007, p. 12-13.

11DRUCKER, Peter Ferdinand. **O melhor de Peter Drucker: a administração**. São Paulo: Nobel, 2001, p. 100-103.

12Idem, ibidem.

13ASQUINI, Alberto. **Profili dell'Impresa**, Rivista del Diritto Commerciale, v. 41, I, 1943, trad. Fábio Konder Comparato, Revista de Direito Mercantil, São Paulo, Revista dos Tribunais, n. 104, p. 122, out./dez. 1996.

14NEGRÃO, Ricardo. **Manual de Direito Comercial e de Empresa**. Vol. 1. 9ª ed. São Paulo: Saraiva, 2012, p. 61.

La actividad empresarial organizada es reciente y tuvo como fundamento histórico la progresiva sustitución del sistema de producción artesanal hacia un sistema fabril, con la Revolución Industrial. Este fue el marco para la sustitución gradual del trabajo humano hacia el mecánico con la evolución de la industria y de la agricultura, frente a la invención de la máquina de hilar y la desmontadora. Estas invenciones marcaron la primera fase de la 1ª Revolución Industrial que fue seguida por las otras tres fases que, respectivamente, fueron responsables por la aplicabilidad de la fuerza motriz en la industria mediante la máquina a vapor; debido al éxodo rural y el desarrollo del sistema fabril de producción; y finalmente, debido al avance de los medios de transporte y comunicación.

La potencia del mundo antiguo era la fuerza humana; todo dependía, en última instancia, de la fuerza motriz del músculo humano, el músculo de los hombres ignorantes y subyugados. (...) A medida que avanzó el siglo XIX, se hizo cada vez más claro para los directivos inteligentes que el hombre común debía ser educado – aunque fuese para garantizar la “eficiencia industrial”. Este debía entender lo que tenía que hacer. (...) Detrás de este proceso estaba la revolución mecánica, aparentemente indiferente a las condiciones sociales, pero insistiendo inexorablemente, de hecho, en la abolición completa de una clase totalmente analfabeta en todo el mundo. (...) la Revolución Industrial, no obstante, con la proximidad del final del siglo XIX, era más claramente vista como un proceso integral por parte del pueblo que era afectado por esta, debido a que en poco tiempo las personas podían leer, escribir y comunicarse y porque estas circulaban y veían las cosas como ninguna comunidad lo había hecho en el pasado<sup>15</sup>.

La segunda Revolución Industrial, marcada por el periodo posterior a 1860, determinó un desarrollo aun más significativo de la sociedad mediante la producción de acero, el perfeccionamiento del dínamo y el surgimiento del motor de combustión interna. Estos cambios significaron la aceleración gradual del proceso productivo y la división del trabajo.

La creación de la moderna organización empresarial, por lo tanto, se encuentra acoplada a la evolución del sistema de producción fabril y a la inversión realizada para la obtención de ventajas de costos resultantes de la escala de producción, sumada a la aplicación de esfuerzos en servicios de comercialización, provisión y acondicionamiento de productos y, a continuación, al monitoreo de estas actividades para la coordinación y control del flujo de materiales en el transcurso del proceso de producción<sup>16</sup>.

---

15WELLS, Herbert George. **Uma breve história do mundo** (trad. Rodrigo Breunig). Porto Alegre: 2013, p. 307-311.

16GUERRINI, Fábio Müller. ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. CAZARINI, Edson Walmir. PÁDUA, Sílvia Inês Dallavale. **Modelagem da organização: uma visão integrada**. Porto Alegre: Bookma, 2014, p. 1-2.

Es fundamental comprender las etapas históricas del surgimiento y desarrollo organizacional para inferir los orígenes de los problemas administrativos enfrentados.

## **2.2. El impacto del desarrollo tecnológico en las organizaciones**

El desarrollo de la organización se encuentra relacionado con el movimiento de la complejidad de las relaciones sociales. El perfeccionamiento de la tecnología y la consecuente necesidad del hombre contemporáneo de hacer cada vez más complejas sus actividades, exigió que la corporación se adaptase bajo pena de estar condenada a la quiebra. Como ejemplo, es posible citar el caso de la empresa Kodak, fundada en 1888, pionera en la actividad fotográfica que, frente a la tecnología digital, tuvo que pasar por un proceso de readaptación con el objetivo de evitar la quiebra.

Entre los productos comercializados actualmente por el grupo Kodak, el IM5, Smartphone, lanzado a comienzos de 2015, se dirige a un público más viejo, ya que presenta iconos mayores y funcionalidades básicas, adecuadas para aquellos que no se adaptaron a la alta velocidad en el lanzamiento de las nuevas tecnologías telefónicas<sup>17</sup>.

El ejemplo anterior demuestra una innovación que se refleja en la introducción efectiva de un producto o proceso, transformándose una idea en productos y servicios hasta su receptividad comercial. Con esto, es posible entender a la innovación como un hecho concomitantemente técnico y económico, diferente de la invención, que por sí sola no es capaz de generar efectos prácticos<sup>18</sup>.

Con mayor frecuencia, nos deparamos con un número creciente de organizaciones que enfrentan dificultades para continuar con sus actividades y permanecer sólidas en el mercado. El cambio en los escenarios económico y social, que se producen cada día de manera más rápida, exigen un reposicionamiento constante en el mercado, así como redefinir el público objetivo, productos, nichos de negocios, entre otras variables que forman parte del cotidiano de las organizaciones. Por este motivo, las organizaciones se adhieren a un nuevo parámetro de competitividad que abandona la simple idea de conflicto y rivalidad.

---

<sup>17</sup> Disponible en: <http://www.gazetadopovo.com.br/tecnologia/kodak-lanca-smartphone-voltado-para-os-vovos-eil3rfdumhcalc66s837mngu>. Acceso: 22.03.15

<sup>18</sup> BARBIERI, José Carlos. **Produção e transferência de tecnologia**. São Paulo: Ática S.A., 1990, p. 43.

BARBIERI señala que la identificación de los problemas técnicos y económicos, la realización de la investigación para la obtención de conocimientos que puedan resolver estos problemas, la incorporación de estos conocimientos mediante proyectos seguidos de su producción y comercialización o, inclusive, la modificación de determinado producto o servicio para que sea aceptado comercialmente, son pasos que permiten la producción de nuevos conocimientos tecnológicos que generan innovación<sup>19</sup>.

A nivel macro, por lo tanto, nuevos productos, bienes, servicios, procesos productivos y distributivos se insertan al mercado para representar una innovación tecnológica, haciendo posible la re evaluación del producto o del proceso de producción para que sean presentados de manera más satisfactoria o económica<sup>20</sup>.

Las organizaciones empresariales, ante este escenario de desarrollo tecnológico, deben estar atentas a los factores que permiten su ventaja competitiva frente a las demás organizaciones, lo que, según PORTER, es posible mediante el enfoque sobre elementos de diferenciación y costo, o sea, la creación de productos o servicios comprendidos como únicos a costos más bajos que las demás, lo que permite el desarrollo organizacional por encima del promedio y a largo plazo<sup>21</sup>.

El computador puede haber sido una respuesta a esta explosión de información, y no otra causa. Tendencias estructurales semejantes pueden ser encontradas en la mayor parte de las industrias y mercados. Estas no hacen el "tiempo" para una industria o empresa, pero crean el "clima". A corto plazo, sus efectos son ligeros, pero a largo plazo estas tendencias estructurales son de importancia mucho mayor que las fluctuaciones de corto plazo a las cuales los economistas, políticos y ejecutivos dedican toda su atención.

Quien explote las tendencias estructurales tiene un éxito casi garantizado. No obstante, es difícil combatirlas a corto plazo y casi imposible a largo plazo. Cuando una de estas tendencias estructurales se agota o se revierte (lo que es bastante raro), aquellos que continúan como antes enfrentan la extinción y los que cambian rápido se preparan con oportunidades<sup>22</sup>.

Vencer los desafíos de las innovaciones tecnológicas exige de las organizaciones una planificación, la reducción de riesgos y vanguardia, como

---

19Idem, p., 55-56.

20OLIVEIRA, Carlos A. de. **Inovação da tecnologia, do produto e do processo**. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2003, p. 95.

21PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986, p.9.

22DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1990, p.23.

consecuencia, la utilización de planes estratégicos es fundamental en la gestión. Estudiar, prever y satisfacer las nuevas demandas puede hacer la gran diferencia para que las organizaciones se perpetúen en el mercado.

### **2.3. Las fases del desarrollo organizacional**

Las organizaciones, así como los organismos vivos, pasan por ciclos de vida, marcados por periodos de cambios en los que se verifican estándares previsible de comportamiento. Tales estándares permiten al gestor, en determinados casos, prever el surgimiento de problemas e intentar evitarlos o enfrentarlos de manera anticipada. Lo que ADIZES propone con el estudio del desarrollo organizacional es el uso de la energía que resulta de las transiciones entre los ciclos de vida de la organización para la mejora de su marketing externo, o sea, en la venta de productos y servicios a clientes, lo que podría ampliar el potencial de cambio y desempeño de la organización en el mercado<sup>23</sup>.

Las organizaciones se deparan con desafíos desde el momento de su surgimiento que, inicialmente, se refleja en la propia supervivencia, pasando por problemas más complejos durante su crecimiento que presupone, además del deseo de lucro, más visión para satisfacer los anhelos de su público objetivo frente a los cambios. Por lo tanto, en el momento en que la empresa nace, su gestor debe prever las dificultades y adaptarse a las nuevas demandas. La falta de esta visión puede determinar la muerte precoz de una organización.

Con el nacimiento de la organización, lo que ADIZES denominó fase de enamoramiento, nace un pensamiento idealizado que puede no corresponderse con la realidad:

Todo es bello, las oportunidades son infinitas y existe una creencia construida de que todo dará resultado, independientemente de lo que las personas digan, piensen o argumenten. Como todo enamoramiento, será necesaria dedicación para que este se convierta en algo más duradero; caso contrario, se convertirá en un caso como tantos otros<sup>24</sup>.

A partir de la creación de la empresa, la tendencia es a la progresión hacia las demás fases, lo que sucede con la mayoría de las organizaciones que, no obstante, es dictada por su propio ritmo. Según DAFT, las etapas subsecuentes al nacimiento

---

<sup>23</sup>ADIZES, Ichak. **Os ciclos de vida das organizações: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazem a respeito**. São Paulo: Pioneira, 1990, p. 15-19.

<sup>24</sup>CARLI, Edson. **Gestão de mudança aplicada a projetos: ferramentas de *change management* para unir PMO e CMO**. Rio de Janeiro: Brasport, 2015, p. 68

son la juventud, la mediana edad y la madurez en las que serán observadas, respectivamente, la delegación de funciones, que en la fase de nacimiento eran exclusivamente ejecutadas por los fundadores, seguidas por un momento de prosperidad donde se observa la preocupación por organizar las actividades ejercidas a través de reglas que describan las funciones, políticas y responsabilidades. Finalmente, la estructuración organizacional llega al nivel máximo, con mecanismos bien delineados e implementados. Esta es la fase que el autor denomina madurez, que puede ser determinante para el declive de la organización y, en consecuencia, su estancamiento<sup>25</sup>.

ADIZES denomina a las primeras fases de la organización, en la que el fundador y la empresa se confunden, como citas, infancia y toca-toca. Luego, de la fase idealizadora del noviazgo, se pasa a la fase de delegación, sin que el fundador abra mano del control, por lo tanto, no existe descentralización del poder, pero si meramente la delegación de actividades que se reflejan en un problema anormal a ser enfrentado por la organización para que se produzca la transición hacia la fase de la adolescencia:

Si la organización no logra resolver el problema por sí misma, la gerencia tal vez acabe presa en su propia tela, pues no existirá cualquier fuente interna de energía para modificar el estilo gerencial, ya que hasta, inclusive, el consejo de directores es prácticamente nombrado y controlado por la gerencia. Tal complejidad puede degenerarse en una patología – y podrían surgir problemas más inesperados menos controlables por la organización. Por ejemplo, un problema patológico es el síndrome de la trampa del fundador, en el cual el fundador domina excesivamente a la organización, cuyo éxito pasa a depender casi enteramente de su presencia. El fundador, en sí mismo, es el mayor activo y el mayor pasivo de la empresa. Cuando muere, muchas veces, la empresa muere también, o su familia pierde el control. Esto, generalmente, ocurre en un espacio de tres generaciones. En general, la trampa o patología es, justamente, el hecho de que la organización no logra por sí misma, zafarse de la dificultad<sup>26</sup>.

A partir de las fases de surgimiento e infancia, las organizaciones pasan por una fase de renacimiento emocional, distante de la figura del fundador, o sea, en esta etapa se producen cambios de liderazgo, delegación de autoridad y transposición de metas. Junto con estos cambios, pueden surgir conflictos entre los administradores sobre quien detenta el poder decisorio de la compañía, que

---

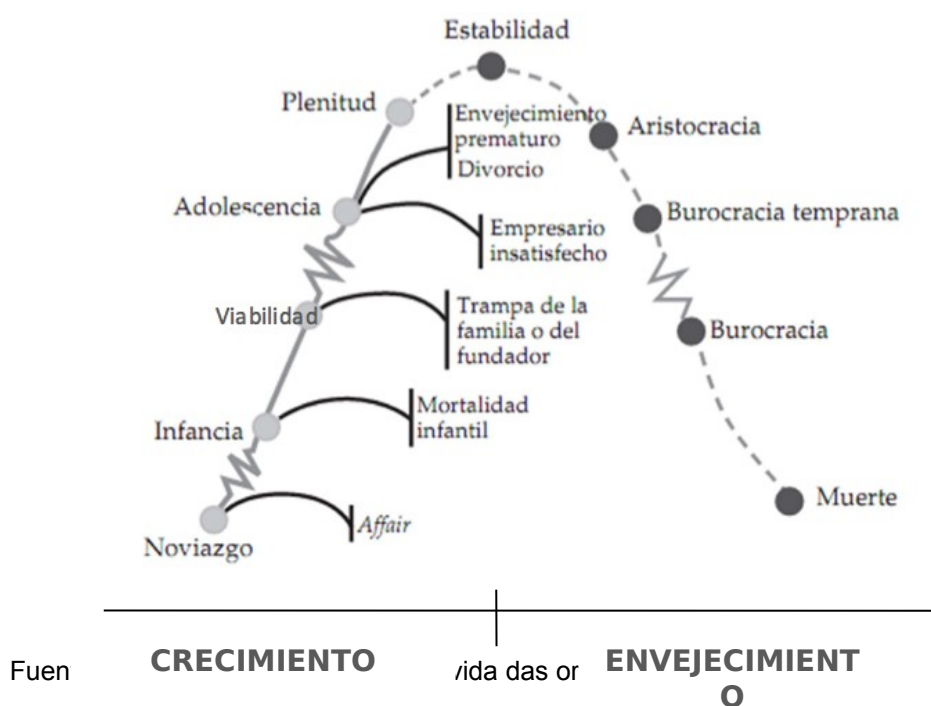
25DAFT, Richard L. **Administração**. São Paulo: LCT, 1999, p. 220-221.

26ADIZES, Ichak. Op. cit., p. 7-8.

generará lo que ADIZES denomina el divorcio de la organización y, consecuentemente, el envejecimiento precoz<sup>27</sup>.

Al pasar por la fase de adolescencia, sin que se produzcan crisis que determinen el envejecimiento precoz de la organización, esta pasa a la fase de plenitud, en la que se encuentran bien definidos los sectores y la organización del trabajo y la empresa presenta la mejor fase de su desarrollo, ya que logró enfrentar la fase de crecimiento y las crisis inherentes a las fases de delegación, logrando, finalmente, descentralizar funciones y retirarle al fundador el poder pleno de la compañía, permitiendo que cada uno actuase en el área de especialidad, generando, con esto, una mayor agilidad para la organización. Esta, por lo tanto, es la fase en que se halla el punto más alto de la curva del ciclo de vida de la organización, de acuerdo con la figura que se presenta a continuación:

**Figura 1 - Ciclo de vida de las organizaciones**



La fase de auge se denomina fase estable, no obstante, la etapa posterior al auge del crecimiento organizacional es el objeto del presente estudio, ya que los administradores permiten que domine la autoconfianza, dejando de presentar nuevas ideas y de hacer con que la compañía continúe progresando, creyendo que

<sup>27</sup>Idem, p. 61.

<sup>28</sup>Idem, p. 87.

esta alcanzó su cúspide y no habría necesidad de hacerla progresar aun mas. Con esto, la organización pasa a declinar y perder flexibilidad, así como sucede con el cuerpo humano cuando envejece.

La empresa debe evitar el proceso natural de pérdida de flexibilidad y el consecuente estancamiento y traer elementos de la infancia y mantener la experiencia que adquirió durante todas las fases por las cuales pasó hasta el momento. Para ello, los gestores deben recurrir a la creatividad, que posee la virtud de “mantener vivo el fuego de la motivación y del interés continuado en aquello que se realiza, se investiga o se experimenta<sup>29</sup>”.

La virtud de la creatividad y de la vivacidad que se encontraba presente en la infancia, deja de estar presente en la fase estable, que ADIZES caracteriza de la siguiente manera:

La fase estable es la primera de las etapas del envejecimiento en el Ciclo de Vida organizacional. La empresa aun es fuerte, pero va perdiendo su flexibilidad. Está llegando al fin del crecimiento y comenzando a declinar. En términos organizacionales, adopta una actitud del tipo “si no está roto, no hay necesidad de arreglar”. Comienza a perder el espíritu de creatividad, innovación e incentivo ante los cambios que la llevó a la Plenitud<sup>30</sup>.

En esta fase de existencia de la organización existe un periodo de estancamiento que debe ser superado, caso contrario, resultará en el declive. La estabilidad en el mercado no es una garantía y depende del esfuerzo del gestor de adaptarse a las nuevas demandas y la no acomodarse con la posición de estabilidad en la que se encuentra, abandonando procedimientos conservadores.

Durante el periodo de estabilidad, la organización debe rescatar el entusiasmo que era visible durante las fases de enamoramiento e infancia, que se caracterizaban, respectivamente, por el “compromiso emocional con la idea y con la funcionalidad de dicha idea en el mercado<sup>31</sup>”; y por el enfoque en la “producción de resultados, esto es, la satisfacción de las necesidades – para la que fue creada la organización<sup>32</sup>”.

#### **2.4. Delineamiento de escenarios de negocios**

---

29SANMARTIN, Stela Maris. **Criatividade e inovação na empresa**: do potencial à ação criadora. São Paulo: Trevisan.

30ADIZES, Ichak. Op. cit., p. 67.

31Idem, p. 15

32Idem, p. 21.



El éxito de una corporación está intrínsecamente ligado al ambiente en el cual se encuentra inserta, o sea, la historia y el sector son factores que determinan el comportamiento de una organización frente a los escenarios de cambios.

Según STREBEL<sup>33</sup>, la postura adoptada en la gestión empresarial se determina frente a un momento de cambios, la corporación seguirá por la línea del éxito, de la discontinuidad o de la quiebra si la visión general del potencial lucro de la misma es proporcionada por el análisis sectorial, sin el cual la gestión organizacional fallará.

Las corporaciones flexibles son susceptibles a los resultados de la fuerza de los cambios, si estas adoptan posturas conservadoras y burocráticas pueden llegar a la quiebra<sup>34</sup>. Como ejemplo STREBEL menciona a la industria de sombreros de paja dentro de la ruptura en el sector de la moda, que fue responsable por la quiebra de la Georges Meuer & Co<sup>35</sup>, lo que demuestra cómo las corporaciones deben estar atentas a los cambios del sector, frente a puntos de ruptura.

Las organizaciones cuando pierden su espacio de vanguardia en el mercado presentan señales. En este momento, se deben identificar los puntos de ruptura y se hace necesaria una intervención para impedir la discontinuidad de los negocios.

Los puntos de ruptura pueden ser alteraciones en el desempeño del ramo, en el comportamiento competitivo, en el desempeño de la organización, en el comportamiento organizacional, entre otros. Un factor importante en este momento es identificar las señales que puedan conducir a las organizaciones hacia un mal desempeño con cambios bruscos en el entorno de negocios para, de esta manera, dirigir la gestión hacia la innovación (tecnología y nuevos productos), buscar un nuevo diseño para los negocios, encontrar nuevos y diferentes segmentos de mercado, estimular la competencia y buscar un nuevo marco regulatorio para una organización más dinámica<sup>36</sup>.

---

33STREBEL, Paul. **Breakpontos: como as empresas exploram mudanças radicais nos negócios** (trad.: Vidal Varella Filho). São Paulo: Atlas, 1993.

34Idem, ibidem.

35A empresa Georges Meyer & Co., que surgió en el siglo 16, inserta en el sector de paja trenzada, se confrontó con un punto de ruptura en la industria de la moda, frente a la demanda a partir de la década de 1960 por un vestuario más práctico, debido al acelerado estilo de vida de la modernidad. Este punto de ruptura y la postura conservadora de la corporación resultaron en su falencia.

36STREBEL, Paul. **Breakpontos: como as empresas exploram mudanças radicais nos negócios** (trad.: Vidal Varella Filho). São Paulo: Atlas, 1993

La empresa Blockbuster enfrento un punto de ruptura en el mercado tecnológico con el avance de los medios de *download* y *streaming*<sup>37</sup>.

La gran competencia con la empresa de intercambio digital, Netflix, y la falta de visión y distanciamiento del mercado debido a la insistencia de la Blockbuster de permanecer en una actividad que ha se encontraba en declive, resultó en la quiebra de la empresa.

Netflix surgió en 1997 y revolucionó el mercado de producción y reproducción audiovisual, frente a la postura innovadora adoptada por la compañía, lo que permitió la utilización en 2007 del sistema adoptado por *Youtube* de transmisión automática de videos son la necesidad de descargar archivos, lo que demandaba tiempo y espacio libre de almacenamiento. Además de la adopción de la tecnología de streaming, la innovadora programación del servidor utilizado por Netflix que permite la personalización de cada usuario con base en la información adquirida sobre los videos vistos y las combinaciones entre videos previamente realizadas por el sistema, con base en características particulares, hace de Netflix un sistema de producción audiovisual innovador y atractivo para los usuarios<sup>38</sup>.

Además de estas innovaciones, Netflix pasó a producir sus propias series originales, por lo tanto, además de personalizar la navegación de cada usuario, presenta productos que son cada vez más populares, permitiendo, de esta manera, una mayor adhesión de clientes y la fidelización de los suscriptores.

Con esto, se verifica que el éxito de la corporación depende de una visión intuitiva del gestor sobre las futuras demandas, así como la adaptación a los nuevos escenarios y estrategias de negocios. Según SCHUMPETER, la práctica de la innovación se revela como un ciclo, ya que es necesario para mantener la ventaja competitiva la construcción y reconstrucción de productos/servicios y procesos, lo que el autor denomina “destrucción creativa”<sup>39</sup>.

En este sentido “las organizaciones deben lidiar con nuevas tecnologías y actualizaciones existentes. Deben enfrentar las reorganizaciones empresariales,

---

37Download es el acto de bajar archivos de la internet, y streaming es la distribución de un archivo mediante el acceso directo al servidor donde se encuentra ubicado, sin que sea necesario descargarlo.

38Youtube. Netflix CEO Reed Hastings: Part 1 - Taking TV To The Internet | Mad Money | CNBC. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=9DLbFUNMon8>. Acesso em: 26.03.2016.

39SCHUMPETER, Joseph. Capitalism, Socialism and Democracy, apud. TIDD, Joe. BRESSANT, Jonh. PAVITT, Keith. **Gestão da Inovação**. 3ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2008, p. 27.

iniciativas de mejora de procesos y también maniobras estratégicas de crecimiento, reducción o desinversión”<sup>40</sup>.

Las organizaciones que innovan continuamente poseen una ventaja competitiva frente a otras que permanecen estancadas, como en el caso de la Blockbuster que insistió en el ramo de alquiler de videos, mientras que Netflix ofrecía a sus suscriptores dos opciones de distribución de videos, ya sea vía *streaming* o vía *e-mail*, a un bajo precio mensual. La evolución de Netflix frente a Blockbuster es nítidamente verificada en la línea de tiempo que se muestra a continuación, que tres años después de la disponibilidad del servicio online de alquiler de videos, Netflix avanzó significativamente con la tecnología *streaming* para la transmisión de videos.

**Figura 2 - La Evolución de Netflix y la quiebra de Blockbuster**



40BAUTZER, Deise. **Repensando as Organizações**. São Paulo: Atlas, 2009, p. 56.

Fuente: Elaboración propia.

La dinámica del mercado requiere adaptabilidad por parte de las corporaciones, lo que se logra mediante acciones estratégicas que deben tomar en cuenta no solamente si un sector fue lucrativo en el pasado, sino comprender cómo se concretó este escenario para que sea posible para el gestor decidir de qué manera actuar para adaptar o crear su propio escenario de negocios<sup>41</sup>. En este sentido, GHEMAWAT determina tres estructuras para el estudio de los escenarios de negocios para mercados individuales y sectoriales: análisis de la oferta-demanda; estructura de las cinco fuerzas y red de valor.

El análisis de la oferta y la demanda determina, según MARSHALL<sup>42</sup>, que los costos de la oferta y la predisposición de la demanda a pagarlos son, analógicamente, semejante a las laminas de una tijera y que el punto de equilibrio está determinado por la intersección entre las dos líneas, donde la curva decreciente de la demanda se cruza con la curva creciente de la oferta. En este sentido:

Marschal argumenta que la utilidad marginal decreciente del consumidor, asociada a los intercambios efectuados hasta el equilibrio ( $p = UMg$ ), resultan en una curva decreciente de demanda del consumidor y, por lo tanto, del mercado. (...) De este modo, **el precio y la cantidad de equilibrio del mercado, en el corto plazo, son determinados por el punto donde se cruzan las curvas de oferta y de demanda**. Si el precio es superior al de equilibrio, el exceso de oferta resulta en la caída de los precios. Ocurre lo contrario cuando el precio es inferior al de equilibrio<sup>43</sup>.

La teoría de Marshall, por lo tanto, delimita que un cierto precio determina que la cantidad demandada y producida se equivalgan, que es una situación intangible.

La teoría de las cinco fuerzas, adoptada por Michael Porter, determina que el conocimiento de las fuerzas competitivas del mercado es esencial para el desarrollo de una teoría estratégica. Este modelo de análisis mercadológico vislumbra la interferencia externa en las organizaciones mediante la competitividad que, según FERRAZ es “la capacidad de la organización para formular e implementar estrategias competitivas que le permitan ampliar o conservar, de forma duradera, una posición sustentable en el mercado”<sup>44</sup>.

---

41GHEMAWAT, Pankaj. **A Estratégia e o Cenário dos Negócios**. 3ª Ed. Porto Alegre: Bookman, p., 21.

42MARSHALL, Alfred. **Princípios de economia**. São Paulo: nova cultural, [1890] 1985.

43BIELSCHOWSKY, Pablo. CUSTÓDIO, Marcos da Cunha. **A história do pensamento microeconômico**. Revista Eletrônica Novo Enfoque, ano 2011, v.13, n. 13, p., 44

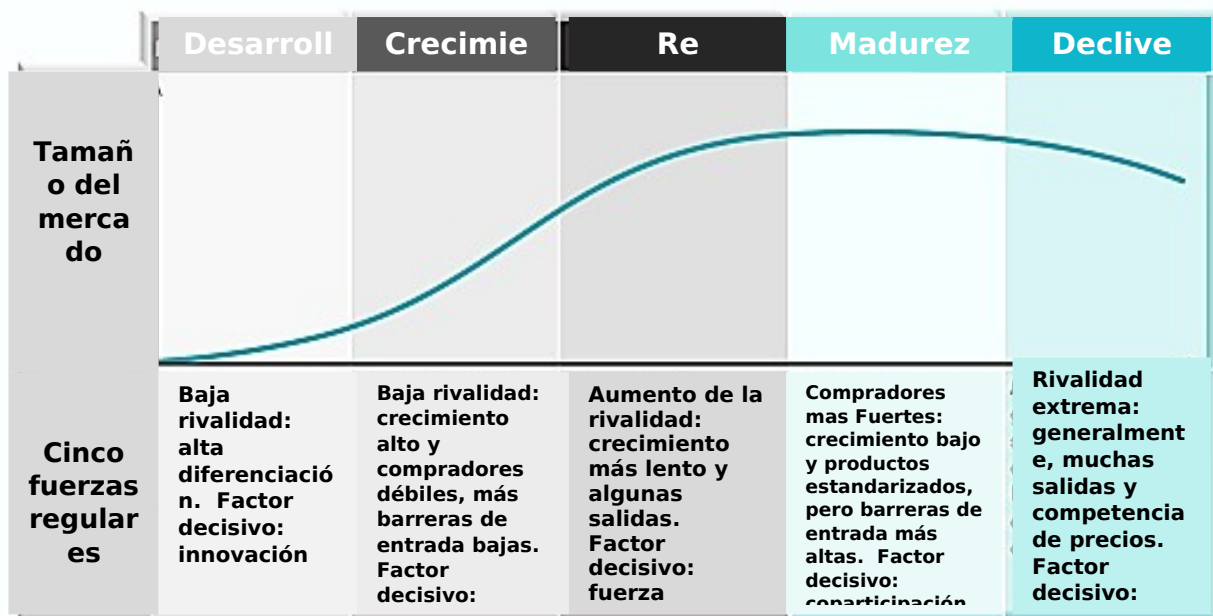
44FERRAZ, J.C; KUPFER, B; HAUGUENAUER, L. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1997, p.03.

Las organizaciones deben comprender que realizar el análisis de los escenarios es fundamental porque permite vislumbrar las oportunidades y amenazas del contexto externo. Este diferencial actual, en sustitución a los vigentes en el pasado, obliga a las organizaciones a prestar atención a la necesidad absoluta, en razón de su propia supervivencia, de adecuarse a un nuevo paradigma. Alcanzar este objetivo se hace viable mediante el uso de una serie de herramientas que ayudan a las organizaciones a componer sus propios niveles o marcas de calidad en el mercado, a ser consideradas, respetadas y recordadas por los clientes<sup>45</sup>.

De todas las influencias, el deseo de crecer tal vez sea la que ejerce el efecto más perverso sobre la estrategia. Las opciones excluyentes y las limitaciones parecen estancar el crecimiento. Satisfacer a un determinado grupo de clientes y excluir otros, por ejemplo, impone un límite real o imaginario al crecimiento de los ingresos<sup>46</sup>.

La rentabilidad de la actividad de la corporación es influenciada por las cinco fuerzas competitivas, pues el poder financiero del cliente y la amenaza de los competidores determinan los precios del mercado, así como el costo erogado y la inversión en determinado producto.

**Figura 3 - Influencia de las cinco fuerzas competitivas en el desempeño de las corporaciones**



Fuente: JOHNSON, Gerry<sup>47</sup>.

Los determinantes estructurales de la rivalidad pueden ser afectados por las demás fuerzas y son delimitadas por la presencia o no de una organización

45MATOS, José Gilvomar R., MATOS, Rosa Maria B., DE ALMEIDA, Josimar Ribeiro. **Análise do Ambiente Coporativo: do caos organizado ao planejamento estratégico das organizações**. Rio de Janeiro: E-papers, 2007, p.106.

46PORTER, Michael E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999, p. 77

47JOHNSON, Gerry. SCHOLLES, Kevan. WHITTINGTON, Richard. **Fundamentos de estratégia**. São Paulo: Bookman, p. 62.

dominante en el sector que dicta los precios del mercado lo que, según GHEMAWAT, disminuye la competencia, ya que la disposición de los clientes mediante la investigación de precios hace con que las organizaciones establezcan precios más bajos para aumentar la búsqueda. Otra influencia de la competitividad se halla en las condiciones de la industria y según el sector actuante, pues tomando como base la actividad ejercida por la compañía, es posible determinar si, no obstante existan puntos fuertes frente a los competidores, básicamente, la ventaja competitiva se encuentra enfocada en el bajo costo y en la diferenciación<sup>48</sup>.

La amenaza de nuevos ingresos es otra fuerza que determina el grado de competencia entre las corporaciones, pues si la entrada de nuevas organizaciones en determinado sector es fácil, la competencia lógicamente aumenta. Las barreras altas favorecen a los competidores actuales, que deben ser superadas por las nuevas organizaciones que pretenden competir con éxito en determinado sector<sup>49</sup>. Esta fuerza se determina mediante la exigencia de capital dependiendo de la complejidad del sector involucrado, y por la necesidad de obediencia a las normas establecidas por las agencias reguladoras de los respectivos sectores. Este último motivo se ejemplifica por la entrada en el mercado, según el ejemplo citado por GHEMAWAT, de casi doscientas nuevas organizaciones de aviación norteamericana luego de la desregulación del sector<sup>50</sup>.

La Convención de Chicago, en 1944, estableció reglas de orden técnica y legales para los servicios de transporte aéreo, dado que los acuerdos bilaterales determinaron la regulación económica en observación a la fijación de tarifas por parte del IATA - International Air Transport Association<sup>51</sup> - que establece la cantidad de organizaciones que operan entre los países signatarios, que la nacionalidad de los responsables por las empresas de transporte aéreo sean de los países que firmaron el respectivo acuerdo, la frecuencia de los vuelos, etc. Teniendo en cuenta este control, en 1978, los EUA y Holanda firmaron un acuerdo que reducía las referidas restricciones, momento que fue seguido por los demás acuerdos firmados entre dicho país y los demás países europeos y asiáticos, lo que determinó el aumento de la competencia del sector y la caída de los precios de las tarifas:

---

48MATOS, José Gilvomar R., MATOS, Rosa María B., DE ALMEIDA, Josimar Ribeiro. Op. cit., p.144.

49JOHNSON, Gerry. SCHOLLES, Kevan. WHITTINGON, Richard. Op. cit., p. 52.

50GHEMAWAT, Pankaj. Op. cit., p., 29.

51IATA es una asociación representativa del sector de transporte aéreo internacional con sede en Montreal cuya oficina ejecutiva principal se encuentra en Ginebra. Disponible en: <https://www.iata.org.br/>

Al desplazarse, durante las décadas subsecuentes, la disputa por pasajeros entre las compañías aéreas en la diferenciación de los servicios prestados hacia los precios, produjo el surgimiento y el crecimiento de un nuevo tipo de empresa: **las compañías de baja tarifa** (low-cost/low-fare companies). La intensificación de la competencia resultante afectó, sobre todo, a las empresas tradicionales, en razón de la inercia institucional que las impide de realizar con rapidez ajustes para reducir costos<sup>52</sup>.

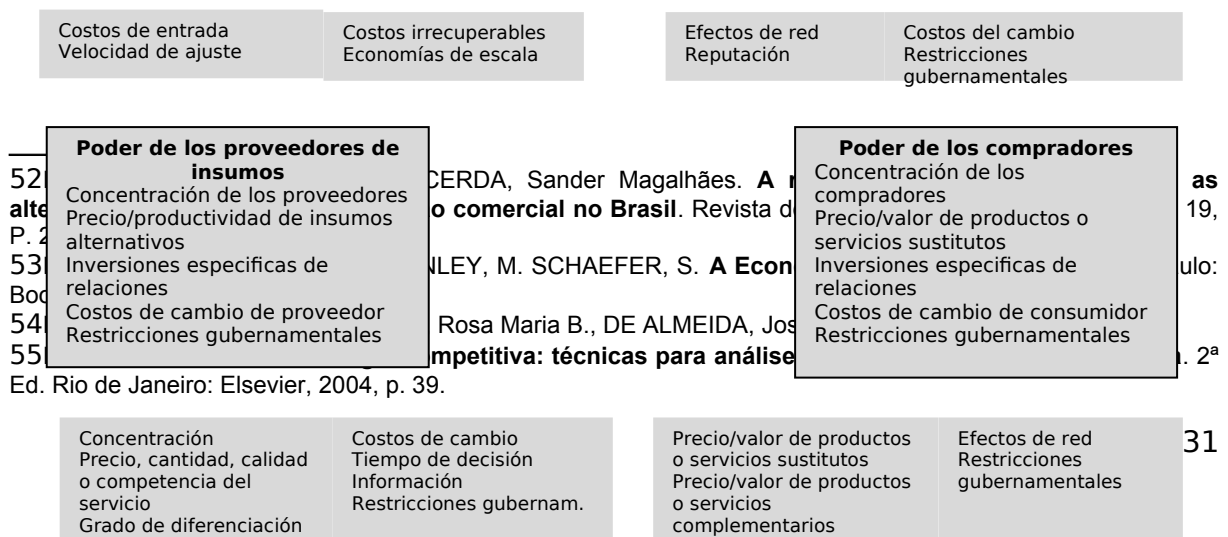
Otra fuerza considerada en el estudio del escenario de negocios es la amenaza de los productos sustitutos, que son productos que intensifican las rivalidades internas y que asume la función de otro producto<sup>53</sup> haciendo con que determinado proveedor pierda posiciones en el mercado. Se vuelve al ejemplo proporcionado anteriormente sobre el caso de Blockbuster, que la sustitución del alquiler de videos en el sector cinematográfico hacia la disponibilidad de videos vía internet a un precio fijo mensual promovió un desafío a las empresas que se encontraban en el mencionado ramo.

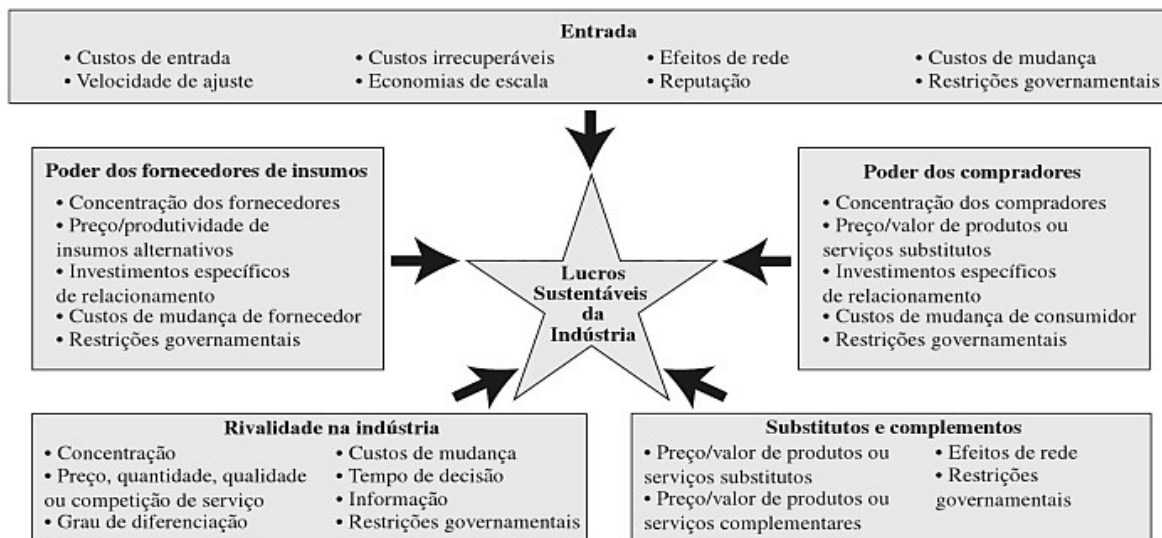
El poder del comprador determina la rentabilidad de la organización en el sentido de que aquel debe estar dispuesto a pagar el precio por encima del valor de la producción para que la organización obtenga ganancias y sobreviva. En cuanto al poder de negociación de los proveedores, determina la variación de los precios de los insumos y la consecuente fijación de los precios<sup>54</sup>.

## 2.5. Cambio organizacional

Identificadas las fuerzas de la competencia entre las organizaciones, cabe al gestor adoptar posturas de destaque en el mercado, pues la diferenciación es, según PORTER, “la estrategia viable para obtener retornos por encima del promedio de una industria debido a que esta crea una posición defendible para enfrentar a las cinco fuerzas competitivas, no obstante de un modo diferente al de liderazgo en costos”<sup>55</sup>.

**Figura 4 - La Estructura de las Cinco Fuerzas**





Fuente: PORTER, Michael<sup>56</sup>.

Esta diferenciação é alcançada frente a organizações que já se encontram insertas em el mercado com a adoção de cambios organizacionais. La incorporación de nuevos modelos de negocios se produce con el objetivo de aumentar la eficacia de la organización. Según Kurt Lewin<sup>57</sup>, el cambio organizacional es impulsado por diversas fuerzas tanto externas como internas, inclusive, existen fuerzas que limitan la acción de las fuerzas de cambio, lo que se denomina resistencia al cambio. El referido autor define que los cambios se producen en tres fases: descongelamiento de la situación que se vigila la organización mediante el equilibrio entre las fuerzas limitantes e impulsoras; transición y recongelamiento para que el cambio se perpetúe, impidiendo la regresión<sup>58</sup>.

La resistencia al cambio se resulta de la inseguridad con aquello que es desconocido, por la falta de información, recursos, etc. La forma de lidiar con esta resistencia consiste en la información sobre el cambio a ser realizado antes de implementarlo, siendo necesaria la participación de diversos agentes, lo que puede ocurrir por medio de comités que realizan el debate sobre los cambios a ser incorporados en la organización. La asistencia y la manipulación son otros ejemplos

<sup>56</sup>PORTER, Michael. **Competitive Strategy**. New York: Free Press, 1980.

<sup>57</sup>Kurt Lewin (1890 – 1947) foi um psicólogo social alemão que contribuiu com o estudo da dinâmica de grupo.

<sup>58</sup>MCSHANE, Steven L. GLINOW, Mary Ann Von. **Comportamento Organizacional: conhecimento emergente, realidade global**. Tradução: Francisco Araújo Costa. 6ª Ed. Porto Alegre: AMGH, 2014, p. 277.



de enfrentamiento a la resistencia al cambio mediante, respectivamente, instrumentos de incentivo y coercitivos de los cuales se utiliza al agente de cambio para garantizar que no se produzca un retroceso dentro de la corporación<sup>59</sup>.

Los cambios pueden ocurrir de manera radical o gradual mediante la recombinación de los elementos existentes. En este sentido, ABRAHAMSON sugiere una recombinación creativa en oposición a la destrucción, que determina que la reorganización de toda la compañía sea llevada a cabo superponiendo el nuevo bajo el viejo. O sea, la recombinación creativa propone la utilización de elementos de los que ya dispone la organización, reubicándolos en nuevas configuraciones<sup>60</sup>.

Los impulsos externos para la ocurrencia del cambio pueden resultar de la exigencia de la clientela, de la competencia, reglamentación gubernamental, tendencias de consumo, etc. Estos impulsos, para hacer con que los cambios surtan efecto en el ambiente corporativo, deben ser comunicados a las personas integrantes de la organización, no solamente a los gestores, sino también a los empleados<sup>61</sup>, como lo hizo el CEO de Nokia Corp, Stephen Elop, al comunicar a los empleados de la organización vía e-mail sobre la amenaza de pérdida de mercado con la competencia ejercida por Apple y Google, a través de los sistemas operativos IOS y Android<sup>62</sup>, respectivamente. Esta comunicación permitió que las fuerzas de cambio fuesen previamente conocidas y gradualmente aceptadas.

La reorganización puede producirse de manera eficiente en personas, redes, culturas, procesos y estructura. En la destrucción creativa, la solución para el cambio es la dimisión de empleados, la eliminación de procesos y estructuras para sustituirlos por otros, mientras que en la recombinación creativa, son utilizadas técnicas para la reutilización de los elementos existentes, ya sea mediante la clonación, la customización o la traducción. Según ABRAHAMSON, la clonación determina que “los mismos medios pueden ser utilizados inalteradamente para alcanzar los mismos fines con éxito en un sector diferente de la organización<sup>63</sup>”.

---

59SCHERMERHORN JÚNIOR, Jonh R. HUNT, James G. OSBORN, Richard N. **Fundamentos de comportamiento organizacional**. 2ª Ed. São Paulo: Bookman, 2007, p. 283-288

60ABRAHAMSON, Eric. **Mudança Organizacional: uma abordagem criativa, moderna e inovadora**. São Paulo: M. Books do Brasil, 2006, p. 20.

61MCSHANE, Steven L. GLINOW, Mary Ann Von. Op. cit., p. 400.

62Disponível em: <http://www.engadget.com/2011/02/08/nokia-ceo-stephen-elop-rallies-troops-in-brutally-honest-burnin/> Acceso: 16/05/15.

63ABRAHAMSON, Eric. Op. cit., p. 26.

La customización, técnica de recombinación, es un proceso de readecuación de un sistema preexistente de habilidades que exige no sola la sabiduría sobre el procedimiento, sino cómo utilizarlo, cuándo y por qué<sup>64</sup>. Finalmente, la traducción exige que la recombinación se adecue al contexto en el cual se encuentra inserto. En este caso, es posible citar la adaptabilidad de grandes marcas a las particularidades del país donde instalará la franquicia.

La internacionalización de las redes de *franchising* exige adaptabilidad de las organizaciones franquiciadas a las diferentes lenguas, religiones y niveles sociales. Esta actitud de cambio con base en la traducción recombinante permite que los productos ofrecidos por parte de determinada organización sean aceptados en diferentes territorios. Como ejemplo se cita el caso de McDonalds cuya filiar instalada en Israel, país cuya cultura alimentaria de la mayor parte de la población se basa en preceptos de la “kashrut”, o sea, la dieta judaica. En este país, la referida franquicia sirve carnes con abate supervisado religiosamente, así como retira el queso de estos alimentos, ya que según la cultura judaica debe existir separación de alimentos a base de leche y de carnes en general<sup>65</sup>.

La recombinación creativa en un mundo de intensa presión por el desempeño no es solamente una cuestión de juntar bloques de Lego en coloridas y divertidas estructuras. En verdad, probablemente es la forma más exigente de trabajo gerencial, pues es necesario orientar, motivar a otras personas, muchas de las cuales pertenecen a otras organizaciones, cada una con sus propios estándares, intereses, incertidumbre e intensas presiones competitivas<sup>66</sup>.

Los desafíos de la gestión y el cambio organizacional deben ser superados a partir del conocimiento de las necesidades de la corporación. No basta solamente con crear un buen ambiente organizacional, es necesario que el gestor comprenda los instrumentos de los cuales dispone e incentivar aspectos intraempresarios. En este sentido, HASHIMOTO<sup>67</sup> realiza un estudio sobre las características de cada empleado de acuerdo con la franja etaria, género, grado de escolaridad, antigüedad en la organización, etc. Según el autor, los empleados de edad más avanzada

---

64Idem, ibidem.

65SILVA, Daniel Martins. **A Internacionalização das Redes de Franquias Brasileiras e a Necessidade de Adaptação do Composto de Marketing aos Novos Mercados**. ANPAD, 2004, p. 7. Disponible en: [http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad\\_2004/MKT/2004\\_MKT2250.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2004/MKT/2004_MKT2250.pdf) Acceso: 16/05/15.

66BADARACCO, Joseph. **A boa luta: os desafios de ser um líder responsável em um mundo instável**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

67Marcos Hashimoto é doutor em Administração de Empresas pela FGV-EAESP e coordenador do Centro de Empreendedorismo do Insper.

poseen un mayor instinto emprendedor, mientras que los más nuevos están más predispuestos a las situaciones de riesgo, situación semejante se verifica en el caso de empleados con menor tiempo de prestación de servicio a la organización, ya que estos poseen una visión más amplia sobre las oportunidades de cambio, por no encontrarse ligados de manera más arraigada al sistema organizacional<sup>68</sup>.

Frente a estas características de cada empleado es posible crear un ambiente apto para los cambios con una menor resistencia. La redirección de empleados como la elección en vez de la dimisión, la redistribución de tareas, el aprovechamiento de las redes sociales entre los empleados y demás personas, lo que permite no solamente transportar información, sino también realizar un “soporte mutuo que puede ser un respaldo político, el financiamiento o, inclusive, la amistad que ayuda a dirigir una recombinación hacia el cambio exitoso sin sufrimiento”<sup>69</sup> son alternativas para un cambio en la organización más eficiente.

Por lo tanto, en medio de la sociedad actual que se desarrolla más rápidamente que en cualquier otra época, la gestión organizacional se vuelve cada vez más compleja, debiéndose buscar soluciones nuevas para problemas nuevos. En este escenario, la innovación es esencial para que una corporación tenga una posición de liderazgo, lo que es un desafío constante para la permanencia destacada en el mercado. No obstante, para que la innovación se haga realidad dentro de la organización, no basta tener una buena idea, sino estaríamos frente a una mera invención. La innovación transmite la idea de poner en práctica una idea, de sumar los esfuerzos de un equipo para la transformación de un producto o servicio o la inserción de un nuevo producto o servicio para que se haga realidad. Para ello, como se verificó en lo conceptualizado previamente, la recombinación creativa demuestra ser un método eficiente si es estructurado y aplicado correctamente.

Las nuevas demandas del mercado y la inserción de nuevas ideas en la práctica permiten la dinámica de la organización. Para que esto suceda, es

---

68HASHIMOTO, Marcos. Um ambiente bom não basta. Disponible en: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/23540/22298>. Acceso 25.08.16.

69ABRAHAMSON, Eric. Op. cit., p. 63.

necesario seguir un planeamiento para el cambio organizacional, que se produce dentro de los elementos humanos y no humanos de la compañía, esencialmente en el elemento humano que representa la interferencia gerencial en todos los niveles de trabajo, para ampliar la visión de cambio, generando oportunidades reales de transformación.

### *2.5.1. Procesos de Cambio Organizacional*

Según CASTAGNOLA, “la realidad es esencialmente cambio, devenir, pasaje de un elemento hacia su opuesto<sup>70</sup>”, lo que no es diferente dentro de las organizaciones. No obstante, para que tal cambio se produzca, es necesario tomar en cuenta el contexto coyuntural y estructural de las organizaciones y evitar las fuerzas de la resistencia al cambio.

El cambio planeado, según presupone la técnica de Desarrollo Organizacional, o DO, toma en cuenta la velocidad y sorpresa del cambio en el entorno, el crecimiento de las organizaciones, la complejidad y amplitud tecnológica y el cambio comportamental del área administrativa. No obstante, la utilización de tal técnica por sí sola no es suficiente, pues existe la necesidad de cambiar las características de los individuos, o sea, realizar el cambio desde el punto de vista contingencial, o sea, reformulándose la misión y los objetivos de la organización. En el abordaje contingencial del cambio, el individuo es la persona sujeto de acciones y reacciones, lo que se refleja en la aplicación de procesos de negociación y participación en todos los niveles organizacionales<sup>71</sup>.

El proceso para la implementación de un cambio organizacional requiere de un planeamiento y la aceptación por parte de la organización de desafíos complejos que involucrarán a toda la estructura organizacional. La resistencia a los procesos de cambio es fuerte y debe ser superada, sin embargo, no es tan simple como parece, pues tal resistencia se encuentra intrínsecamente dentro de la cultura brasileña, de acuerdo con lo que señala SILVEIRA JUNIOR:

La cultura institucional de Brasil no es una cultura centrada en el cambio. La experiencia brasileña de planificación es una paradoja: las personas poseen la capacidad de establecer muy bien grandes objetivos, pero a la hora de implementarlos la resistencia a este proceso es fuerte y, hasta

---

70PADOVANI, Umberto. CASTAGNOLA, Luis. **História da filosofia**. 3ª Ed. São Paulo, MestreJou, 1967, v.3, p. 32.

71SILVERIA JUNIOR, Aldery. **Planejamento estratégico como instrumento de mudança organizacional**. Brasília: Universidade de Brasília, 1996, p. 10-12

cierto punto, insuperables. Falta de tradición al trabajar procesos más organizados, o sea, la cultura brasileña parece que, de cierta forma, incapacita al país para llegar a buen término una implementación estratégica<sup>72</sup>.

La cultura organizacional debe centrarse, por lo tanto, en la innovación, con el estímulo a los empleados hacia la asunción de riesgos, superando la resistencia e incitando la difusión de esta cultura:

Cultura organizacional es el modelo de presupuestos básicos que un grupo asimiló a medida en que resolvieron sus problemas de adaptación externa e interna y que, por haber sido lo suficientemente eficaz, fue considerado válido y traspasado a los demás miembros como forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación a aquellos problemas<sup>73</sup>.

La cultura organizacional para el cambio debe ser evidente tanto para el administrador como para el trabajador, estableciéndose la identidad, valores y tipo de ambiente de trabajo dentro de la organización. Con esto se evitan problemas jerárquicos. Inclusive, se hace necesaria la motivación de los empleados para que estos se sientan seguros con el cambio, lo que debe ser realizado dentro de la administración de recursos humanos de manera estratégica<sup>74</sup>.

No basta solamente con que el gestor comprenda el mundo de los negocios, sino que debe entender la “complejidad de las individualidades y de las experiencias vividas colectivamente”, o sea, el elemento humano de la organización debe ser observado dentro de las dimensiones éticas y culturales, sin ignorar la subjetividad de cada individuo<sup>75</sup>.

Ciclos de feedback rápido pueden hacer con que una fuerza de trabajo pase de ser siervos que no cuestionan nada a ser hacendados siempre curiosos. American Airlines puede transformar a sus operadores de teléfono en hacendados. ¿Cómo? Estos pueden investigar durante cuánto tiempo permaneció en espera una persona que llamó antes de que el teléfono fuese atendido. Estos pueden observar en tiempo real cual es el porcentaje de personas que llaman y terminan reservando pasajes. Estos pueden interceptar las llamadas que no llevan a la venta de pasajes y hacer con que el supervisor (o un computador) pregunte a la persona cual es el problema. Mejor aún, una vez que la gerencia lidia con el ciclo de feedback, estos pueden entregarlo a los operadores. Proporciónale datos y la libertad de hacer un mejor trabajo<sup>76</sup>.

En este mismo sentido, LIMA demuestra que el compromiso de los actores de la organización es imprescindible para el cambio, citando al vaciamiento como

---

72SILVEIRA JUNIOR, Aldery. **Planejamento estratégico como instrumento de mudança organizacional**. Brasília: Universidade de Brasília, 1996, p.42.

73MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do estratégico ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2000, P. 290

74BASTOS, João Augusto Souza de. **Capacitação tecnológica e competitividade: o desafio para a empresa brasileira**. Curitiba: IEL/PR, 2002, p. 79-80.

75Idem, p. 82-83.

76GODIN, Seth. **Sobreviver não é o bastante**. Rio de Janeiro: Campus, p. 161-162.

factor de quiebra del contacto psicológico entre el empleado y la organización. En cuanto a la comprensión de las actitudes de los empleados y la adecuación del compromiso de estos, lo que se conecta con cuestiones que cada profesional experimenta, son aliadas del proceso de cambio<sup>77</sup>.

El proceso de cambio organizacional, por lo tanto, es complejo y exige el reconocimiento del problema y de su origen, lo que tampoco es simple, ya que generalmente los problemas se desarrollan de manera gradual y su detección presupone la visión gerencial desde adentro hacia afuera de la organización, en este caso, debe ser observado cómo los cambios en el ambiente pueden generar oportunidades y amenazas dentro de las relaciones de trabajo<sup>78</sup>.

El cambio organizacional se realiza, según JONES y GEORGE en tres etapas que involucran, en primer lugar, la decisión gerencial sobre dónde debe estar la organización en el futuro y cómo debe ser alterada la estructura organizacional. En segundo lugar, el cambio debe ser implementado, ya sea de arriba hacia abajo, como de abajo hacia arriba. Finalmente, debe ser realizada la evaluación del éxito que produjo el esfuerzo de cambio en el desempeño de la organización<sup>79</sup>.

Diferente al cambio organizacional convergente, considerado como un suceso común en las organizaciones, según GREENWOOD y HININGS<sup>80</sup>, el cambio radical, identificado por la innovación, está asociado a la “alteración de parámetros y de esquemas interpretativos existentes para introducir lo nuevo dentro del contexto organizacional<sup>81</sup>”.

El cambio revolucionario se encuentra asociado con el concepto de reingeniería. La orientación básica, que refuerza la noción de cambio radical, era partir de una hoja en blanco, sin considerar los procesos existentes e introducir un cambio drástico, innovador y de una sola vez. Existirían también orientaciones para que el proceso de cambio fuese iniciado y concluido rápidamente. El cambio radical, usualmente, se encuentra asociado a la definición de objetivos de arriba hacia abajo, con un alto riesgo de error, a estar ampliamente basado en la introducción de tecnología de la información, a tener impacto sobre la estructura, conocimiento y cultura organizacional e, inclusive, ser de amplio espectro y difusión organizacional<sup>82</sup>.

---

77LIMA, Suzana Maria Valle. **Mudança organizacional: teoria e gestão**. Rio de Janeiro, FGV, 2003, p. 277-287.

78JONES, R. Gareth. GEORGE, Jennifer M. **Administração contemporânea**. 4ª Ed. Porto Alegre: AMGH, 2011, p. 402

79Idem, p. 402-403.

80GREENWOOD, Royston. HININGS, C. R., Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism, apud. JACOBI, Pedro. PINHO, José Antonio. **Inovação no campo da gestão pública local**. Rio de Janeiro: FGV, 2006, p. 82.

81JACOBI, Pedro. PINHO, José Antonio. **Inovação no campo da gestão pública local**. Rio de Janeiro: FGV, 2006, p. 82

Frente al concepto presentado anteriormente, es posible verificar que existe un vínculo entre el cambio radical y la innovación en relación a la alteración de los parámetros y relaciones de interpretación, lo que permite el ingreso de lo nuevo dentro de la organización. La innovación se produce dentro de las reglas previamente definidas e involucrando a los actores para que realicen lo que ya realizan, solo que de mejor manera. El cambio radical, a su vez, altera las reglas y se hace necesaria la utilización de diferentes enfoques para gerenciar la innovación<sup>83</sup>.

La identificación del cambio radical con la innovación depende del objetivo traído con la innovación, o sea, si el proceso innovador es revolucionario o evolucionario. Con esto, se debe verificar si la innovación propicia la transformación significativa de la estructura y procesos de la organización, o si solamente permite transformaciones puntuales, produciendo efectos localizados. En el sentido revolucionario, por lo tanto, donde se verifica el vínculo directo con el cambio radical, existe la necesidad de reforma no solamente en los aspectos económicos de la organización, sino de un cambio más amplio, que involucre en conjunto al contexto político – institucional, englobando la capacidad de acción de los actores involucrados en el proceso de cambio<sup>84</sup>.

El escenario actual que se puede denominar de economía de la información sufre transformaciones económicas épicas y exige de los ejecutivos el dominio de las nuevas tecnologías, de nuevas estructuras organizacionales y de la administración del sector profesional de los empresarios. Por lo tanto, se requiere del ejecutivo la revisión de los principios gerenciales y no solamente de nuevas tecnologías y nuevas estructuras de manera aislada.

Para que los cambios dentro de la organización sean efectivamente realizados para que se refleje en la adaptación a las nuevas demandas mercadológicas se hace necesario el reconocimiento de la inercia organizacional, alejándose de la característica del burócrata organizacional apegado al enfoque clásico de la gerencia. El abandono de los antiguos procedimientos antes de que estos se vuelvan desfasados mediante “cambios entre conjuntos coherentes de

---

82PAIM, Rafael. CARDOSO, Vinicius. CAULLIRAUX, Heitor. CLEMENTE, Rafael. **Gestão de Processos: pensar, agir e aprender**. Porto Alegre: Bookman, 2009, p. 158.

83BRESSANT, John. TIDD, Joe. **Inovação e empreendedorismo: administração**. São Paulo: Bookman, 2014, p. 47.

84JACOBI, Pedro. PINHO, José Antonio. Op. cit., p. 81-82.

principios gerenciales, tecnologías y organizaciones” se denomina destrucción creativa<sup>85</sup>.

El concepto de destrucción creativa es un principio de la economía que fue presentada por el autor SCHUMPETER, como esencia del capitalismo, del cual depende toda empresa capitalista para sobrevivir. Tal proceso está constituido como un caos perenne motivado por el lucro, creando nuevos liderazgos tecnológicos, como en el caso del computador, que sustituyó la máquina de escribir, o como en el caso de Kodak y Blockbuster, citados en este trabajo.

Según el autor:

Los ítems del presupuesto de los operarios, digamos entre 1760 y 1940, no crecieron de manera simple a lo largo de líneas invariables, sino que sufrieron también un proceso de transformación cualitativa, de manera similar, la historia de las herramientas productivas de una hacienda típica, desde principios de la racionalización de la rotación de las cosechas, de la siembra y del engorde del ganado hasta la agricultura mecanizada de nuestros días ‘ junto con los silos y los ferrocarriles ‘ es una historia de revoluciones, como lo es la historia de la industria del acero y el hierro, desde el horno de carbón vegetal hasta los tipos que se conocen en la actualidad, la historia de la producción de electricidad, de la rueda accionada por el agua a la instalación moderna, o la historia de los medios de transporte, que se extiende desde el antiguo carruaje hasta el avión que hoy surca los cielos<sup>86</sup>.

Según NOLAN y CROSSON<sup>87</sup>, la destrucción creativa es llevada a cabo a través de seis etapas, comenzando por el *downsizing*, que representa el ajuste de personal, manteniéndose el mismo nivel de facturación.

La segunda etapa de este proceso es la búsqueda del equilibrio dinámico entre los empleados remanentes, lo que se hace mediante el flujo de información sobre la gestión de la organización entre accionistas, empleados y clientes.

La tercera de este proceso representa el desarrollo de la estrategia de acceso al mercado, por lo tanto, la gerencia de la organización debe estar preparada para destituir estructuras departamentales, armar equipos basados en proyectos para la ejecución del trabajo, permitir el aprendizaje continuo y extender las habilidades de resolución de problemas.

---

85NOLAN, Richard L. CROSSON, David C. **Destruição criativa**: um processo de seis etapas para transformar sua organização, Rio de Janeiro: Campus, 1996, p. 20.

86SCHUMPETER, Joseph. **Capitalismo, Socialismo e Democracia**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961, p. 110.

87NOLAN, Richard L. CROSSON, David C. **Op. cit.**, p. 20-37.



La cuarta etapa de este proceso, a su vez, corresponde a la necesidad de liderazgo centrado en el cliente, adoptando posturas más emprendedoras y menos de mera supervisión.

La quinta etapa del proceso de destrucción creativa se ve reflejada en el desarrollo de una estrategia de demarcación del mercado para permitir la estabilidad a largo plazo mediante la continuidad de la política de inversiones, inclusive en medio de un proceso de prosperidad de la organización, pues es necesario impedir que la competencia intente ofuscar tal éxito al adoptar ideas similares.

La sexta etapa de este proceso es la búsqueda del objetivo global, o sea, a partir de la consolidación del proceso de demarcación del mercado, la organización pasa a vislumbrar nuevos mercados mediante alianzas estratégicas para presentar a sus clientes respuestas en tiempo real e innovadoras.

Por lo tanto, como base en la propia naturaleza cambiante del capitalismo, la destrucción creativa se revela como un proceso esencial para la continuidad de las organizaciones en el mercado, lo que debe ser realizado mediante un proceso organizado que, según lo evidenciado precedentemente, se reflejará tanto en los procedimientos adoptados por la organización como en la estructura de personal. La gestión de los elementos humanos y materiales será definidor del éxito empresarial en el enfrentamiento de los desafíos de la innovación organizacional.

## **2.6. La innovación y los obstáculos de la fase ejecutiva**

Una simple Idea creativa no produce resultados prácticos a la organización, pues es necesario adaptarla al mercado y, consecuentemente, transformarla en una innovación, pues “las grandes innovaciones emprendedoras fueron realizados al convertirse de una propuesta teórica existente a una organización eficiente<sup>88</sup>”.

Innovar se define como el arte de encontrar y aplicar nuevas formas a la organización. La innovación resulta de la visualización de situaciones de las cuales es posible sacar cierta ventaja, como su correcta implementación. Además de la apertura de nuevos mercados, el proceso de innovación también puede generarse mediante la utilización de nuevas ideas para servir a los mercados actuales<sup>89</sup>.

El proceso innovador es una exigencia para todos los objetos producidos actualmente, como resultado de la rapidez con que la información es transmitida y,

---

<sup>88</sup>Drucker, Peter F. O melhor de Peter Drucker: a administração: a administração. Arlete Simille Marques (trad.). São Paulo: Nobel, 2001, p. 162.

<sup>89</sup>BRESSANT, John. TIDD, Joe. Op. cit. p. 22-23.

como consecuencia, con la posibilidad de que muchas personas se involucren en proyectos de innovación. Frente a este desafío de acompañar la exigencia del mercado, las organizaciones deben adoptar innovaciones para lidiar con la discontinuidad del escenario organizacional, teniendo en cuenta que puede ser necesario el cambio de estrategia, o inclusive hasta el propio sector, como ocurrió en el caso citado al inicio sobre la empresa Kodak. En este sentido:

Una parte fundamental del problema es lidiar con la discontinuidad que exige un conjunto de competencias bastante diferentes de aquellas con las cuales estamos acostumbrados. **Organizar y gerenciar la innovación discontinua exige buscar en lugares improbables, construir conexiones con nuevos socios, distribuir recursos para emprendimientos de alto riesgo y explorar nuevas formas de observar el negocio.** Son formas muy diferentes de abordaje convencional y tradicional de innovación. Históricamente, una empresa simplemente contrataba a algunas personas muy inteligentes, los reunían en un laboratorio de I&D y las dejaba trabajar. Este enfoque no es más suficiente<sup>90</sup>.

(Sin cursiva en el original)

La innovación es la inserción de nuevos productos en el mercado con base en nuevas tecnologías, mientras que la invención no necesariamente se exterioriza, pudiendo ser solamente una representación mental de un nuevo producto. Por lo tanto, no toda invención es innovación, pues depende de la aceptación del mercado para que sea considerada tal, o sea, la innovación posee una concepción de orden económica, mientras que la invención se relaciona con un hecho básicamente técnico<sup>91</sup>.

La invención es el elemento fundamental para que exista innovación, no obstante no son sinónimos. La innovación es el acto de convertir la invención en ingresos y ganancias, o sea, esta, necesariamente, debe ser usufructuada por los consumidores, caso contrario no pasa de una simple idea<sup>92</sup>.

Las innovaciones incrementales no alteran los productos en su esencia, sino que pueden producir un gran impacto económico y social. Como ejemplo es posible citar el cambio en el diseño de los productos y en la mejora cualitativa sin alterar su

---

90CRAINER, Stuart. DEARLOVE, Des. **Inovação: como levar sua empresa para o próximo nível.** São Paulo: Bookman, 2014, p.2-3.

91BARBIERI, José Carlos. **Organizações inovadoras: estudos e casos brasileiros.** 2ª Ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004, p. 44

92CHARAN, Ram. LAFLEY, Alan G. **O jogo da liderança.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2008, p. 20. 2-3.

funcionalidad. A su vez, las innovaciones radicales alteran substancialmente las características de los sectores productivos en los cuales son utilizadas:

Las innovaciones radicales e incrementales deben ser vistas como complementarias, cada cual cumpliendo funciones diferentes, pero igualmente importantes. **Las innovaciones radicales son menos frecuentes y exigen una planificación de mediano y largo plazo que renuevan las empresas**; las incrementales les confieren eficiencia en el corto plazo, reduciendo costos, mejorando las condiciones de trabajo, proporcionando rápidas respuestas a los clientes, entre otros beneficios. Sin estas, aquellas no se sustentan. En contrapartida, en ausencia de novedades significativas, las mejoras de pequeño porte, aun cuando sean realizadas continuamente, terminan por agotarse<sup>93</sup>.

Entre las innovaciones radicales aparentes en los últimos años, cabe mencionar la alteración de la industria telefónica, frente a la utilización de medios diversos a los teléfonos fijos, que hasta hace pocos años eran artículos de lujo y el sueño de consumo de diversas familias brasileñas.

La inserción en el mercado de los Smartphone que utilizan la tecnología touchscreen ganó espacio en la industria telefónica, así como la utilización de programas de tele y video conferencia, tales como Skype, reduciendo, por lo tanto, la utilización de teléfonos fijos como medios de comunicación.

Para que una innovación sea efectivamente implementada es necesario, inicialmente, crear un ambiente propicio para ello, o sea, es preciso que la organización cuente con estructuras, cultura e incentivos correctos para la práctica de nuevas ideas, para ello, los empleados de la organización deben estar dispuestos a arriesgar y creer en la idealización del nuevo proceso productivo<sup>94</sup>.

A pesar de toda la incertidumbre que involucra el proceso de innovación, esta debe ser desarrollada para que sea posible verificar si fue realizada la elección correcta. Esta fase de desarrollo es seguida por la transformación en un producto o servicio para una posible (no cierta) aceptación por parte del mercado<sup>95</sup>.

La necesidad de invención de nuevos medios de transporte es evidente frente a la realidad social de crecimiento demográfico urbano y de la necesidad de democratización del espacio vial. Por este motivo, los medios alternativos de transporte han sido la pauta de estudio tanto por parte del Poder Público como de las organizaciones privadas. Como ejemplo, se cita la invención del modelo de transporte individual motorizado de tamaño reducido, denominado EO Smart

---

93BARBIERI, José Carlos. ÁLVARES, Antonio Carlos Teixeira. CAJAZEIRA, Jorge Emanuel Reis. Gestão de Ideias para Inovação Contínua. P. 51

94CRAINER, Stuart. DEARLOVE, Op. cit., p. 140-142.

95BRESSANT, John. TIDD, Joe. Op. cit., p. 27

Connecting Car 2. Este vehículo aun no fue puesto en el mercado, tratándose, por lo tanto, de un prototipo creado para el desplazamiento dentro de las ciudades, por la facilidad para estacionar y por ser movido a batería cuya autonomía es de aproximadamente 70 km, pudiendo alcanzar los 65 km/hora<sup>96</sup>.

.Durante el proceso de innovación, el experimentador es fundamental para hacer aplicable la idea innovadora. Por lo tanto, existe necesidad de aplicación de procesos organizados, lo que ocurre por medio de la definición de funciones asignadas a individuos específicos dentro de la corporación, estableciéndose objetivos y plazos para, finalmente, dejarlos interactuar libremente.

### *2.6.1. El Experimentador en el proceso de innovación*

El experimentador no necesariamente, según KELLEY, es un genio, no obstante si alguien aplicado al trabajo y al desarrollo de su potencial creativo que, frente a las herramientas que posee, ejecuta sus ideas a través de prototipos que es la transformación de un ideal en algo tangible<sup>97</sup>.

Inicialmente, la idea innovadora es analizada en el papel y, probablemente, con un software simulador, no obstante, existe la necesidad de pruebas prácticas en prototipos para que se verifique la viabilidad técnica del producto. La alternativa encontrada por las organizaciones para bajar los costos de los prototipos, fue encontrada a través del “prototipo rápido”, que consiste en un método de creación virtual del producto, pudiendo ser transportado al medio físico mediante impresoras 3D<sup>98</sup>.

Estemos discutiendo sobre un nuevo concepto para un hotel o un nuevo tipo de automóvil, siempre existirán formas de hacer más real ese concepto. Tal vez este pueda ser diseñado. Tal vez tú puedas representar la entrega de un servicio. Tal vez pueda traspasar los números rápidamente. No obstante, en la historia de la innovación, lo que separa a las personas realmente exitosas de otras es que las exitosas realizan varias pequeñas pruebas a sus productos. En una gran empresa, la manera más fácil de hacer esto es preguntándonos: ¿cuándo hago logro hacerlo real?<sup>99</sup>

---

96Disponible en: <http://trends.directindustry.com/news-trends/eo2-smart-car-makes-parking-a-piece-of-cake/>  
Acceso: 19.05.15.

97KELLEY, Thomas. LITTMAN, Jonathan. **As 10 faces da inovação: estratégias para turbinar a criatividade**. Trad: Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007, p. 41.

98SCHOLTISSEK, Stephan. **Excelência em Inovação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012, p. 106 - 107.

99CRAINER, Stuart. DEARLOVE, Op. cit., p. 73.

Por lo tanto, la prueba de los productos que serán lanzados al mercado es fundamental para que estos se conviertan en innovaciones y no solamente invenciones. Este proceso es uno de los más decisivos durante el método de innovación que se divide en fases esenciales para el proceso creativo.

Según KELLEY<sup>100</sup>, el proceso de creatividad para alcanzar la innovación debe pasar por tres fases, las cuales son: aprendizaje, organización y construcción. Para cada fase existen los profesionales especializados en el análisis del proyecto creativo. Según el autor, el experimentador es la figura esencial para la construcción de ideas.

Para KOTLER y DE BES, el individuo dentro de la organización que realiza la implementación de determinado producto se denomina ejecutor, que “cuida todo lo relacionado con la implementación y la ejecución. Su función es implementar, esto es, llevar la innovación en desarrollo a la organización y al mercado<sup>101</sup>”.

La ejecución de la innovación acarrea diversos obstáculos a la corporación, pues en esta fase, muchas organizaciones no poseen la misma dedicación que durante el proceso de invención. Para implementar un producto en el mercado, se hace necesario un estudio sobre la viabilidad, así como sobre la observación de los derechos del consumidor. En cuanto a este segundo aspecto, cabe destacar el caso de los andadores Infantis que fueron, inicialmente, prohibidos en Brasil debido a estudios técnicos pediátricos realizados que indicaron que la utilización de dichos productos resultaban en una movilidad inadecuada de los bebés, como así también podían causar graves accidentes domésticos. En este sentido, el Tribunal de Justicia de Rio Grande do Sul decidió:

Frente a la inminente lesión y amenaza al derecho a la vida y a la salud por parte del producto y sus calificaciones y su franca comercialización, permanece **vedada la producción en varias regiones y países (camino perseguido también en Brasil, como se observa a través de los proyectos de ley en progreso y orientaciones en diversos frentes de la red pública de educación en el sentido de vedar la utilización de andadores en sus órganos de atención a los niños) y, por constituir la vida y la salud, por demás valiosos, que no puede ser colocado en el plano meramente financiero de los intereses patrimoniales** – moralmente cuando involucra a un objeto de fabricación y comercialización prohibida en varios países, a ejemplo de Canadá, que se encuentra entre los más desarrollados del mundo - , es necesario que el Estado-Juez se anticipe a la (omisión) de la norma, bajo pena de que la demora legislativa

---

100KELLEY, Thomas. LITTMAN, Jonathan. Op. cit., p. 41.

101KOTLER, Phillip. DE BES, Fernando Trías. **A bíblia da inovação: princípios básicos para levar a cultura da inovação contínua às organizações**. Rio de Janeiro: Leya, 2012, p. 36

haga letra muerta de los derechos fundamentales resguardados por la Carta Mayor<sup>102</sup>.  
(Sin cursiva en el original)

Estudios alertan sobre los traumas causados al sistema motriz de los niños debido al uso constante del andador, lo que motivó la creación del Proyecto de Ley 4926/2013 en trámite frente a la Cámara Legislativa: “la Alianza Europea para la Seguridad Infantil señala que este es el tipo de utensilio infantil que provoca más lesiones en bebés, el 90% de las cuales se producen en la cabeza. En 2002, de acuerdo con el informe de la entidad, 2,3 mil niños fueron hospitalizados en el Reino Unido por este motivo<sup>103</sup>. Además, según un estudio realizado por el INMETRO, los productos presentaron disconformidades con las normas técnicas exigidas, demostrando que no son seguros para su uso, lo que motivó su retiro del mercado.

Los resultados de los ensayos evidencian que los productos son inseguros para su uso, especialmente en la cuestión de prevención de caídas, el accidente más común en la utilización de andadores, de acuerdo con innumerables datos disponibles en todo el mundo. Aunque tomados en otros aspectos, no existe uniformidad en cuanto a la seguridad, ya que existe un sinnúmero de no conformidades en relación a otros ensayos, tales como los relativos a los asientos y a la fuerza dinámica y estática a la que es sometido el producto. Cabe destacar también que, en ambos casos, de acuerdo con el Art. 6º, III del Código de Protección y Defensa del Consumidor – CDC, es un derecho básico del consumidor la información adecuada y clara sobre los diferentes productos y servicios, con la especificación correcta de cantidad, características, composición, calidad y precio, así como sobre los riesgos que presenten. Asimismo, la preocupación del legislador con la seguridad del consumidor es evidente, ya que, en el mencionado Código, se afirma en su artículo 8º, III, que los productos y servicios colocados en el mercado de consumo no acarrearán riesgos a la salud o a la seguridad de los consumidores, excepto los considerados normales y previsibles, en cualquier hipótesis, a proporcionar información necesaria y adecuada al respecto<sup>104</sup>.

El caso del andador infantil puede ser considerado un fracaso en el proceso de innovación en la industria de equipamientos pediátricos. Este fracaso resulta de la falta de inversión en la fase de implementación del producto en investigaciones sobre los impactos de la inserción de los andadores en el mercado, que se produce de manera más efectiva a partir del prototipo del producto, por medio de la figura del experimentador.

---

102TJ-RS, AI 70058371337, Relator: Catarina Rita Krieger Martins, 16ª. Câmara, Julgamento: 06/02/2014.

103Texto do proyecto de Ley nº 4926/2013. Disponible en: [http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/prop\\_mostrarintegra;jsessionid=FF90E2A2E720665EBE3398D1DF0F19FE.proposicoesWeb1?codteor=1056456&filename=PL+4926/2013](http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra;jsessionid=FF90E2A2E720665EBE3398D1DF0F19FE.proposicoesWeb1?codteor=1056456&filename=PL+4926/2013). Acceso: 31.05.15.

104INMETRO. Programa de análise de produtos: Relatório Final sobre a análise em andadores infantis. Disponible en: [http://www.inmetro.gov.br/consumidor/produtos/andadores\\_infantis.pdf](http://www.inmetro.gov.br/consumidor/produtos/andadores_infantis.pdf). Acceso 31.05.15.

En este caso, el experimentador del producto no vislumbró estos puntos negativos en el desarrollo de los niños, así como en las posibilidades de accidentes domésticos, sin que se realizaran adaptaciones al producto para que sea viable tanto técnica como fisiológicamente.

En contrapartida, el sistema Peditasuit representa una innovación de éxito y que proporciona diversos beneficios a la salud infantil, tanto para la alineación de la postura como para la obtención de fuerza de los niños con parálisis cerebral. El referido sistema tuvo origen debido a pruebas especiales realizadas en Rusia, que ocasionaba pérdida ósea, atrofia muscular, entre otras consecuencias negativas al cuerpo humano<sup>105</sup>.

Las nuevas reglas del juego empresarial son impuestas por la constante necesidad de adaptación a los nuevos estándares de la sociedad, lo que delimitará el éxito o la falencia organizacional. Se trata, por lo tanto, de ondas sociales que reestructuran las realidades de los negocios, ya sean profundas o superficiales<sup>106</sup>.

Los estándares de negocios son alterados a partir de una actividad innovadora de determinada organización, o sea, se inicia con una idea innovadora que se dispersa para proporcionar, a su vez, un nuevo estándar de mercado, como fue posible vislumbrar con la industria automotriz en la década de 1970, cuando los japoneses se enfocaron en la calidad de los automóviles produciendo, de esta manera, vehículos menores y más eficientes. Este enfoque japonés en la calidad de los autos se reflejó directamente en la industria de vehículos automotores norteamericana que, durante este periodo, producía automóviles sin innovar en calidad y frente a la pérdida visible de participación en el mercado, tuvo que adaptarse a este nuevo estándar de producción de autos y, recién durante la década de 1990, estos productos pudieron competir con una mejor calidad de los automóviles producidos en las industrias asiáticas y europeas<sup>107</sup>.

Según DAFT, los nuevos estándares mercadológicos se establecieron debido al nuevo orden económico que permitió el desarrollo de nuevas estructuras organizacionales flexibles. Los elementos que permitieron el avance de las

---

105 Disponible en: <http://www.peditasuit.com/index.php/historia-peditasuit>, acceso: 31.05.15.

106 ALBRECHT, Karl. **Programando o futuro**. São Paulo: Makron Books, 1994, p. 38.

107 KALAKOTA, Ravi. ROBINSON, Marcia. **E-business: estratégias para alcançar o sucesso no mundo digital**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2007, p. 82.

organizaciones pueden observarse en la figura presentada a continuación que delinea los paradigmas para el cambio de la cultura organizacional.

**Figura 5 - Paradigmas organizacionales modernos versus posmodernos.**

| <b>Paradigmas Modernos</b>                 | <b>Variables Contextuales</b>     | <b>Paradigmas Post modernos</b>                 |
|--|-----------------------------------|---|
| Estable                                    | Ambiente                          | Turbulento                                      |
| Dinero, edificios, maquinas                | Forma de capital                  | Información                                     |
| Rutinaria                                  | Tecnología                        | No rutinaria                                    |
| Grande                                     | Dimensión                         | Pequeña y mediana                               |
| Crecimiento, eficiencia                    | Meta                              | Aprendizaje, eficacia                           |
| Presencia esperada de empleados            | cultura                           | Empleados con poder de decisión                 |
| <b>Resultado organizacional</b>            |                                   |   |
| Rígida y centralizada, fronteras distintas | Estructura                        | Flexible y descentralizada, fronteras distintas |
| Autocrítica                                | Liderazgo                         | Liderazgo funcional                             |
| Formal, escrita                            | Comunicación                      | Informal, verbal                                |
| Burocrático                                | Control                           | Descentralizado, autocontrol                    |
| Gerentes                                   | Planeamiento y toma de decisiones | Todos   |
| Patriarcales                               | Principios de orientación         | Igualitarios                                    |



Fuente: DAFT, Richard L<sup>108</sup>.

Frente a las transformaciones sociales que impactaron profundamente en la forma de hacer negocios, la migración de la información hacia la sociedad del conocimiento impone la competitividad frente a lo que DRUCKER determina como la generación de trabajo calificado. O sea, “con los conocimientos universalmente accesibles, no habrá disculpas para el mal desempeño en los países pobres, solamente en los países ignorantes<sup>109</sup>”.

En la sociedad del conocimiento, los activos intangibles ganan importancia – el capital intelectual. La característica preponderante de las organizaciones de la era del conocimiento son sus activos intangibles, formando el conjunto de conocimientos que logra agruparse en función a su cuadro de colaboradores capacitados y bien relacionados, interna y externamente a la institución. En esta sociedad, cabe al hombre una tarea que es insustituible: tener nuevas ideas. Así, en una empresa, la red de relaciones (network), la cartera de clientes, el nombre de la organización, su marca y, principalmente, el conocimiento existente en las mentes de los empleados son reconocidos y gestionados con el objetivo de responder a los cambios enfrentados por las organizaciones en esta nueva era. [...] El conocimiento se convierte en el nuevo motor de la economía, haciendo con que las personas, empresas y países, teniendo acceso a este activo, adquieran condiciones de redefinir sus papeles a fin de adaptarse a las nuevas reglas del juego<sup>110</sup>.

Por lo tanto, en el periodo actual se verifica el traslado de la importancia de las materias primas básicas hacia el conocimiento y las oportunidades para que los administradores crezcan, así como los desafíos.

El conocimiento es un instrumento de innovación y se adquiere mediante el intercambio de experiencias, que muchas veces se hace inviable que ocurra de forma física. Con esto, fueron creadas las formas de interacción virtual, que actualmente son ampliamente realizadas mediante dispositivos móviles. Esta rápida difusión de conocimiento delimita la fase post capitalista de los negocios cuyo enfoque es la organización generadora de valor, que sobrepasa los límites de la tradición, como en el caso de la empresa sueca de muebles IKEA, que expandió su

---

108DAFT, Richard L. **Teoria e projeto das organizações**. 6.ed., Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1999, p. 15.

109DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administração em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1999, p. 201-202

110MELO, Luiz Roberto Dias de. **Comunicação Empresarial**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2012, p. 264.

mercado al proporcionar poder al cliente para armar su propio mueble dentro de un ambiente virtual<sup>111</sup>.

La transición entre la sociedad industrial a la sociedad del conocimiento cambio el enfoque de los negocios de los activos tangibles, como productos que solamente crean valor, hacia los activos intangibles, o sea, la organización se destacará por la red de relaciones entre los colaboradores, por la marca, así como la capacidad creativa que será transformada en innovación. O sea, para que una organización tenga éxito necesita dinamismo, que es la capacidad de los involucrados de transformar la información sobre determinado producto en conocimiento, o sea, incrementarlo con nuevas ideas, nuevos estándares.

Estos nuevos estándares son aprehendidos mediante la visión actual de los problemas enfrentados, ya que no se solucionan nuevas cuestiones utilizando viejas herramientas.

Se hace necesario, por lo tanto, el análisis de las ondas de choque, de acuerdo a lo denominado por ALBRECHT<sup>112</sup>, que delimitan la forma de actuación de las organizaciones de acuerdo con las tendencias actuales.

Entre las ondas de choque citadas por el autor, cabe mencionar el desarrollo del mercado japonés y la producción industrial que se convirtió en referencia para los demás mercados frente a la alta calidad de los productos. La revolución microelectrónica también creó estándares para las organizaciones al volver obsoletos a los productos analógicos. De la misma manera, el aumento del precio del petróleo se reflejó en la producción industrial al hacer inviable la producción de determinados productos en la industria petroquímica. El colapso del comunismo fue determinante en el trastorno económico de diversas organizaciones y para el fortalecimiento de otras. Finalmente, la onda de la edad fue determinada por el crecimiento de la tasa de natalidad durante el periodo de post guerra, lo que creó un cambio en el enfoque de la producción y la necesidad de reestructuración del mercado<sup>113</sup>.

Administrar es la función de tomar decisiones y ponerlas en práctica en base a los recursos disponibles y con la garantía de efectividad de determinados

---

111 ALBRECHT, Op. cit., p. 50.

112 Idem, p. 37-38.

113 Idem, p. 7-11.

objetivos. El proceso administrativo se volvió cada vez más complejo por causa del aumento de la demanda social frente a las organizaciones, creando nuevos paradigmas para la actividad administrativa que exigen del gestor el desarrollo de la capacidad de autoconocimiento y de juicio creativo e intuitivo, lo que se logra solamente con el planeamiento.

El planeamiento dentro de la organización es esencial para delinear un plan para que sea posible alcanzar los objetivos organizacionales, lo que depende, por lo tanto, de la forma de gestión adoptada, que determinará las relaciones entre la organización, los clientes, los colaboradores, los proveedores y los accionistas. Diversos métodos de gestión fueron elaborados por teóricos, pero se comprendió que la gestión participativa es la más adecuada para la inserción de la cultura organizacional innovadora, pues es necesaria la participación de diversos actores, no solamente para ejecutar las tareas, sino para participar en el proceso reflexivo<sup>114</sup>.

El planeamiento es realizado con el objetivo de demostrar donde pretende llegar la empresa en un periodo futuro determinado. Para esto, son definidas las metas y los recursos que son necesarios para que la empresa pueda alcanzar un estándar de desempeño que la facultará alcanzar los objetivos predeterminados. En este sentido, es posible afirmar que el acto de planear es muy importante para todas las organizaciones<sup>115</sup>.

La innovación no producirá los resultados positivos deseados sin una planificación. Las ideas aplicadas sin logística producen resultados reversos, pues, la promesa no cumplida puede comprometer el éxito de la marca, como así también la rentabilidad de la corporación, pues no solamente los logotipos y la simbología definen la reputación de la marca, sino también los proyectos y la alineación de la organización. En este sentido, según SCHMITT, “la organización creativa produce el clic, el zumbido y el material para la gestión de su interacción con los clientes<sup>116</sup>”.

La planificación de una innovación debe iniciarse en la etapa de autoconocimiento de la organización, principalmente con relación a su propia historia. Se trata de un punto de partida para el examen de las posibles oportunidades, ya que al identificarse los campos de actuación, los gestores tendrán conocimiento de cuáles son las áreas que dominan lo suficientemente bien como

---

114SCHREIBER, Dusan. **Inovação e aprendizagem organizacional**. Novo Hamburgo: Feevale, 2013, p. 10-11.

115DAFT, Richard. *Administração*. 4ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999, apud. SCHREIBER, Dusan. **Inovação e aprendizagem organizacional**. Novo Hamburgo: Feevale, 2013, p. 11.

116SCHMITT, BERND H. BROWN, Laura. **Gerenciamento criativo: planos e ferramentas para transformar sua empresa em um estúdio de criação**. São Paulo, Nobel, 2004, p. 150.

para innovar, pues sobreestimar la capacidad organizacional de gestionar un área totalmente desconocida puede llevar al fracaso, no obstante, esto no significa que el riesgo puede traer solamente efectos negativos, sino que es necesario “poseer una comprensión realista de aquello que será necesario para lograr el éxito y una idea clara de que todo o que tenemos que hacer – o aprender – para llegar allí”<sup>117</sup>.

Además de la necesidad del estudio sobre la historia de la empresa y sobre el campo de actuación en el que es posible innovar, ALBRECHT propone un análisis de la inteligencia colectiva de la organización, de la forma en cómo el equipo ejecutivo razona como garantía de eficacia del proceso innovador. Sin embargo, aliado a los mencionados procesos, la influencia generada por los ejecutivos dentro de la organización mediante recompensas y castigos; si existe interacción entre los empleados que integran la organización; si los errores cometidos son reiterados o se resuelven para dejar de ser amenazas; si existe la presencia de un líder bien entregado para guiar al equipo; y, finalmente, si existe compromiso de todos los integrantes de la corporación<sup>118</sup>, forman parte del examen organizacional para la aplicación de procesos innovadores.

Para que la invención sea transformada en una innovación exitosa, el administrador debe estar atento a los escenarios históricos y sociales, o sea, hacer un examen de las oportunidades de su sector. Esto requiere de una visión sistémica de los administradores para identificar los cambios para responder de manera eficaz a ellos.

Las necesidades sociales representan desafíos para las organizaciones, pues reflejan oportunidades de negocios, tanto como la innovación tecnológica. La solución de problemas sociales fortalece a las innovaciones y al desempeño de la organización, pues, “una empresa saludable y una sociedad enferma difícilmente son compatibles<sup>119</sup>”.

Frente al análisis anterior sobre el examen organizacional y de las oportunidades es posible desprender que el autoconocimiento de la organización aliado a la visualización de oportunidades determina la posibilidad de éxito estratégico. Se relacionan a tales elementos, el abandono de paradigmas de

---

117ALBRECHT, Karl. Op. cit., p. 77-79.

118Idem, p. 79-96

119Drucker, Peter F. **O melhor de Peter Drucker: a administração: a administração**. Arlete Simille Marques (trad.). São Paulo: Nobel, 2001, p. 88

gestión adoptados en el pasado, ya que el acelerado desarrollo tecnológico requiere que sean alteradas las estructuras organizacionales para el enfrentamiento de nuevos problemas.

La resistencia al cambio debe ser combatida mediante una maduración organizacional, principalmente en lo que concierne a la actuación de sus *stakeholders* (accionistas y empleados), que comprenden la exigencia de “capacidades intelectuales más desarrolladas y una mayor madurez emocional<sup>120</sup>”.

La estrategia es abstracta y compleja y exige de los gestores la percepción y la intuición para su desarrollo, así como los demás elementos subjetivos, como ser la cognición, la creatividad, entre otros. Por lo tanto, compartir las ideas ayuda en la eficiencia de las decisiones administrativas, debido a que el proceso estratégico está formado por la interconexión del procesamiento de la información, realizado por el cerebro humano, para la búsqueda de soluciones a los problemas organizacionales<sup>121</sup>.

En este sentido, “para desarrollar estrategias vencedoras se hace necesario compartir el pensamiento estratégico entre todos los miembros de la organización mediante la identificación individual y, posteriormente, grupal de los elementos que constituyen el centro de la competencia o competencia esencial<sup>122</sup>.”

Frente a lo expuesto, es posible vislumbrar que el proceso estratégico exige interacción para ser eficiente. El empleo de la estrategia, por lo tanto, debe producirse en toda la organización, tomándose en cuenta que todos los integrantes del cuerpo organizacional pueden generar valores para la organización<sup>123</sup>.

La visión que determina que los empleados de la organización generan valor retrata la figura del líder moderno, que actúa con comunicación, sociedad y confianza, lo que se reflejará, consecuentemente, en los resultados positivos para la organización. Con esto, se hace imprescindible la sustitución de los estilos tradicionales de gestión, que se caracterizaban por la imposición, paternalismo, indiferencia hacia una forma de gestión mutua, en la que diversos grupos interactúan

---

120COSTA, Benny Kramer. DE ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro. **Estratégia: perspectivas e aplicações.** São Paulo: Atlas, 2002, p. 216

121COSTA, Benny Kramer. DE ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro. **Estratégia: perspectivas e aplicações.** São Paulo: Atlas, 2002, p. 32-52.

122COSTA, Benny Kramer. DE ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro. **Estratégia contemporânea: internacionalização, cenários e redes.** Campinas: Akademika, 2008, p. 113

123ALBRECHT, Karl. Op. cit., p. 183

mediante la comunicación que, según MAXIMILIANO, es mejorada mediante tres elementos: “oír, transmitir y reducir los símbolos de diferenciación<sup>124</sup>”.

Además de oír, la administración debe buscar comunicarse, transmitiendo información hacia abajo y hacia los lados, sobre hechos y decisiones importantes. **Información que las personas valoran en la situación de trabajo se relacionan con los objetivos de la empresa, a los problemas que enfrenta, a las responsabilidades y atribuciones que deben ser cumplidas, al futuro y a los eventos que se programan y que los afectarán.** Esconder tal información contribuye con la desorientación y la insatisfacción de las personas<sup>125</sup>.  
(Original sin cursiva)

La adopción de posturas participativas, de comunicación y exposición de problemas puede generar soluciones diversas al enfrentamiento de desafíos futuros. La organización, por lo tanto, debe actuar de manera integrada para responder a los agentes de cambio. Para esto, se propone que sean creados los comités para nuevas demandas, compuestos por participantes del cuerpo organizacional, que poseen una visión más puntual sobre los problemas enfrentados por la corporación y por las posibles formas de solución.

## 2.7. El comité para nuevas demandas

El enfrentamiento de los desafíos de los cambios organizacionales constantes es la realidad de las corporaciones que intentan mantenerse en el mercado en una posición destacada. Frente a esto, deben ser explotadas las diversas características personales de cada trabajador para la creación de un comité cuya competencia sea la discusión de la aplicabilidad de las ideas para la actividad organizacional, pues “las personas son el diferencial en el proceso de innovación. La innovación no se produce por sí misma. Las personas la hacen suceder en las organizaciones<sup>126</sup>”.

Los integrantes del comité para las nuevas demandas deben poseer características diversas que se complementan, capaces de generar y aplicar ideas. Las cualidades de los trabajadores son delineadas por KELLEY, en la obra *Las 10*

---

124MAXIMILIANO, Antonio Cesar Amaru. **Além da Hierarquia: como implementar estratégias participativas para administrar a empresa enxuta**. São Paulo: Atlas, 1995, p. 103

125Idem, p. 105.

126SOARES, Ana Raíssa Antas Diniz. SOARES, Lídia Cunha. MAIA, Stefano Andrei Evangelista. ALVES, Thaís Lopes de Sousa. SANTOS, Maria Luiza da Costa. **A influência do ambiente de trabalho na criatividade e no processo de inovação**. Disponible en: <http://www.uniempre.org.br/user-files/files/62649121PB.pdf>, p. 02. Acceso: 02.06.15.

*caras de la innovación*, mediante la personificación de cada individuo, pudiendo actuar como colaborador, como arquitecto de experiencias, como escenógrafo y como cuidador. Los referidos personajes, al actuar en conjunto, pueden preparar un ambiente propicio para la absorción de nuevas demandas y el enfrentamiento de problemas organizacionales.

Los personajes capaces de generar un ambiente de nuevas demandas deben poseer las capacidades de organización y construcción dentro del entorno organizacional, lo que debe ser detectado por la organización, pues “uno de los requisitos de una organización innovadora es la gestión orgánica y horizontal donde las personas de distintas áreas proporcionen su contribución para fomentar un ambiente de innovación<sup>127</sup>”.

La empresa innovadora posee una cultura centrada en la innovación, un proceso sistemático de innovación, un liderazgo comprometido, un equipo de innovación eficaz y un papel central del cliente en el proceso de innovación. Conciliando la información obtenida se puede hacer un paralelo entre el contexto organizacional apoyador con la cultura centrada en la innovación, liderazgo comprometido y equipo eficaz, mecanismos de implementación con los modelos de operación que traen como ejemplo la centralidad del cliente (...). Se destaca la cultura organizacional centrada en la innovación, la innovación como un proceso colectivo (equipos), el papel del liderazgo en la formación de una cultura innovadora. El más presente es, justamente, el incentivo para una cultura y una filosofía centrada en la innovación<sup>128</sup>.

El colaborador posee la cualidad de organizar el equipo de trabajo y trae energía a la organización, pues hace con que las tareas sean realizadas y, con esto, reduce el escepticismo interno y lo convierte en conductas positivas, como la constitución de equipos, sociedades, o sea, transforma el trabajo individual en sincronía. En este sentido: “El éxito depende de la elección correcta del equipo y del posicionamiento de cada uno en las funciones adecuadas. Todos los participantes se empeñan en dar lo mejor de sí, al mismo tiempo en que piensan en el desempeño del equipo como un todo<sup>129</sup>”.

---

127Arruda, Rodrigo Brandão Amilton. Neves, Paula Lins André. Correia, Flávio Lima Walter. **Design e inovação tecnológica na indústria de videogames: Nintendo, um estudo de caso.** <http://www.sbgames.org/sbgames2014/files/papers/industry/full/302-industryfullpages.pdf>, p. 1109, acceso: 02.06.15.

128BARBOSA, Ana Paula Franco Paes Leme. FELDMANN, Paulo Roberto. **Características Das Empresas Inovadoras.** Disponible en: <http://semead6.tempsite.ws/17semead/resultado/trabalhosPDF/160.pdf>. Acceso: 02.06.15.

129KELLEY, Thomas. LITTMAN, Jonathan. Op. cit., p. 125.

La sinergia en el equipo organizacional es el primer elemento a ser observado para la creación del comité para las nuevas demandas, pues actúa en calidad de líder, buscando soluciones multidisciplinarias.

A su vez, el arquitecto de experiencias es representado por el individuo dentro de la organización que mediante su conocimiento empírico percibe las congruencias e incongruencias en las actividades empresariales y, con esto, delimita los comportamientos que huyen del estándar y que no necesariamente desnaturalizan la actividad empresarial, para que la misma pueda proporcionar satisfacción al cliente<sup>130</sup>.

Este personaje es responsable por apalancar las actividades empresariales al insertar elementos nuevos al negocio que son responsables por la diferenciación del producto.

Este es el caso de la empresa de helados Coldstone que, frente al servicio diferenciado de un producto ampliamente comercializado, disparó las ventas en todo el mundo mediante la idea innovadora de preparación del helado por medio de presentaciones vibrantes de los empleados y de la utilización de elementos diferenciados (piedra helada y mezcla de otros productos al helado bajo la supervisión y elección del cliente), lo que hicieron de la comercialización de la referida corporación totalmente original<sup>131</sup>.

El escenógrafo actúa para crear un ambiente propicio para que el equipo haga mejor su trabajo. Este personaje dentro de la organización busca la revitalización del ambiente de trabajo para adaptarlo a las nuevas necesidades internas y externas, o sea, busca la flexibilización de las normas<sup>132</sup>.

El espacio físico de una organización contribuye significativamente para que exista un retorno financiero positivo, frente a la motivación generada para los trabajadores y de la imagen pasada de los clientes, que puede ser decisiva para la posición de la corporación en el mercado.

Además de ambientar a los funcionarios a la cultura de la organización, los entornos creativamente planeados son propensos a producir más creatividad, o sea, la desconstrucción de los espacios físicos creados dentro de la organización pueden proporcionar a los trabajadores “*insights* y empatía al asistir prototipos en ambientes

---

130Idem, p. 182.

131Idem, p. 166.

132Idem, p. 187.



semejantes al espacio físico en el que tendrían que encontrarse los jóvenes espectadores<sup>133</sup>.

El espacio de trabajo óptimo es capaz de elevar la moral, de mejorar el reclutamiento e, inclusive, mejorar la calidad del trabajo. Ofrezca a las personas un excelente ambiente de trabajo y, tal vez, constate que estas se sienten más dispuestas a prolongar la jornada o realizar un esfuerzo extra<sup>134</sup>.

Se cita, a modo de ejemplo, el clima relajado de las grandes corporaciones de juegos electrónicos, así como los espacios físicos personalizados para ambiental a los empleados con el propósito de la organización.

Además de las personalidades expuestas anteriormente, deben componer el comité de nuevas demandas los cuidadores que, según KELLEY, son aquellos que se preocupan por comprender a los clientes, que se esfuerzan por buscar para estos las mejores condiciones de atención. Para ello, por más que la organización sea referente en el mercado, debe dejar que los trabajadores dejen de lado la actitud snob para adoptar una postura auxiliadora y humilde. Esto proporcionará al cliente una atención de alto nivel, diferenciadora<sup>135</sup>.

Un ejemplo de aplicación de los preceptos de la personalidad del cuidador se relaciona con la forma unipersonal de atención al consumidor mediante la personalización realizada por la red mundial de cafeterías Starbucks, pues como política de la organización, al servir los productos comercializados, la atención es personalizada y presenta una experiencia, muchas veces, única al consumidor, frente a la gran cantidad de cafeterías y de la falta de compromiso en la satisfacción y en el contacto directo con el cliente.

### *2.7.1. El comité y su misión de Perpetuar las organizaciones*

Frente a lo que fuera explicada precedentemente, la estructura de la organización es fundamental para la aplicación de las ideas innovadoras. O sea, cuando la organización se encuentre constituida por un equipo cuyos integrantes posean la capacidad de reunir esfuerzos para presentar nuevas soluciones a los problemas enfrentados por la misma, con base en experiencias empíricas, para mantener un ambiente físico capaz de influir positivamente sobre las actitudes de los colaboradores y para anticiparse sobre las necesidades de los clientes. Ambas

---

133Idem, p. 190.

134Idem, p. 203.

135Idem, p. 213.

conductas practicadas por los colaboradores de la organización se reflejan en la eficacia de la aplicación de las ideas innovadoras.

Por lo tanto, no basta solamente con tener buenas ideas, pues el diferencial se encuentra en la existencia de un equipo integrado y en la comunicación dentro de la organización. Por ende, la estructura jerárquica empresarial se volvió obsoleta para el ritmo del mundo globalizado que requiere el intercambio acelerado de ideas para que una organización no se vuelva obsoleta.

Por este motivo, se propone la creación del comité para las nuevas demandas, pues, se verifica la importancia de los elementos subjetivos dentro de la corporación, lo que la impulsa a enfrentar los desafíos de la constante evolución tecnológica y social.

La organización de ideas y la búsqueda de nuevas soluciones es el propósito del comité de las nuevas demandas que deben reunir individuos con características propias para el desarrollo positivo de la corporación. Las personas que unen a otras y lideran grupos son tan importantes como aquellas que poseen una amplia experiencia en diversos sectores y son capaces de aplicar innovaciones en la presentación de los productos, como aquellas que visualizan un ambiente prometedor que permitan que los empleados posean *insights* y que hagan con que los clientes se sientan cómodos y ambientados con los productos comercializados y como aquellas que se preocupan por hacer más personal la comercialización para dejar al cliente más satisfecho.

La reunión de estos elementos es fundamental para la creación del comité para las nuevas demandas, pues las personas preocupadas con el crecimiento de la organización y con el desarrollo inter e intrapersonal son capaces de revolucionar los rumbos de la organización en pro de la absorción de los impactos de los cambios radicales.

La perpetuidad de las innovaciones solamente se producirá si estos impactos son minimizados y la organización es capaz de realizar cambios radicales e incrementales sin que sea necesario cambiar su misión de satisfacción constante del cliente.

La administración de los referidos comités es compleja, ya que actúa para influir sobre diversas áreas de la compañía, con un alto índice de incertidumbre pudiendo, por lo tanto, generar resultados frustrantes si no existe una administración

adecuada de los mismos. Según FIORETTI, la construcción de un equipo propio de la organización para tratar asuntos sobre innovación genera desafíos con la adecuación de este equipo a la estructura preexistente y existiendo la necesidad de cambio organizacional para que este sea vislumbrado como colaborador para los resultados de la empresa, haciéndose necesario el apoyo del alto liderazgo<sup>136</sup>.

La innovación no se produce por accidente (...). Es el resultado de un proceso sistemático y organizado de cambio administrado, que transforma nuevas ideas en una realidad de éxito. Las competencias gerenciales se encuentran en el centro de este proceso, ya sea en términos de iniciación de un nuevo negocio, de renovación o reinención de una empresa ya establecida o en la oferta de nuevas posibilidades de desarrollo comunitario mediante el emprendedorismo social. No obstante, el emprendedorismo no es solamente un nuevo nombre para la especulación. Al contrario, este involucra energía y compromiso, motivados y centrados – así como un conjunto de habilidades básicas, que incluyen: una clara comprensión del proceso y de sus diferentes elementos; planificación y gestión de proyectos contra todo escenario de incertidumbre; **trabajo en equipo: habilidad para trabajar con otros individuos en condiciones de incertidumbre**; liderazgo estratégico: poseer una visión y ser capaz de compartirla; capacidad de aprendizaje: habilidad de evaluar lo que funciona y por qué razón y de alimentar el sistema con esa información para mejorar el desempeño de la próxima oportunidad.<sup>137</sup>  
(Original sin cursiva)

La empresa Natura Cosméticos S.A. invierte en desarrollo de las estructuras organizacionales y creó, en 1998, la vice presidencia de innovación, con el objetivo de unir las posibilidades de tecnología y de mercado, dividida en cuatro gerencias de segmento (gestión financiera, de lanzamientos, de *marketshare* y de innovación), información, conocimiento y calidad (apoyo al proceso de innovación) y de tecnologías de conceptos avanzados (transformación de ideas en bruto en ideas factibles)<sup>138</sup>.

En resumen, el mencionado proceso de innovación tuvo inicio con la ayuda de un gerente/coordinador de marketing y de un técnico del área de I&D para desarrollar una idea factible y convertirla en prototipos, lo que será objeto de análisis de un comité de negocios, pasando por el comité de innovación cuando se trate la línea estratégica, considerando el impacto en las finanzas y en la imagen de la empresa. Luego de todo este proceso de briefing, se continúa hacia la fase de

---

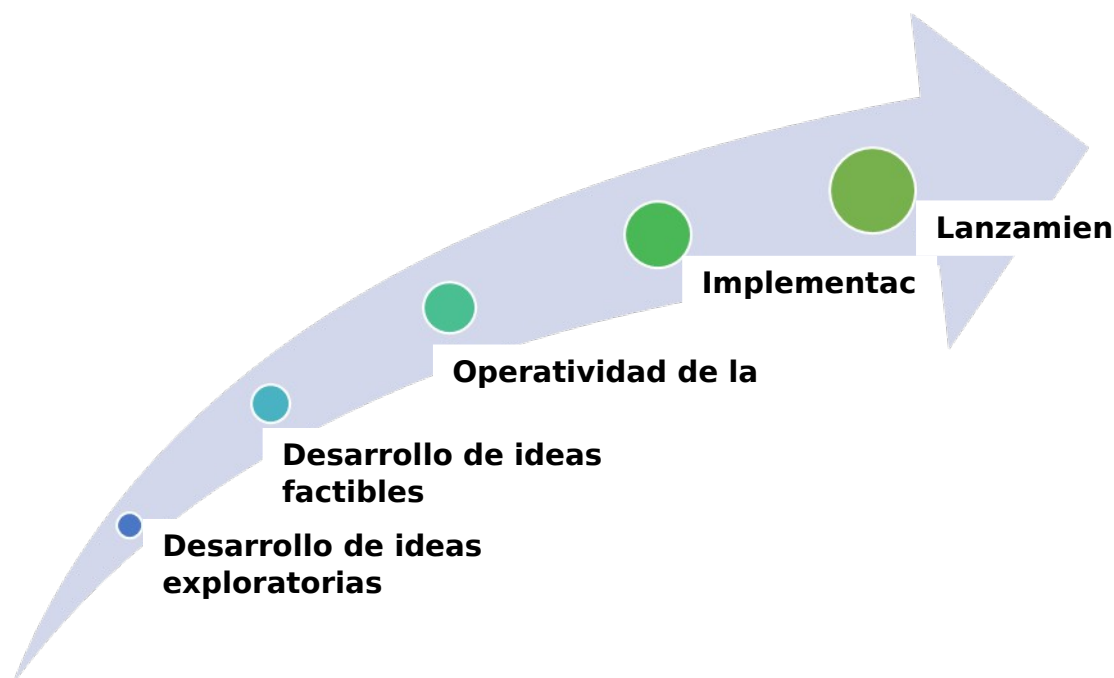
136 FIORETTI, Mario. **Design encanta, inovação surpreende** – As lições de design e inovação que são assim...uma Brastemp, Rio de Janeiro: Alta Books, 2015, p. 169-170.

137 BRESSANT, Jonh. TIDD, Joe. Op. Cit., p., 44-45.

138 ZILIO, André Augusto de Paiva. **O processo de Inovação da Natura Cosméticos S.A.** Rio de Janeiro: EnaNPAD, Disponible en: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EPQ-A3322.pdf>, acceso: 08 nov. 2016.

implementación de la idea y pruebas. Se trata, por lo tanto, de una empresa que posee un completo proceso para aplicar sistemáticamente y de manera exitosa los recursos para la inversión en innovación de productos<sup>139</sup>.

**Figura 6 - Proceso de innovación de Natura Cosméticos S.A.**



Fuente: Elaboración propia

Los comités de Natura están compuestos por ejecutivos que ocupan los más altos cargos de la organización y gerentes de innovación, reuniéndose con una frecuencia semanal y mensual, respectivamente, el comité de negocios y el comité de innovación.

El proceso de post venta es un punto fuerte de la organización por permitir que las consultoras evalúen la reacción de los clientes a los nuevos productos adquiridos por estos y por mantener un servicio de atención al cliente:

El Servicio Natura de Atención al Cliente (SNAC) desempeñaba un papel importante para obtener el retorno de los clientes. Los 40 operadores telefónicos recibían 50.000 llamadas por mes relacionadas con todo tipo de necesidades de los clientes: reclamos, retorno, preguntas sobre productos, etc. Para incentivar el retorno por parte de los clientes brasileños, no acostumbrados a estos servicios, los operadores tenían un alto grado de flexibilidad y autoridad para resolver los problemas de los mismos. Los operadores podían reembolsar o sustituir un producto en cualquier circunstancia, podían pagar honorarios médicos en caso de reacciones

139 OLIVEIRA, Otávio J. **Gestão de qualidade** - Tópicos avançados. São Paulo: Thomson, 2003, p., 103-104.

adversas a los productos Natura, reprogramar fechas de pago para consultoras si era necesario, etc.<sup>140</sup>.

Por lo tanto, el proceso de innovación de la empresa Natura comprende además de los procesos de invención, la evaluación de los productos colocados en el mercado y perfeccionamiento, lo que es posible teniendo en vista la oportunidad de comunicación entre el consumidor y la organización.

En el sector privado, las empresas, son casos típicos de perfiles innovadores, pero no solamente en el sector privado el proceso de innovación ha demostrado estar presente para el seguimiento de las nuevas demandas de la sociedad, ya que el sector público, en diversas áreas, ha presentado nuevas soluciones para la atención eficaz de la población. Cabe aquí, por lo tanto, mencionar el ejemplo del área de educación y la innovación presentada por instituciones educativas para hacer más eficaz el aprendizaje.

Comprendiendo este proceso de innovación, la Escuela Pública de la Ponte, institución de enseñanza pública de Portugal, adopta un modelo diferente a lo convencional, o sea, los grupos no son divididos en grados, sino en alumnos que posean intereses convergentes, independientemente de la franja etaria. El seguimiento de estos alumnos es realizado por todos los orientadores educativos, no obstante, un tutor, elegido por el propio estudiante, es responsable por orientarlo hasta el final del proceso pedagógico y aplicar mecanismos de evaluación, que no son necesariamente pruebas, para verificar si el contenido fue asimilado. El método educativo de la institución posee como base la autonomía institucional y permite la libertad investigativa del alumno, que posee acceso a diversas formas de obtener el conocimiento, ya sea mediante libros, internet, o inclusive hasta ambientes externos; incentiva la educación colaborativa, que permite que los alumnos aprendan entre sí, en una relación de intercambio y construcción colectiva de conocimiento<sup>141</sup>.

En todos los países existen casos similares e, inclusive en Portugal, no faltan otros ejemplos de escuelas que, aisladamente o integradas en movimientos más amplios (como el Instituto de las Comunidades Educativas o la Escuela Moderna), hacen la diferencia por la manera innovadora en que sus profesores desarrollan el aprendizaje de los alumnos, establecen sociedades con la comunidad y adecuan sus obligaciones de servicio

---

140MINTZBERG, Henry. LAMPEL, Joseph. QUINN, James Brian. GHOSHAL, Sumantra. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados.** 4ª Ed. Porto Alegre: Artmed, 2007, p. 466.

141BARROSO, João). Escola da Ponte: Defender, debater e promover a Escola Pública. In CANÁRIO, Rui; MATOS, Filomena; TRINDADE, Rui (Orgs.), **Escola da Ponte: Defender a Escola Pública.** Porto, 2004: Profedições, p. 11-23.

público a los valores de la justicia social, de la igualdad de oportunidades y de la construcción de la ciudadanía.<sup>142</sup>

Por lo tanto, conforme fue posible desprender del caso mencionado la participación de todos los agentes del proceso educativo permite la construcción de una forma innovadora y eficaz de educación, menos teórica y burocrática y más integrada y solidaria. Esto es posible mediante dos núcleos de proyectos, estructuras educativas creadas por medio de un reglamento interno de la organización y compuestas por hasta cien alumnos.

Los núcleos citados se dividen en tres: Núcleo de Inicialización, de Consolidación y de Profundización, en los términos del reglamento interno de la Escuela de la Ponte<sup>143</sup>. Frente a esto, el proceso de aprendizaje se realiza en etapas hasta alcanzar los perfiles necesarios para cada etapa, definidos según criterios de responsabilidad, relación positiva y de ayuda, persistencia y concentración en las tareas, autonomía, creatividad, participación y pertinencia en las intervenciones, auto planificación, autoevaluación, autodisciplina, investigación, resolución de conflictos, sentido crítico y decisión fundamentada, concepción y desarrollo de proyectos, análisis y síntesis, comunicación y utilización de procesadores de textos. Desarrolladas tales aptitudes, el alumno será considerado apto para avanzar hacia el núcleo consecutivo<sup>144</sup>.

Durante el período de observación, era evidente la constante participación de los padres en la escuela y la prioridad dada a los debates con los alumnos para la toma de decisiones institucionales. La dinámica observada en los diversos debates indica que la "salida de la crisis" de la Escuela de la Ponte era buscada por el propio espacio del sistema escolar, situando el cambio en el ámbito de los procesos educativos y desde la óptica de aquellos que lo practican. En este sentido, analizo que lo más rico que puede enseñar la Ponte a los educadores brasileños es que las crisis conducen a los cambios, que el cambio deseado no se encuentra distante de la realidad de nuestras escuelas brasileñas, pero es generado a partir de los conflictos y de los saberes constituidos en el cotidiano escolar<sup>145</sup>.

Además de la Escuela de la Ponte, que rompe con la forma tradicional de educación y tiene como fin la inserción social y profesional del estudiante, la École 42, universidad de programación, con origen en Francia, de igual manera se basa en

---

142Idem, ibidem.

143Disponible en: <http://www.escoladaponte.pt/site/ficheiros/doc/orienta/RI.pdf>.

144Disponible en: <http://www.escoladaponte.pt/ficheiros/doc/orienta/IniCon.pdf>. Acceso: 15 dez. 2016.

145PACHECO, José. PACHECO, Maria de Fátima. **Escola da ponte: uma escola pública em debate**. São Paulo: Cortez, 2015, p. 26.

el trabajo colaborativo de los estudiantes, retirando del educador la figura autoritaria y como fuente exclusiva de conocimiento.

La École 42 fue fundada en París por Xavier Niel, empresario francés del ramo de las telecomunicaciones e industria de tecnología, con el objetivo de sanar la gran demanda parisina de profesionales en el campo de la tecnología digital, ya que el sistema educativo francés había relegado a un segundo plano los talentos futuros<sup>146</sup>.

La mencionada universidad es gratuita y el ingreso se produce mediante un examen cuyo grado de dificultad se compara al de la Universidad de Harvard. Cada alumno tiene a disposición un computador y un horario libre de trabajo. No son impartidas clases, sino que se presentan problemas a ser resueltos por grupos de cuatro o cinco integrantes con disponibilidad de internet para la investigación. Luego de solucionado el problema, los estudiantes son dirigidos hacia una nueva etapa en la que se presenta un nuevo problema de dificultad superior y así sucesivamente, proporcionando a los alumnos el control sobre su propia educación, desde la forma de búsqueda del conocimiento hasta el horario de estudio<sup>147</sup>.

La innovación en el área de educación es necesaria para el seguimiento de la evolución tecnológica y la mejora de la calidad de las instituciones educativas, mediante el cambio de perfil cognitivo social y relacional de los alumnos, así como la utilización de diferentes métodos e instrumentos de educación para que sea posible satisfacer las exigencias del mercado de trabajo<sup>148</sup>. Esta es la propuesta de la Universidad 42 que se expandió hacia el Silicon Valley, en los EUA, que tiene como fin enseñar a sus alumnos a trabajar de manera eficiente tanto en grupo como de manera individual, al desarrollar habilidades de programación y solución de problemas a través de un método denominado "peer-to-peer learning", o sea, basado en la dinámica entre la adquisición y la transmisión de conocimiento entre los propios colegas de clase, extinguiendo la relación de subordinación entre alumno y profesor<sup>149</sup>.

---

146BOUCHET. Michel-Henry. **Overcoming the challenges** – Globalization. SKEMA Business School, 2014.

147BELLEGHEM, Steven Van. **When Digital Becomes Human**: The transformation of customer relationships. Koganpage: London, 2015, p. 81.

148AUDY, Jorge Luis Nicolas. MOROSINI, Marília Costa. Inovação, Universidade e Relação com a Sociedade: boas práticas na PUCRS. EdiPUCRS: Porto Alegre, 2009, p. 1-2.

149Disponibile en: [42.us.org/our-philosophy/pedagogical-innovation](http://42.us.org/our-philosophy/pedagogical-innovation). Acceso 30 dic. 2016.

La educación colaborativa, por lo tanto, ha demostrado ser una forma innovadora y eficiente de aprendizaje, representando un medio de enfrentamiento de nuevas demandas de la sociedad, ya que el método convencional de educación se muestra desfasado frente a las demandas del mercado de trabajo, que busca profesionales innovadores, que no solamente cumplan ordenes, sino que busquen soluciones a los problemas.

El dialogo entre los agentes de la innovación en educación, por lo tanto, es fundamental para que se vislumbren resultados positivos. Conforme fue posible verificar en los ejemplos citados de la Escuela de la Ponte y de la École 42, además de la libertad de elección entre el método que mejor se adapte a las habilidades del estudiante, el contacto con la sociedad y con el mercado de trabajo permiten que el alumno sea capaz de desarrollar habilidades proactivas, así como la capacidad evaluativa y de generar más conocimiento. Lo que demuestra que la ruptura con el método convencional jerárquico debe ser realizada para la evolución de los métodos de conocimiento. De esta manera, se comprende que las demás organizaciones promueven el comportamiento emprendedor e innovador de sus colaboradores mediante la libertad de actuación e incentivo a las discusiones de ideas entre los integrantes de las organizaciones, en todos los niveles.

Conforme sea posible verificar los dos casos previamente presentados que muestran modelos de comités para nuevas demandas, con la innovación educativa y actuación de los estudiantes como actores de este proceso innovador, hacen referencia a ejemplos internacionales, no obstante, el gobierno brasileño, a pesar de no ser considerado como típicamente innovador, demuestra una preocupación creciente con la inserción del país en la ruta de la competitividad mundial.

Esta preocupación se materializa con la creación de la Fundación Nacional de Calidad (FNC) y la definición de criterios de gestión para la excelencia y el aumento de competitividad de las organizaciones y de Brasil.

La FNC lanzó el modelo de referencia que auxilia a las organizaciones para alcanzar un objetivo de excelencia con base en la comprensión sobre la estructura de las organizaciones y la interacción con todo el sistema que las engloba, en la generación de valor para permitir una relación de interdependencia y cooperación entre las organizaciones y demás instituciones involucradas en el perfeccionamiento



de las herramientas de gestión y, finalmente, en la optimización del aprendizaje y la adaptabilidad de las organizaciones mediante nuevos escenarios.

El modelo de referencia de la FNC fue revisado, representado por el Tangram (rompecabezas chino que permite formar más de cinco mil figuras diferentes), que reúne los ocho fundamentos de la gestión para la excelencia presentados mediante el Modelo de Excelencia de la Gestión (MEG), según la figura que se presenta a continuación:

**Figura 7 - Modelo de Excelencia de la Gestión (MEG).**



Fuente: Fundação Nacional de Qualidade. **Modelo de Excelência em Gestão (MEG)**. Disponible en: <[www.fnq.org.br](http://www.fnq.org.br)>. Acceso: 27.jul.2017.

La imagen precedente, por permitir la formación de millares de figuras, simboliza un elemento vivo, móvil e inserto en un ecosistema complejo, en constante transformación, representado en el presente caso por parte de las organizaciones.

Según dicho modelo, es posible desprender que la evolución de la organización se materializa mediante el aprendizaje organizacional y la innovación que circundan el sistema, promoviendo la excelencia. Este elemento permite el alcance de nuevos niveles de competencia para la organización, así como para su fuerza de trabajo. La evaluación, el análisis de ambiente organizacional y la difusión

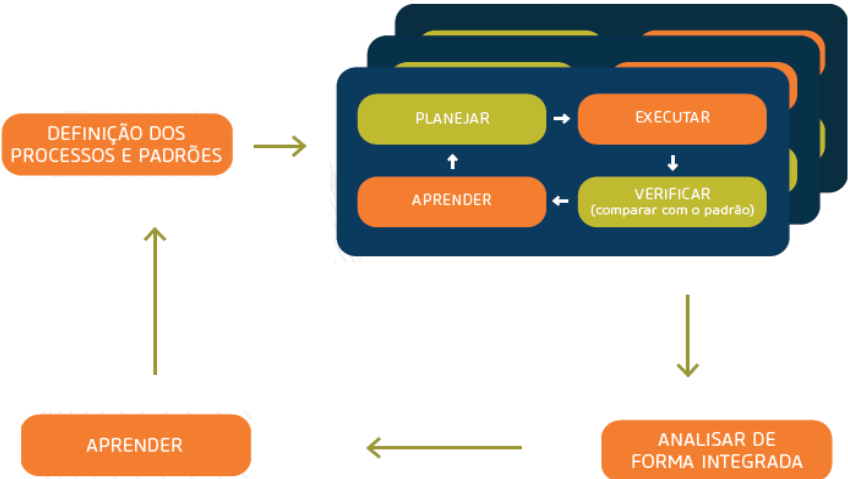
del conocimiento permiten que se construya un entorno permisivo para la creatividad y la consecuente implementación de nuevas ideas generadoras de valor.

En este sentido, el elemento del Aprendizaje Organizacional y la Innovación, incluidos en el modelo de gestión para la excelencia, refleja la actividad de los comités para las nuevas demandas. O sea, la gestión centrada en el desarrollo de ideas con base en la difusión de conocimientos que permite que sean alcanzados los objetivos de una organización de excelencia.

La FNC, mediante la Guía de Referencia de la Gestión para la Excelencia, representado por el MEG, presenta seis metodologías para estimular la innovación en las organizaciones, tales como: *Brainstorming*, ciclo PDSA (Plan, Do, Study, Act), Design Thinking, Matriz GUT, Prototipo Acelerado y Radar de la innovación.

Según el siguiente relevamiento, el *brainstorming* permite que se explore el potencial creativo de cada individuo o de un grupo. A su vez, el ciclo PDSA, incorporado como base conceptual del MEG, es representado en el diagrama expuesto a continuación:

**Figura 8 - Ciclo PDCA como estímulo a la innovación**



Fuente: Fundação Nacional de Qualidade. Disponible en: <[www.fnq.org.br](http://www.fnq.org.br)>.

Acceso: 27.jul.2017.

El ciclo presentado anteriormente pretende la mejora de un producto o proceso que es realizado en pequeña escala con el objetivo de generar un nuevo conocimiento. En cuanto al método *design thinking*, se relaciona con el proceso de enfoque de problemas y de adquisición de información y propuesta de soluciones con base en el desarrollo de la creatividad.

El proceso de la Matriz GUT resalta los problemas a ser solucionados prioritariamente, con base en la gravedad del impacto de sus efectos, la urgencia de su solución y la tendencia de agravamiento de tal problema.

El prototipo acelerado, a su vez, representa métodos que disminuyen el tiempo de disponibilidad del producto en el mercado, los costos con el proceso de desarrollo del mismo, los riesgos y las oportunidades de los competidores.

Finalmente, el radar de la innovación toma en cuenta la ocurrencia de la innovación en diversas partes del modelo de negocios de una organización o en el modelo como un todo.

Frente al modelo de referencia creado por la FNC, se observa que el foco para desenvolver la innovación en las organizaciones se encuentra en las personas y en el desarrollo de las ideas para la solución de problemas, lo que representa un modelo de comité para nuevas demandas compuesto por seis métodos para estimular la innovación en las organizaciones.

### 3. METODOLOGIA

La metodología científica se presenta como un medio del proceso de producción del conocimiento, contribuyendo con la observación de la realidad y la búsqueda de soluciones para los problemas mediante el desarrollo de la capacidad crítica y de la indagación del investigador<sup>150</sup>.

No se trata, por lo tanto, de un mero cumulo de material investigativo manipulado de manera continua y lineal, sino que debe permitir el conflicto dialéctico para señalar diversos caminos de determinada investigación. Con esto, el principio metodológico permite la comprensión y la transformación del proceso histórico, ya que el pensamiento científico evolucionó a partir de la necesidad humana de entender los fenómenos naturales, valiéndose del estudio con criterios metodológicos de la relación entre causa y efecto de un fenómeno en el cual el investigar se propone comprobar la verdad de los hechos y sus funciones prácticas<sup>151</sup>.

A través de la metodología, el investigador evalúa los métodos disponibles de la investigación y las implicaciones en la construcción del conocimiento, sin que exista, a su vez, el señalamiento de las soluciones al cuestionamiento del objeto estudiado, sino indicaciones del camino para encontrarlas. Lo que ocurre dentro de un trabajo que se vale de métodos científicos es que se utilizan instrumentos para sistematizar el conocimiento y orientar el proceso de investigación para que el investigador pueda formar su sentido crítico y caminar en dirección de la búsqueda del saber<sup>152</sup>.

Los métodos para la construcción de un trabajo científico, por lo tanto, son seleccionados antes de su elaboración, derivados de la postura adoptada por el investigador a nivel ontológico y epistemológico. En el caso del estudio de las organizaciones, existen diferentes modos de acceso y concepción de la realidad social. La elección del método para la elaboración del trabajo científico en el ámbito organizacional está determinada por los presupuestos ontológicos, epistemológicos

---

150GRESSLER, Lori Alice. **Introdução à pesquisa**: projetos e relatórios. 2ª ed. São Paulo: Loyola, 2004, p. 22.

151SOUZA, Girlene Santos de. SANTOS, Anacleto Ranulfo de, DIAS, Viviane Borges. **Metodologia da Pesquisa Científica**: a construção do conhecimento e do pensamento científico no processo de aprendizado. Porto Alegre: Animal, 2013, p. 11.

152Idem, p. 7.

y teóricos del investigador que delinear la cohesión entre la conciencia del sujeto y las relaciones del objeto<sup>153</sup>.

La metodología es el elemento básico de la tesis de doctorado, así como la revisión de la literatura, el rigor en la argumentación y la presentación de pruebas, la profundización de las ideas y el avance en el análisis del tema. La metodología de la investigación en tesis de doctorado debe considerar la forma de evaluar determinada cuestión o el tema en sí que debe ser tratado de manera innovadora, por este motivo la gran relevancia para proporcionar originalidad a dicha tesis<sup>154</sup>.

La importancia de la metodología frente a la tesis de doctorado resulta de la característica de esta como estudio teórico que aborda el tema que exige investigación científica en el área en la que se sitúa. En el presente caso, se busca la solución de las organizaciones empresariales en el enfrentamiento de la complejidad de las relaciones sociales y la necesidad de innovaciones para mantener el posicionamiento en el mercado.

La tesis de doctorado representa un trabajo de alto nivel de calificación y presenta un contenido original, un tema bien delineado y un estudio que pretende contribuir con el avance del conocimiento científico en el área asociada<sup>155</sup>. El presente trabajo pretende, por lo tanto, analizar el comité para nuevas demandas y su composición como departamento que actúe en el enfrentamiento de los desafíos de la constante evolución tecnológica y social.

La elaboración del presente trabajo tomó como base la metodología científica dividida en tipos, según la finalidad de la investigación, procedimientos y abordajes del problema. En cuanto a la finalidad, fueron electas las investigaciones descriptivas, exploratorias y explicativas, pretendiendo, respectivamente, realizar el relevamiento de los datos sobre las organizaciones en relación a la composición del comité para nuevas demandas, características, entre otra información cuantificable, el estudio inicial sobre la comprensión doctrinaria acerca del asunto en boga, identificar los motivos que generaron la necesidad de creación de dichos comités.

En cuanto al procedimiento, fue elegido el estudio de casos múltiples cuya finalidad es la entrevista de ejecutivos de las organizaciones preseleccionadas de

---

153GODOI, Christiane Kleinübing; MELO, Rodrigo Bandeira de, SILVA, Anielson Barbosa. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006, p. 90.

154BONAT, Debora. **Metodologia da pesquisa**. 3ª ed. Curitiba: IESDE, 2009, p. 37

155PRODANOV, Cleber Cristiano. FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa do trabalho acadêmico. 2ª ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013, p. 172-173.

acuerdo con su actuación en el mercado y la responsabilidad de seguimiento de los avances tecnológicos y sociales mediante las conductas innovadoras. La entrevista fue realizada con base en un cuestionario con preguntas puntuales que se expone en el anexo para conocimiento del lector sobre el método utilizado.

En cuanto al enfoque del tema, cabe mencionar que fue electa la investigación cualitativa, más apropiada para trabajar el tema de la creación del comité para nuevas demandas que por tratarse de un estudio en el ámbito social, predominantemente estudiado bajo el aspecto cualitativo, bajo el prisma de las características de los fenómenos que determinan la conducta innovadora de la compañía y la necesidad de creación del comité. Además, el estudio se enfocó en la composición del referido comité.

Ambas tipologías de investigación utilizadas serán mejor explicadas a continuación para orientación del lector sobre la metodología utilizada para alcanzar el objetivo deseado para aclarar la indagación formulada que determina el problema central del presente trabajo que cuestiona cómo la creación del comité para nuevas demandas puede proporcionar un mayor desempeño o efectividad operativa para las organizaciones.

### **3.1. Tipología de la finalidad de la investigación**

Todo trabajo original o no debe estar sometido al rigor académico, por lo tanto, deben ser analizados e interpretados los hechos e ideas y usar la metodología más adecuada para alcanzar los objetivos deseados. Por ende, se encuentran disponibles al investigador diversos métodos de investigación que debe estar de acuerdo con el objetivo establecido al final del trabajo académico.

La elección del tipo de investigación, por lo tanto, es indispensable para el desarrollo de la misma, siendo determinado por el objetivo y la naturaleza del problema.

Las líneas básicas de investigación pueden dividirse en investigación exploratoria, descriptiva, explicativa, bibliográfica, documental, experimental, estudio

de casos, investigación-acción, participante ex-post facto<sup>156</sup>. En el presente estudio las líneas de investigación seleccionadas fueron la descriptiva, la exploratoria, la explicativa y el estudio de casos.

### *3.1.1. Investigación Descriptiva*

El método utilizado que explora el tema del comité para nuevas demandas comprende las investigaciones exploratoria, descriptiva y explicativa. Inicialmente, se utilizó el método de la investigación descriptiva para la descripción de las realidades de las compañías, interpretándolas mediante la observación, del registro y de la evaluación de los hechos y fenómenos.

La investigación descriptiva tiene como objetivo describir fenómenos, situaciones y eventos, identificar los problemas del objeto de estudio, justificar los condicionantes, comparar y analizar lo que otras personas desarrollan sobre problemas similares<sup>157</sup>. Por lo tanto, esta modalidad de investigación exige del investigador información sobre el objeto de estudio, que comprende el estudio de casos, el análisis documental y la investigación ex post facto<sup>158</sup>.

Se utiliza la investigación descriptiva para narrar fenómenos existentes, identificar problemas y realizar comparaciones en cuanto a lo que otros autores están desarrollando sobre el tema, para permitir la comprensión para planes y decisiones futuras. Se trata de una investigación que no exige del investigador un examen crítico de la información, pues toma como base la recolección de datos meramente cuantificables.

En la investigación descriptiva realizada en el presente estudio se llevó a cabo el relevamiento de los datos mediante la entrevista a los ejecutivos y la interpretación de los hechos sin interferencia del investigador. Tal modalidad de investigación se puede utilizar de dos maneras para encontrar la información necesaria para dar continuidad al trabajo: el cuestionario y la observación sistemática.

Esta investigación relevó el estudio del perfil de los integrantes del comité para nuevas demandas, describiendo, además de la relación entre las variables, la naturaleza de dicha relación.

---

156 SOUZA, Girlene Santos de. SANTOS, Anacleto Ranulfo de, DIAS, Viviane Borges. Op. cit, p. 64-74.

157 GRESSLER, Lori Alice. Op. cit, p. 54.

158 GERHARDT, Tatiana Engel. SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: UFRGS, 2009, p. 35.

Mediante el cuestionario elaborado fue identificado el perfil de la organización como innovadora o no. La investigación, por lo tanto, se centra en el estudio de casos cuyos cuestionamientos delinearón las características específicas de la organización como un entorno propicio para las ideas innovadoras, la utilización de plataformas tecnológicas, estructuras jerárquicas que permiten la comunicación entre sectores, la descentralización de las decisiones, las prácticas motivadoras, la recurrencia de reuniones, los programas de perfeccionamiento profesional, etc. Al describir el perfil innovador de las organizaciones, se delimitaron las características de la estructura del comité para nuevas demandas.

### *3.1.2. Investigación Exploratoria*

Por otro lado, el enfoque inicial sobre el comité para nuevas demandas fue realizado mediante la investigación exploratoria, pues es un tema poco explorado y tiene como fin la promoción de mejoras en la administración de las organizaciones empresariales. Se trata de una investigación cuyo propósito es la ampliación de la cantidad de información a disposición del investigador sobre determinado concepto, pudiendo ser ilustrada mediante la investigación bibliográfica así como por el estudio de casos<sup>159</sup>.

La investigación bibliográfica, utilizada para acrecentar la contribución de diversos autores sobre la innovación, que fue inicialmente realizada en el presente estudio, tuvo como objetivo el estudio histórico del origen y desarrollo de las organizaciones y permitir al investigador el conocimiento completo de los fenómenos, lo que no sería posible mediante la investigación directa.

La investigación exploratoria tiene como fin el descubrimiento de prácticas o modelos que necesitan de modificaciones y alternativas para el conocimiento existente, proporcionando una mayor familiaridad con el problema en boga, haciéndolo más explícito o permitiendo la construcción de hipótesis por medio, generalmente, de la investigación bibliográfica y del estudio de casos<sup>160</sup>.

Los métodos de la referida investigación son bastante amplios y versátiles, pues comprenden el relevamiento de las fuentes secundarias, de experiencias, de estudios de casos predefinidos y la observación informal. Se trata de una investigación apropiada para las primeras etapas del estudio cuando no existe

---

159 BASTOS, Rogerio Lustosa. **Ciências humanas e complexidades**: Projetos, métodos e técnicas de pesquisa. O Caos, a nova ciência. 2ª Ed. Rio de Janeiro: E-papers, 2009, p. 75-76.

160 GERHARDT, Tatiana Engel. SILVEIRA, Denise Tolfo. Op. cit., p. 35.



conocimiento satisfactorio para formular preguntas e hipótesis, pudiendo además ser utilizada para la clasificación de los conceptos.

La investigación exploratoria auxilia al lector en la comprensión del problema de la investigación que aborda la mejora en el desempeño y la efectividad operativa para las organizaciones mediante la creación del comité para nuevas demandas, realizado por medio de la recolección de evidencias empíricas para respaldar el estudio que involucró las etapas de la entrevista con los ejecutivos, con base en preguntas pre seleccionadas y, posteriormente, la redacción del informe preliminar conteniendo la sistematización de la información relevada. Tal procedimiento involucró la entrevista a los ejecutivos de tres compañías líderes en el mercado, para la comprensión de la contribución del comité de nuevas demandas en el mantenimiento de las organizaciones en posición destacada en el mercado.

El fenómeno de la innovación pasó por un estudio inicial mediante la investigación bibliográfica sobre cómo surgieron las corporaciones y cómo estas enfrentan la necesidad de innovar para mantenerse en el mercado. Fueron descritos los modelos de corporaciones y se hizo enfoque, esencialmente, en la actividad empresarial, relatando las fases del desarrollo corporativo con un enfoque en la fase estable, según la cual la organización pasa a declinar y necesita adaptaciones a las nuevas demandas del mercado para mantenerse en una posición de ascendencia lucrativa, lo que requiere de un análisis de los puntos de ruptura y adopción de posturas que modifiquen este escenario.

El modelo teórico inicial de referencia fue utilizado para definir los sujetos que podrán participar del comité para nuevas demandas, estableciendo sus características profesionales ventajosas para el proceso de innovación. El estudio de estas características fue realizado por medio del análisis de la obra de KELLEY, denominada Las 10 caras de la innovación, en la que se concluye que los integrantes del comité para nuevas demandas deben poseer características diversas, que se complementen, capaces de generar y aplicar ideas.

Además fueron analizadas las obras de ADIZES y de SETREBEL, así como de PORTER. En el último caso, para comprensión de las fuerzas competitivas para el desarrollo de una teoría estratégica.

Cabe resaltar que ambas obras citadas fueron objeto de registro de conceptos, sin manipulación por parte del investigador.

Por lo tanto, el relevamiento de tal información permite la investigación descriptiva que delimita la característica de un grupo que, en el caso bajo estudio, está representado por las organizaciones empresariales, tomándose la información sobre la actuación práctica de las compañías frente a los desafíos de la innovación tecnológica y social.

Este estudio inicial permite que el lector comprenda el actual desafío de las organizaciones frente a la evolución tecnológica y social y mediante la investigación exploratoria se desprende la posible forma de superarlo a través de la propuesta de creación y/o fortalecimiento del comité para las nuevas demandas, estudiado bajo la óptica de su composición y características de cada integrante.

Las conclusiones de una investigación exploratoria pueden ser utilizadas como posibles interpretaciones que exigen la continuidad de la investigación para su desarrollo, lo que puede ser realizado mediante el método cualitativo que representa un tipo aplicado de investigación que se vale de procedimientos experimentales, ex post facto, de relevamiento, estudio de campo y estudio de casos para su concreción.

La investigación realizada sobre los modelos de comités para las nuevas demandas es un ejemplo dentro de este trabajo de investigación exploratoria. Se realizó la exposición sobre los métodos utilizados por las organizaciones para enfrentar las demandas de la sociedad y del mercado con un enfoque en los casos de cambios de modelo educativo, en la que se suprimió la figura autoritaria del profesor para dar espacio a la educación colaborativa como manera de formar a los estudiantes para enfrentar problemas futuros y resolverlos de manera independiente.

### *3.1.3 investigación Explicativa*

La investigación explicativa, también denominada causal, resultante de la investigación descriptiva, tiene como objetivo la identificación de los factores que contribuyen con la ocurrencia de los fenómenos, la profundización del conocimiento de la realidad. Se busca, por medio de la presente investigación, no solamente identificar el fenómeno de la innovación y la conceptualización del comité para las nuevas demandas, sino buscar la razón para su creación a través de los resultados obtenidos. Según VERGARA, la investigación explicativa “posee como principal

objetivo hacer algo inteligible y justificar los motivos. Se propuso, por lo tanto, aclarar cuáles son los factores que contribuyen, de alguna manera, con la ocurrencia de determinado fenómeno<sup>161</sup>."

Por lo tanto, esta tipología de investigación se ocupa, necesariamente, por delinear los factores que contribuyen con la ocurrencia de los fenómenos, la profundización del conocimiento de la realidad. Mediante esta pesquisa, la investigación del comité para las nuevas demandas fue más explícito, ya que estudiaba la causa de su origen que fue determinado mediante el proceso de innovación y la necesidad de adaptación de las organizaciones.

El método para la obtención de los resultados es el observacional, aplicable a las ciencias sociales, para la comprensión, con la ayuda de la investigación descriptiva, de la necesidad de surgimiento del comité para las nuevas demandas.

Para encontrar la relación entre causa-efecto de la creación del comité para las nuevas demandas, se utilizó el esquema práctico sugerido por MATTAR<sup>162</sup>, en el que se definen las siguientes etapas para inferir la existencia de la probable relación de causalidad:

- a) Variación concomitante entre una probable causa y un efecto;
- b) Orden de ocurrencia de las variables en el tiempo, que determina que un evento puede ser causa siempre que haya ocurrido anteriormente o de manera simultánea al evento estudiado;
- c) Eliminación de otros posibles factores causantes del efecto estudiado.

En la presente tipología de investigación, el investigador se cuestiona sobre el (los) motivo(s) que fue/fueron responsable(s) por la necesidad de creación del comité para las nuevas demandas.

La investigación explicativa contribuye de manera significativa con la comprensión del origen de los comités para las nuevas demandas y sus implicaciones, cuyo propósito fundamental es detectar los factores responsables por la necesidad de su creación.

El presente estudio, por lo tanto, demostró que la evolución tecnológica y social fue fundamental para el origen de los comités para las nuevas demandas,

161 VERGARA, Sylvania Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000P. 98

162 MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999, p. 47

conforme es posible observar los casos citados de las escuelas europeas que rompieron con la tradicional forma de educar a los alumnos para que estos presencien la realidad social y tengan contacto directo con la tecnología digital.

Las organizaciones, por lo tanto, frente al rápido avance de la tecnología digital, enfrentan la demanda de adaptar los productos o servicios para satisfacer las nuevas exigencias del mercado.

### **3.2. Tipología en cuanto a los procedimientos**

La investigación cualitativa comprende diversas técnicas que ayudan en la búsqueda del investigador mediante el conocimiento del objeto de estudio. Entre tales técnicas es posible citar el estudio de casos, utilizado para realizar el relevamiento de los datos necesarios para la comprensión del origen y funcionamiento de los comités para las nuevas demandas dentro de las organizaciones, objeto de la investigación realizada. El estudio de casos tiene como fin la investigación empírica sobre el objeto de estudio, lo que aproxima al investigador de la realidad fáctica. La utilización del estudio de casos resultó de las entrevistas a los ejecutivos de las organizaciones pre seleccionadas, con base en cuestionarios con preguntas puntuales.

#### **3.2.1. Estudio de Caso**

El estudio de casos es un tipo de investigación que resulta del análisis de los hechos y fenómenos que se presentan en forma espontánea, de la recolección de datos relacionados a los fenómenos estudiados y de identificación de las variables que son, presumiblemente, importantes para el análisis<sup>163</sup>.

La versatilidad del estudio de casos ayuda en la difusión del estudio organizacional, puede ser un estudio de un caso único o múltiple, ya que se presenta como la investigación de un fenómeno social en el que el foco de atención del investigador se encuentra en la comprensión de un caso particular, de un determinado objeto a ser estudiado en su complejidad.

La elección del método de estudio de casos resulta de la necesidad de comprender cierta situación con mayor profundidad mediante la investigación

---

163FONSECA, Regina Celia Veiga. **Metodologia do trabalho científico**. Curitiba: IESDE, 2009, p. 22.

empírica. Los estudios de casos sobre el comportamiento organizacional que involucren procesos de innovación y cambio dentro de las organizaciones son fundamentales, pues permiten “la identificación de las fuerzas históricas, presiones contextuales y la dinámica de varios grupos de *stakeholders* en la aceptación u oposición de tales procesos, en una o más organizaciones, o en grupos específicos en su interior<sup>164</sup>”.

En el presente trabajo, el estudio de casos resultó de la observación de la cultura corporativa en relación a las innovaciones.

El estudio se centro en los casos múltiples con el objetivo de identificar problemas prácticos y con base en las múltiples fuentes de datos para permitir el análisis de la contribución del comité para las nuevas demandas para las corporaciones, así como permitir comparaciones y obtener resultados importantes.

El presente trabajo resulto del estudio de casos descriptivo y evaluativo para formar la base de datos necesaria para formar la convicción del investigador. Inicialmente, el análisis recayó sobre el aspecto descriptivo del proceso de innovación dentro de las organizaciones, objeto de estudio, y la composición de la estructura corporativa creada para desarrollar los cambios organizacionales.

En cuanto al estudio de casos evaluativo, la información es generada de manera empírica y sistemática, con el objetivo de aplicar el conocimiento obtenido para solucionar problemas humanos y sociales. Para el inicio del estudio de casos del presente trabajo se enfrentaron diversos cuestionamientos para establecer los límites de interés del investigador mediante respuestas a simples preguntas reproducidas a continuación:

¿Dónde observar? Composición del sector de innovación o procesos de innovación.

¿Cuándo observar? Fase estable de la organización.

¿A quién observar? Agentes responsables por el proceso de innovación.

¿Qué observar? Comportamiento de los agentes de innovación.

¿Cómo observar? Por medio de cuestionarios.

El estudio de casos mediante la recolección de datos fue realidad a través de la entrevista a ejecutivos de las organizaciones preseleccionadas sobre la

---

164HARTLEY, J.F. Case studies in organization research. Apud: GODOI, Christiane Kleinübing; MELO, Rodrigo Bandeira de, SILVA, Anielson Barbosa. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos.** São Paulo: Saraiva, 2006, p. 145.

actuación de los personajes delineados por Kelley frente a las organizaciones objeto de estudio y la política adoptada para el enfrentamiento de las nuevas demandas y la perpetuación del proceso empresarial. La elección de los sujetos de estudio de casos se encuentra relacionada al amplio conocimiento de los ejecutivos acerca del funcionamiento de la organización, así como de sus necesidades y proyectos.

La técnica de registro utilizada fue la entrevista realizada por medio de preguntas puntuales, predeterminadas, unificadas para ambas organizaciones seleccionadas, según el cuestionario que se halla en el anexo, que toma en cuenta las características de la organización, desde la disposición del espacio físico hasta la revisión de las normas institucionales, lo que se comprende como elementos fundamentales para crear un ambiente innovador.

Cabe mencionar que la elección de las organizaciones resulta de su posicionamiento destacado en el mercado y de la necesidad de mantener tal posición frente a la acelerada evolución tecnológica, de la competencia y de la consecuente necesidad de adaptación.

#### *.2.2. Las Organizaciones objeto de investigación*

Las organizaciones objeto de esta investigación son: Volvo Group de Brasil, Opera y New York City Hall, elegidas frente al perfil innovador que se presentan ante el mercado y la sociedad. La empresa Opera, del ramo de medios electrónico, mediante un navegador propio de Internet se expandió hacia los dispositivos portátiles. La elección de esta organización resulta del área de actuación, que exige una constante innovación frente al proceso de avance tecnológico, destacada mundialmente como la Opera Mediaworks que actúa exclusivamente en el área de publicidad móvil.

A su vez, la empresa Volvo Group de Brasil actúa en la producción de automóviles y demuestra una gran contribución al sector con invenciones adoptadas globalmente pudiendo citarse el cinturón de seguridad de tres puntos y la aplicación de *airbags*, por ejemplo. La importancia de la mencionada organización para el presente trabajo se vislumbra tanto por el proceso innovador como por la política de la empresa que inserta el desarrollo de soluciones en transporte con logística moderna como misión de la compañía.

La tercera organización objeto del presente estudio es la New York City Hall, empresa pública, que demuestra adoptar prácticas de desarrollo tecnológico para

garantizar el acceso a internet de alta velocidad a todos los ciudadanos, entre otras prácticas que reflejan el perfil innovador de la ciudad, clasificada entre las ciudades más innovadoras del mundo, según la agencia de consultoría 2thinknow<sup>165</sup>. Tal clasificación tomó en cuenta la infraestructura de calidad de la ciudad, autosuficiencia, así como fomento de proyectos que incentiven la cultura, la salud y la educación.

En el capítulo de análisis de datos se presenta un mayor detalle de cada organización objeto de esta investigación.

### *3.2.3. Técnicas de recolección y análisis de los datos*

El cuestionario para la recolección de datos de las organizaciones mencionadas fue elaborado con base en los estudios realizados en la fundamentación teórica, en la que se delinearon perfiles innovadores para la organización, ya sea mediante las características de los agentes como por la estructura organizacional, que permite la creación de una cultura innovadora. Además de la elaboración de preguntas con base en los estudios bibliográficos realizados, algunas preguntas tuvieron como fundamento estudios realizados por el Instituto Brasileño de Geografía y Estadística (IBGE) a través de la Investigación de la Innovación (PINTEC).

Fueron consideradas diversas variables para la construcción del cuestionario anexo, desde observaciones sobre los productos o servicios y elementos humanos dentro de la organización que permiten la creación y perpetuación de la postura innovadora.

En este sentido, BURGELMAN demuestra que los proyectos innovadores son exitosos mediante la ruptura con los productos anteriormente presentados al mercado:

Los proyectos innovadores se encuentran en el otro extremo del espectro del desarrollo dado que involucran cambios significativos en los productos y procesos existentes. Los proyectos innovadores exitosos establecen productos y procesos esenciales que difieren fundamentalmente de las generaciones anteriores. Como los Cd y los cables de fibra óptica, que crearon una categoría de productos enteramente nueva que puede definir un nuevo mercado<sup>166</sup>.

En la investigación realizada, teniendo en cuenta la definición anterior, fueron consultados si los productos o servicios ofrecidos por la organización se diferenciaban de la competencia y si existía algún sistema de evaluación del proceso de innovación desde la implementación hasta la colocación de los productos en el mercado y la aceptación de la clientela.

Asimismo, se tomo en cuenta el factor humano dentro de la organización, responsable por los procesos de invención fundamental para la innovación se efectiva. Se comprende que una buena comunicación entre los departamentos y entre los gestores y empleados permite que se cree un ambiente más propicio para la innovación.

La innovación continua es un desafío para las organizaciones y esencial para el mantenimiento de los productos o servicios en el mercado, no obstante, no se trata de un proceso sencillo, ya que se presenta en niveles de mejora, de acuerdo con lo que establece KOTLER:

Los procesos de innovación son elaborados para ejecutar proyectos. Son tareas específicas que deben ser concluidas en un periodo determinado. Un proceso de innovación que continua indefinidamente solo puede generar gastos y, tal vez, nunca se convierta en una fuente de ingresos. Los procesos de innovación deben tener un plazo final. Cuando este plazo culmina, el proceso debe concluirse y otros deben iniciarse. Las empresas innovadoras mantienen en funcionamiento diversos procesos de innovación de manera simultánea. La empresa implementa nuevos procesos, de manera continua, y concluye aquellos que satisficieron o no los objetivos. De la misma manera, los procesos de innovación ocurren en todos los niveles, con los mismos objetivos, variando la adopción de mejoras secundarias hasta el lanzamiento de productos o servicios pioneros. Este es el sistema utilizado por la mayoría de las organizaciones – cualquiera sea su naturaleza – para innovar<sup>167</sup>.

Por lo tanto, fueron observados los factores de planeamiento/existencia de acciones para las nuevas demandas, responsable por los procesos de innovación para que la institución permanezca activa y en crecimiento en el mercado. Se comprende que la perpetuación de esta práctica entre los departamentos, gestores y empleados permite que se mantenga un entorno más propicio para la innovación y para el éxito.

El objetivo principal de los cuestionamientos anteriores fue recoger datos objetivos resultantes del propio lenguaje del entrevistado, permitiendo que el

---

166BURGELMAN, A. Robert. CHRISTENSEN, M. Clayton.WHEELWRIGHT, C. Steven.**Gestão Estratégica da tecnologia e da inovação**. 5ª Ed. Rio de Janeiro: AMGH, 2012, p. 550.

167KOTLER, Philip. BES, Fernando Trías de. **A bíblia da inovação**: princípios fundamentais para levar a cultura da inovação contínua às organizações São Paulo: Leya, 2011, p. 33.



investigador desarrolle ideas propias sobre la forma en que los entrevistados interpretan aspectos de la propia corporación. El método presentado es adecuado, pues involucra un tema poco explorado frente a su actualidad.

#### *3.2.4. Variables analizadas mediante el instrumento de investigación*

Inicialmente, el estudio mediante el cuestionario, anexo en la presente tesis, tuvo como variables bajo estudio las características de cada empresa, con el objetivo de identificar el perfil innovador, que se demuestra a través de la misión y la visión de la organización.

Además de la identificación del perfil organizacional, se averiguó si la organización busca la innovación de productos o procesos, en que no fueron considerados pequeños y rutinarios cambios en los procesos productivos existentes puros u organizacionales por involucrar la introducción de tecnología de producción nueva o significativamente perfeccionada, de métodos para la oferta de servicios o para la manipulación y entrega de productos nuevos o sustancialmente mejorados, como así también los equipos y software nuevos o significativamente perfeccionados en actividades de soporte a la producción.

El resultado de la adopción de un proceso nuevo o sustancialmente mejorado debe ser significativo en términos del aumento de la calidad del producto (bien/servicio) o de la disminución del costo unitario de producción y entrega. La introducción de este proceso puede tener como objetivo la producción o entrega de productos nuevos o sustancialmente mejorados que no puedan utilizar procesos previamente existentes o, simplemente, aumentar la eficiencia de la producción y de la entrega de estos productos.

Además, en cuanto a la variable de actividades innovadoras, fueron consideradas las actividades representativas de los esfuerzos de la empresa centrados en la mejora de su acervo tecnológico y, consecuentemente, en el desarrollo e implementación de productos (bienes o servicios) o procesos nuevos o significativamente perfeccionados.

Otra variable considerada fue el aspecto humano de la organización, responsable por los procesos de invención fundamental para que el proceso de innovación sea efectivizado. Se entiende que una buena comunicación entre los

departamentos y entre gestores y empleados permite la presentación de nuevas ideas y dinamismo de la organización. Se considera que una organización, para lograr el éxito, necesita dinamismo, que es la capacidad de los involucrados de transformar la información sobre determinado producto en conocimiento, o sea, incrementarlo con nuevas ideas, con nuevos estándares.

Finalmente, fueron analizados los factores del planeamiento/existencia de la cultura para las nuevas demandas o cultura de la innovación en la organización, variable responsable por identificar los procesos y/o acciones de innovación existentes para que la institución permanezca activa y en crecimiento en el mercado. Se entiende que la perpetuación de esta práctica entre los departamentos, gestores y empleados permite que se mantenga un ambiente más propicio para la innovación y el éxito.

De esta manera, el cuestionario fue estructurado en tres grandes bloques o macro variables, distribuidos en 63 preguntas que permitieron recabar, analizar y comparar los datos de las tres organizaciones definidas para la investigación realizada.

### **3.3. Tipología de la forma de abordaje del problema**

El abordaje del problema de trabajos científicos puede ser realizado mediante la investigación cualitativa o cuantitativa para la formación de un pensamiento lógico con la aptitud para establecer relaciones entre la información obtenida a través del análisis de las realidades. Con esto, los trabajos científicos pretenden una nueva percepción del mundo y del ser humano.

El enfoque cuantitativo se utiliza cuando el abordaje se refiere a un gran número de individuos, diferente del enfoque cualitativo que pretende la identificación del ambiente natural, posee un carácter descriptivo y un enfoque inductivo utilizado para el análisis del origen y funcionamiento del comité para las nuevas demandas dentro de las organizaciones.

### 3.3.1. Investigación cualitativa

La presente tesis tuvo como fundamento la investigación cualitativa, pues realiza la interpretación de la actividad de gestión en las organizaciones y del proceso de innovación y atribuye a estos significados para la construcción de un concepto para el comité para las nuevas demandas, lo que se presenta como base en el proceso de investigación cualitativa. Además, el entorno natural de la organización se presenta como la fuente directa para recabar información y el investigador es considerado como el instrumento clave para realizar dicha colecta de datos mediante entrevistas y del análisis inductivo de los fenómenos sociales que en la tesis presentada representan las innovaciones frente a las organizaciones empresariales<sup>168</sup>.

El foco de la investigación cualitativa es la naturaleza y la esencia el tema abordado, posee como raíz filosófica la fenomenología y las metas de la investigación y la comprensión de la cuestiona abordada, la descripción, el descubrimiento, generalización y la hipótesis<sup>169</sup>.

La investigación cualitativa presupone la construcción de un modelo exclusivo de trabajo académico, con base en presupuestos que van contra el modelo experimental que defiende un único estándar de investigación para las ciencias en general y en la relación dinámica entre el sujeto y el mundo real, admitiendo el vínculo indisoluble entre la subjetividad del sujeto y el mundo objetivo<sup>170</sup>.

Frente a la presente investigación, el investigador necesita exponer y validar los procedimientos utilizados, con el objetivo de presentar la cientificidad de la información y de los conocimientos producidos<sup>171</sup>. Según SCHWANDT, “es mejor entender la investigación cualitativa como un terreno o una arena para la crítica científica social, que como un tipo específico de teoría social, metodología o filosofía<sup>172</sup>.”

El enfoque del presente trabajo se concentra en la investigación cualitativa, pues se asocia a la comprensión de los agentes innovadores y a la propuesta de

---

168PRODANOV, Cleber Cristiano. FREITAS, Ernani Cesar de. Op. cit., p. 70.

169Idem, p. 70.

170SOUZA, Girlene Santos de. SANTOS, Anacleto Ranulfo de, DIAS, Viviane Borges. Op. cit, p. 73.

171idem, p. 74.

172SCHWANDT, Thomas. A. Três posturas epistemológicas para a investigação qualitativa: interpretativismo, hermenêutica e construcionismo social. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: ARTMED, 2006, p.194.

unión de tales sujetos para la formación del comité para las nuevas demandas. No existe cuantificación de los sujetos, sino un análisis de la calidad de sus funciones. Tal comprensión será posible mediante la conclusión del investigador desprendida de las entrevistas realizadas y las preguntas relevadas sobre la actual situación de las corporaciones en cuanto al enfrentamiento de los avances sociales. En este sentido, cabe citar a GODOI, MELLO y SILVA:

La investigación cualitativa es un concepto “paraguas”, que comprende varias formas de investigación y nos ayuda a comprender y a explicar un fenómeno social con la menor distancia posible del entorno natural. En este escenario no se buscan regularidades, sino la comprensión de los agentes, de aquello que los llevó a actuar como lo hicieron. Este trabajo solo es posible si los sujetos son oídos a partir de su lógica y exposición de razones<sup>173</sup>.

La investigación cualitativa, por lo tanto, refleja la complejidad de determinado problema, que en el presente caso establece el cuestionamiento sobre la creación del comité para las nuevas demandas que puede proporcionar un mayor desempeño o efectividad operativa para las organizaciones. Tal indagación pretende contribuir con el proceso de cambio de las corporaciones en un nivel de mayor profundidad, lo que no sería posible mediante un estudio cuantitativo, teniendo en cuenta su característica intrínseca de superficialidad.

La fuente de los datos en la investigación cualitativa es directa, ya que el investigador mantiene contacto directo con el objeto de estudio, lo que exige un mayor trabajo de campo, siendo realizado mediante el estudio de casos.

La forma cualitativa de investigación pretende conocer la naturaleza del fenómeno de la innovación y la creación del comité para las nuevas demandas como forma de permitir que las organizaciones acompañen el desarrollo tecnológico y social.

---

173GODOI, Christiane Kleinübing; MELO, Rodrigo Bandeira de, SILVA, Anielson Barbosa. Op. cit., p. 90.

## 4. ANÁLISIS DE DATOS: COMITÉ PARA NUEVAS DEMANDAS

El estudio de casos fue llevado a cabo a través de un cuestionario compuesto por sesenta y tres preguntas que involucró cuestiones relativas a la estructura innovadora de la organización, tanto humana como procedimental.

### 4.1. Volvo Group de Brasil

#### 4.1.1. Identificación

La empresa Volvo, con sede central en Suecia, es líder en el mercado de camiones y fundó, durante la década de 1970, la Volvo Group de Brasil, sede de los negocios del grupo en América Latina. Actualmente, la empresa cuenta con más de cuatro mil empleados en dos empresas en Brasil, en Curitiba/PR, donde se fabrican camiones, motores, chasis de ómnibus y cajas de cambio y donde se encuentran instaladas la Volvo Financial Services, que posibilita soluciones financieras en el segmento de transporte y la Volvo penta, responsable por la comercialización de motores marítimos e industriales. La segunda sede de la Volvo Group de Brasil se localiza en Pederneiras/SP, donde se producen equipamientos de construcción<sup>174</sup>.

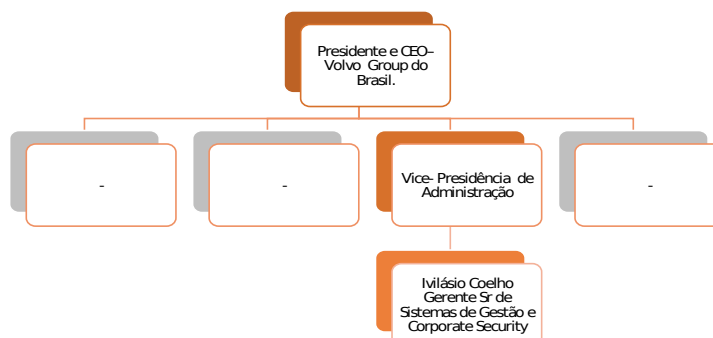
#### 4.1.2. Investigación

El primer caso analizado es la empresa Volvo Group de Brasil, productora de camiones pesados y semi pesados, entre otros productos similares y que representa una estructura organizacional preocupada con el enfrentamiento de las nuevas demandas en el área de actuación.

El cuestionario de investigación fue respondido por Ivilásio Coelho, gerente de Sistemas de gestión y Corporate Security, responsable por la actuación de la Volvo Group de Brasil en el área de camiones, ómnibus y motores, con sede en Curitiba que atiende a toda América Latina, Norteamérica y Asia, miembro fundador y actual integrante del Consejo de Innovación para la Volvo Group de Brasil para el campo de camiones, ómnibus y motores.

### Figura 9 - Posición organizacional del entrevistado – Volvo Group de Brasil.

<sup>174</sup> Disponible en: <http://www.volvo.com.br/relatoriosocial/relatorio2014/perfil/atuacao-no-brasil/atuacao-no-brasil.html#.WMF7CtsrKUK>. Acceso: 20 feb. 2017.



Fuente: elaboración propia

Inicialmente, las preguntas realizadas demuestran características de la organización en cuanto a los canales de comunicación con clientes y el ambiente de trabajo. Tales cuestiones demostraron que entre los canales de comunicación entre clientes y la empresa se encuentran presentes en la página web de la misma, la línea directa para cualquier reclamo y sugerencia, con un tratamiento centralizado y el canal relacionado al comité de innovación. En cuanto al entorno organizacional, prevalece la interacción entre los individuos, sin segregación, permitiendo, de esta manera, que todos proporcionen nuevas ideas a ser discutidas.

La visión de futuro del negocio de la Volvo Group de Brasil se refleja en la preocupación con el logro de soluciones de transporte para sus clientes, mediante la investigación de la imagen de la marca y de la satisfacción de los clientes de la empresa y de la competencia.

Considerando el análisis de la variable Actividades Innovadoras, las preguntas se enfocaron en los productos y procesos de producción, buscando la comprensión sobre la mejora de tales elementos, demostrando que la empresa se adaptó a las demandas sustentables, desarrollando nuevos combustibles y ómnibus eléctricos con el fin de reducir la contaminación atmosférica. Otra innovación, además de las supracitadas, que se reflejan en la posición de la organización ante los desafíos presentados con el desarrollo tecnológico, se halla la creación de un vehículo autónomo, que actualmente se encuentra en fase de pruebas.

Además de los productos innovadores citados, la organización invierte en tecnología para el funcionamiento de los productos ofrecidos, como en el caso de

vehículos que realizan el pre test de alcoholímetro antes de partir, como así también vehículos con monitoreo de franjas de ruta, que en caso de desvío, accionan alarmas para advertir al conductor. Fueron también desarrollados sensores que calculan la distancia con el vehículo delantero y un sistema de monitoreo de movimiento ocular.

Para la variable Aspectos Humanos, la Volvo Group de Brasil, posee un gran cuidado con sus talentos o capital humano. No obstante haber implementado planes de dimisión voluntaria de manera continua, en especial para enfrentar factores externos, tales como la política económica nacional y la adecuación a la legislación tributaria, la empresa identifica talentos para no perderlos y caso quieran, voluntariamente, desvincularse de la organización, se realiza un trabajo de retención de conocimientos. Es importante destacar que los colaboradores del grupo en su totalidad pueden sugerir ideas innovadoras que serán analizadas, probada su viabilidad y confirmada la innovación implementada en todos los niveles de la empresa.

En cuanto a la variable que analizó la Existencia de una Cultura para las Nuevas Demandas, la organización cuenta con el Consejo de Innovación desde hace seis años, que se reúne, como mínimo, una vez al mes y está compuesto por once miembros, representantes de las áreas de negocios. La estructura del consejo se compone de sub consejos en las siguientes áreas: fomento, cultura, difusión de la innovación y premio a la innovación.

Las ideas, para convertirse en innovaciones, deben pasar por un proceso de generación y evaluación dentro de la organización bajo estudio, que consiste en premios, que aquí cabe destacar que el Consejo de Innovación creó el premio interno de innovación por categoría (producto o servicio).

Con la estructura vigente en la organización, fue posible vislumbrar el surgimiento de cincuenta y tres mil nuevas ideas, con esto, fue implementada una cultura de innovación, determinando, por lo tanto, que la organización se encuentre siempre al frente de la competencia en términos de productos.

La Volvo Group de Brasil forma parte del Programa de Incentivo a la Innovación Tecnológica y Adhesión de la Cadena Productiva de Vehículos Automotores – INNOVAR – AUTO – que se trata de un régimen del Gobierno

Federal que permite incentivos tributarios a nuevas inversiones, al aumento del estándar tecnológico de vehículos, piezas y artículos de seguridad.

## 4.2. Ópera

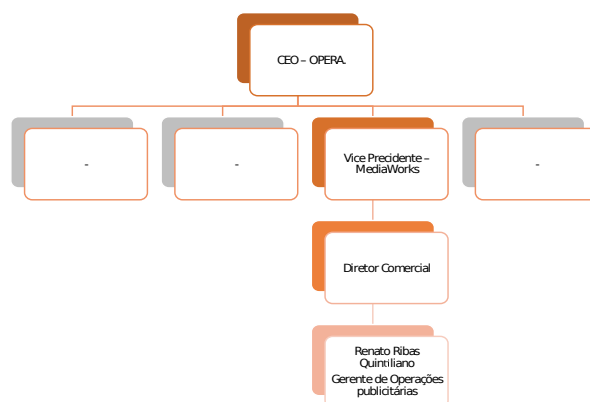
### 4.2.1. Identificación

Opera, es una empresa del ramo de la tecnología en medios electrónicos, posee como principal producto la publicidad en video ejecutada por Opera MediaWorks, y se diferencia de sus principales competidores (Google y Facebook) por prestar un servicio personalizado a sus clientes mediante un análisis de perfil y por preocuparse con el perfeccionamiento constante frente a los cambios tecnológicos. Con su casa matriz localizada en Oslo – Noruega, la empresa también cuenta con sedes comerciales o de producción/desarrollo en California (EUA), Buenos Aires (Argentina), Londres (Inglaterra) y Singapur (SIN).

### 4.2.2. Investigación

El cuestionario de investigación fue respondido por Renato Ribas Quintiliano, gerente de Operaciones Publicitarias, responsable por la Opera MediaNetworks Europe, con sede en Londres (Inglaterra), que atiende a toda la Comunidad Europea para las operaciones publicitarias con un análisis previo del perfil de las operaciones y análisis de la reacción de las actividades implementadas.

**Figura 10 - Posición organizacional del entrevistado – OPERA.**



Fuente: elaboración propia



En este segundo caso estudiado, la empresa Opera, en relación a la variable Aspectos Humanos en el proceso de innovación de la organización, existe un claro estímulo al permitir que los empleados emprendan proyectos paralelos a las funciones comúnmente realizadas y tales proyectos involucran nuevas ideas a ser implementadas en la organización, permitiendo que un mismo servidor actúe en diferentes departamentos, por interés propio y aptitud.

Además, en caso de programas de dimisión voluntaria, que se produce anualmente en la empresa, existe una política de ofrecer áreas diversas a los empleados para que permanezcan en la organización, no obstante, si esto no sucede, el adherente al programa debe permanecer al menos durante tres meses en la compañía para transferir el conocimiento al empleado que ocupará su puesto.

Es perceptible la preocupación que existe en la organización con el factor humano y con el intercambio de experiencias, con el aprovechamiento máximo del potencial de cada posible agente innovador.

Las decisiones tomadas en la organización, según lo declarado por el gerente de Operaciones Publicitarias, responsable por la información prestada en esta investigación, aprecian la alta participación dentro de la compañía, o sea, la posible decisión es anunciada y todos poseen un plazo de 30 días para opinar o presentar nuevas ideas. Solamente luego de este proceso ampliamente participativo, la decisión será tomada. Además de la publicidad y la participación decisoria, la organización cuenta con un canal denominado *Adjoyce* que permite la comunicación y exposición de problemas y sugerencias, abierto al público, en cada producto y publicidad.

La organización, además, cuenta con un sistema de evaluación de ideas para la innovación, el Work Day, que registra el historial de cada empleado, documentando todas las actividades ejercidas por este, generando datos y respectivas notas, con el objetivo de incentivar el desarrollo del perfil innovador de los empleados.

Según el análisis de la variable Actividades Innovadoras del respectivo cuestionario, la mencionada organización cuenta con un equipo especializado para generar ideas e implementarlas a corto plazo en el mercado de navegadores, que representó uno de los desafíos más relevantes con el desarrollo tecnológico, probado con la inserción del sistema operativo IOS 10, desarrollado por Apple, que

generó una demanda de adaptación por parte de Opera, que se produjo en una semana, lo que, en condiciones normales, generalmente, ocurriría en seis meses.

Para la variable analizada Existencia de una Cultura para las Nuevas Demandas, la organización cuenta con un equipo compuesto de aproximadamente cuarenta personas, residentes en diversos países, formando grupos de, en promedio, siete personas, en Buenos Aires, Londres, Singapur, Oslo y el grupo al cual los demás se reportan, situado en el estado de California. Los grupos de trabajo estudian las prácticas de mercado y el perfil de las personas para proporcionar la información a la organización para la implementación de ideas innovadoras.

El equipo mencionado compone el Departamento Business Intelligence y realizan estudios basados en proyectos que duran aproximadamente siete u ocho meses, que proporcionaron muchas mejoras a la organización, como la inserción de un sistema de comunicación online en el que la conversación entre el departamento de Business Intelligence y demás departamentos se lleva a cabo mediante video conferencia.

### **4.3. New York City Hall**

#### *4.3.1. Identificación*

La tercera organización objeto de estudio del presente trabajo fue la New York City Hall, situada en el estado de New York (EUA), elegida por el ejemplo mundial en innovación. Según la respetada consultora internacional 2thinknow, que elabora anualmente el ranking de las 100 ciudades más innovadoras del mundo, basada en la capacidad de estas para generar productos, procesos y servicios, además de otros tipos de innovación a través de la economía urbana, la ciudad de New York figura actualmente como la 2° ciudad más innovadora del mundo<sup>175</sup>, por el gran potencial de investigación y desarrollo.

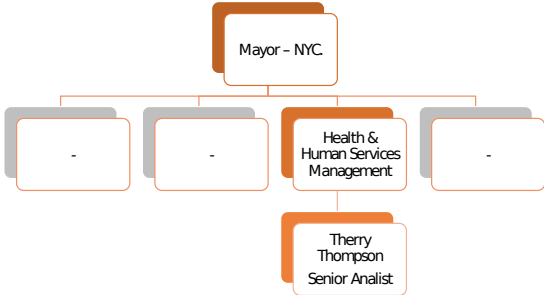
#### *4.3.2. Investigación*

El cuestionario de investigación fue respondido por Therry Thompson, integrante del Center for Innovation Though Data Intelligence (CIDI), del equipo de

1752thinknow. **Innovation Cities™ Index 2016-2017: Global.** Disponible en: <http://www.innovation-cities.com/innovation-cities-index-2016-2017-global/9774>. Acceso 1.jul.2017.

Análisis de Investigación, responsable por el trabajo en el CIDI de fusión, estructuración, apreciación y el análisis de grandes conjuntos de datos administrativos al respecto de la educación, tecnología, salud y servicios humanos.

**Figura 11 - Posición organizacional del entrevistado – New York City Hall.**



Fuente: elaboración propia

En cuanto al análisis de las variables Aspectos Humanos y Existencia de una Cultura para las Nuevas Demandas, desde 2011, New York City Hall cuenta con un Centro de Innovación, denominado Center for Innovation Through Data Intelligence (CIDI), que forma parte del gabinete de salud y servicios humanos que, mediante la inteligencia de los datos, así como de la contribución de los investigadores, identifica as áreas cuyos servicios públicos requieren una mayor atención y auxilia e el aumento de la eficiencia y la eficacia de estos servicios. Sus integrantes son elegidos a través de criterios que involucran a la formación académica, la función pública y el historial de la carrera, combinados con la influencia estratégica o política local.

En el análisis de las variables Actividades Innovadoras, el Centro de Innovación (CIDI) colabora con las agencias de salud y servicio humano, así como la administración de servicios para niños, con el departamento de corrección, el de servicios para desamparados, el de vejez, el de salud e higiene mental y la administración de recursos humanos, como así también otras agencias de la ciudad para promover el cambio político que permitirá mejores servicios a la población neoyorkina.

La misión del CIDI es realizar investigaciones inter agencias, con el objetivo de identificar la necesidad de servicios en la ciudad de New York. El Centro de Innovación valora la interpretación contextual de los datos y respeta la confidencialidad de las personas en sus actividades de innovación.

Entre los beneficios percibidos con la creación del Centro de Innovación se encuentran los resultados educativos de los moradores de viviendas asistidas. Según el proyecto que se valió de los datos proporcionados por el Departamento de Habitación y Desarrollo humano de New York, los estudiantes que reciben asistencia de vivienda pública poseen una mayor probabilidad de concluir la educación media. Además, en cuanto al factor de cuidado de la salud, las investigaciones desarrolladas por el CIDI permiten concluir cómo pueden ser importantes e innovadores los servicios de emergencias y hospitales para los esfuerzos de la falta de logística y concentración de viviendas.

Además, en el análisis de la variable Existencia de una Cultura para las Nuevas Demandas, los proyectos desarrollados por el Centro de Innovación (CIDI), permiten identificar demandas y buscar soluciones mediante datos relevados que detallan información geográfica y socioeconómica, primordialmente en el área de salud. El sistema de relevamiento de datos propuesto por el CIDI permite ayudar a las agencias de la ciudad para determinar los efectos potenciales de las leyes propuestas, reglamentos, proyectos y programas y a identificar cómo será posible recibir mejores retornos de las inversiones públicas.

En efectos concretos, el trabajo del CIDI permitió la mejora del bienestar de los ciudadanos de New York a través del análisis de las demandas que permitieron la acción de políticas inter institucionales, como por ejemplo, el bienestar infantil, la asistencia pública y la delincuencia juvenil. El estudio y relevamiento de los datos geográficos y socioeconómicos hizo más eficiente la toma de decisiones que involucran la distribución geográfica de servicios públicos, incluyendo la demanda de “puntos calientes”, o sea, de acuerdo con la definición del perfil amplio de las comunidades individuales, es posible señalar dónde la demanda social exige mayores inversiones públicas.

Con los datos proporcionados relevados por el mencionado Centro de Innovación, fue posible mejorar la eficiencia de la toma de decisiones políticas

mediante el cálculo de los costos de los programas y servicios y del resultado de la utilización de los servicios públicos.

El CIDI, asimismo, ofrece seminarios, cursos y organiza conferencias cuyo público objetivo son los gestores públicos, las autoridades municipales e investigadores, con el objetivo de relevar cuestiones y discusiones y generar ideas innovadoras y permitir cambios inspiradores.

#### **4.4. Resultados obtenidos**

Con el análisis de la estructura organizacional de las entidades aquí estudiadas, fue posible concluir que las tres se preocupan por el impacto causado con los cambios tecnológicos y sociales, pues todas presentan estructuras centradas en la generación de ideas e implementación de productos o procesos innovadores.

En los tres casos, las estructuras supra mencionadas están compuestas por investigadores, que buscan ideas innovadoras para la implementación en la propia organización. Por lo tanto, es evidente la creación de una cultura innovadora en todas las organizaciones objeto de estudio del presente trabajo.

Los equipos de innovación en las tres organizaciones objeto de esta investigación, realizan un estudio de campo, con el relevamiento de los datos mediante la observación de situaciones cotidianas. Este estudio y/o modelo permite no solamente evaluar las situaciones en sí, sino también las tendencias para futuras situaciones, o sea, para futuras demandas sociales.

Otras características relevantes de los tres estudios son las estructuras innovadoras formalizadas, la difusión de la cultura innovadora y la disponibilidad de los datos relevados para permitir la discusión por parte de los demás miembros de la organización.

Por lo tanto, la estructura innovadora de las organizaciones, además de permitir que sean traducidas en nuevas ideas, permite la interacción entre todos los agentes innovadores, lo que, obviamente, demuestra que el factor humano es fundamental para la creación de la cultura innovadora dentro de la organización.

No obstante, en el análisis de las variables citadas, se llegó a la conclusión de que las organizaciones analizadas enfrentan las diversidades generadas por las nuevas demandas de la sociedad de distintas maneras, o sea, no existe una

estandarización en relación a la composición y procedimientos de los comités para las nuevas demandas, demostrado en el estudio de cada caso concreto, según el cuadro comparativo que se presenta a continuación:

**Tabla 1 - Análisis de modelos de comités para nuevas demandas.**

| <b>ORGANIZACIÓN</b>          | <b>COMITÉ PARA NUEVAS DEMANDAS</b>                    | <b>ESTRUCTURA</b>  | <b>METODOLOGIA</b>   |
|------------------------------|---|--|--|
| <b>VOLVO GROUP DE BRASIL</b> | Consejo de Innovación                                 | 11 personas. Representantes del área de negocios y subconsejos de las áreas de fomento, cultura, difusión de la innovación y premios.                          | Canales de comunicación cliente/empresa, investigación de satisfacción. Canal permanente y comunicación con colaboradores. Proceso de generación y evaluación (Premio de innovación por categoría de producto y servicio).   |
| <b>OPERA</b>                 | Departamento Business Intelligence                    | Hasta 40 personas residentes en 5 países que estudian las prácticas de mercado e o perfil de las personas.   | Conferencias quincenales o a cualquier tiempo. Sin restricción de participación de los colaboradores en las decisiones o innovaciones a ser tomadas o implementadas consecutivamente. Canal Adjoyce (comunicación con el público). Evaluación y registro de ideas (Work Day): notas a los funcionarios que poseen ideas innovadoras. |
| <b>NEW YORK CITY HALL</b>    | Center of innovation through data intelligence (CIDI) | 7 personas: Directora Ejecutiva, Directora de Política e Investigación, Directora de Design de la Información, Analista Sénior y 3 Analistas de investigación. | Sistema de relevamiento de datos geográficos y socioeconómicos en diversas plataformas de la base de datos que son integrados para respaldar las decisiones de políticas públicas. Seminarios, cursos y conferencias para fortalecer cuestionamientos y discusiones.   |
| <b>MODELO</b>                | Comité para nuevas                                    | Compuesto por 5 a 15   | El modelo propuesto por este   |

|  |          |  |   |
|--|----------|--|---|
| <b>SUGERIDO PARA COMITÉ PARA NUEVAS DEMANDAS</b> | demandas | integrantes de las áreas de estrategia, calidad/satisfacción, logística/operativa, agente externo e innovación/desarrollo. | estudio empírico, busca mediante tendencias, relevamiento de datos e ideas, análisis de datos, análisis de la viabilidad de implementación de ideas, difusión de los datos recabados, apertura hacia la discusión, implementación de nuevas ideas, seguimiento de todos los involucrados en el proceso innovador y consolidación de la idea innovadora. |
|--|----------|--|---|

Fuente: elaboración propia

La investigación ejecutada mostro que en las organizaciones objeto de este estudio fue perceptible la existencia de una cultura organizacional centrada en la innovación, condición que antecedió a la institucionalización de los comités o estructuras dedicadas a estudiar nuevas demandas. Con esto, se verifica que el éxito de las corporaciones dependen de una visión intuitiva del gestor con el objetivo de prever las futuras demandas, así como la adaptación a los nuevos escenarios y estrategias de negocios que, de acuerdo con SCHUMPETER<sup>176</sup>, la práctica de la innovación se revela como un ciclo, ya que es necesario para mantener la ventaja competitiva la construcción y reconstrucción de productos/servicios y procesos.

La preocupación con la cultura de la innovación se destaca en el marco teórico de este estudio, pues además de los casos internacionales citados, la Fundación Nacional de Calidad presentó un Modelo de Excelencia en Gestión (MEG)<sup>177</sup>, que busca facilitar para las organizaciones la adaptabilidad frente a los nuevos escenarios.

De esta manera, se desataca que este estudio permitió identificar que para los integrantes del comité para las nuevas demandas es imprescindible poseer características diversas, que se complementen, capaces de generar y aplicar ideas. Estas cualidades son descritas por KELLEY<sup>178</sup>, donde cada actor puede actuar

176SCHUMPETER, Joseph. Capitalism, Socialism and Democracy, apud. TIDD, Joe. BRESSANT, Jonh. PAVITT, Keith. **Gestão da Inovação**. 3ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2008, p. 27.

177Fundação Nacional de Qualidade. **Modelo de Excelência em Gestão (MEG)**. Disponible en: <www.fnq.org.br>. Acceso 27.jul.2017.

178KELLEY, Thomas. LITTMAN, Jonathan. **As 10 faces da inovação**: estratégias para turbinar a criatividade. Trad: Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

como colaborador, arquitecto de experiencias, escenógrafo y cuidador y cuando estos actores intervienen en conjunto, preparan un ambiente propicio para la absorción de nuevas demandas y el enfrentamiento de los problemas organizacionales frente a los escenarios desafiantes.

A continuación se detalla el modelo propuesto para los comités para las nuevas demandas, considerando la comparación ejecutada con las tres organizaciones estudiadas que presentan modelos aplicados de manera consolidada.

#### **4.5. Propuesta para el comité para nuevas demandas**

Las actividades de innovación dentro de las organizaciones son identificadas con la valoración del factor humano, ya que la participación de diversos actores en el proceso de innovación es indispensable para la consolidación de ideas innovadoras eficaces. La composición de investigadores de diversas áreas de especialización, de acuerdo a lo que se desprende del proceso propuesto, permite el relevamiento de la información interdisciplinaria, lo que posibilita la diversificación y el dinamismo de ideas.

En cuanto a la estructura y perfil de los actores del proceso innovador, se propone que el Comité para las Nuevas Demandas sugerido este compuesto por 5 a 15 personas provenientes de las áreas de estrategia, calidad/satisfacción, logística/operación, agente externo e innovación/desarrollo, que interactúan entre sí, formando una red de información e ideas, según la composición que se presenta a continuación.

#### **Figura 12 - Modelo de Comité para Nuevas Demandas.**





Fuente: elaboración propia

Para una mejor comprensión del modelo de Comité para las Nuevas Demandas propuesto en este estudio, se describen las áreas establecidas en este trabajo como esencia para que la decisión de crear una acción innovadora sea más asertiva:

a. Logística/operación: el área de logística/operación es responsable por integrar el flujo de información, materiales y personas, con el propósito de alcanzar la misión de la organización con agilidad.

b. Estrategia: la elección de esta área se encuentra vinculada con la dirección de la organización con un perfil innovador para la creación de escenarios de aspecto vanguardista, proyectados con base en los indicadores económicos y financieros, proporcionando apoyo para la toma de decisiones.

c. Calidad/Satisfacción: esta área permite un enfoque holístico de la organización, buscando la estandarización de los métodos y resultados de la producción, considerando la atención al cliente, la investigación sobre sus deseos, el control de costos y la satisfacción de los usuarios internos y externos de las organizaciones.

d. Agente Externo: el representante de esta área representará el pensamiento del mercado o sociedad visto desde otro lado, o sea, de quien se

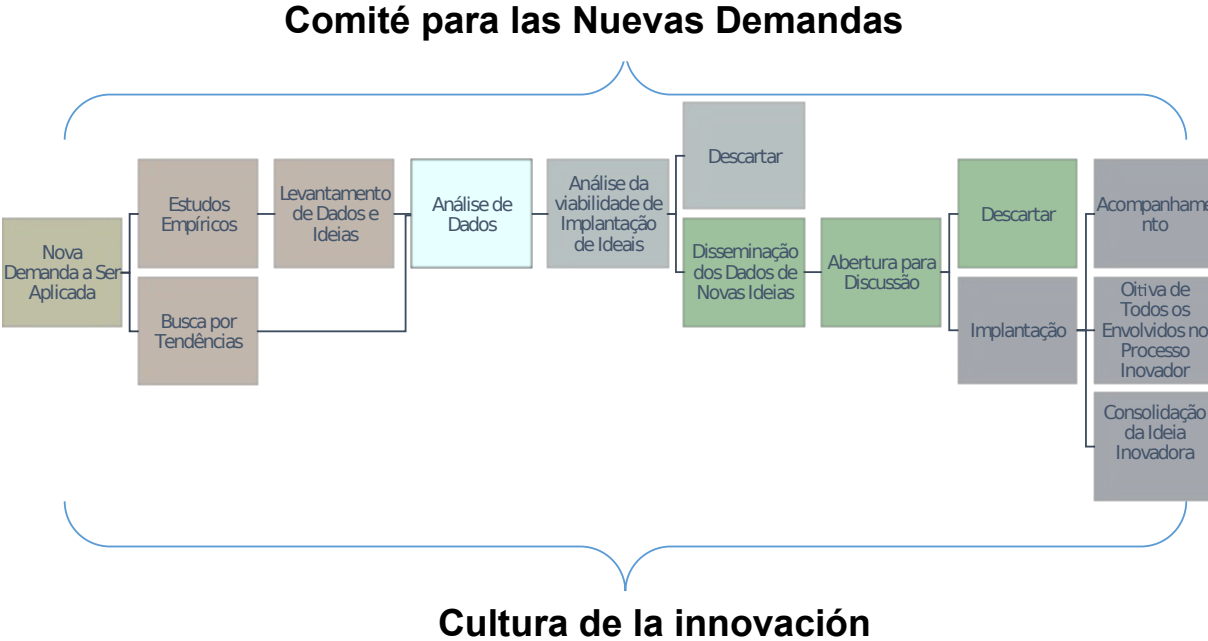
encuentra fuera de la entidad, actuando como una influencia externa a fin de equilibrar las fuerzas internas de la organización.

e. Innovación/Desarrollo: esta área, en general, está compuesta por un alto nivel técnico y se destina a dirigir las líneas de investigación y actuación de las organizaciones.

Se debe considerar que en las organizaciones sus áreas integrantes poseen varios nombres, pero están que están destinadas a ejecutar las atribuciones enumeradas en este modelo propuesto, o sea, todas las áreas descritas en el modelo del Comité para las Nuevas Demandas son practicadas en una organización por parte de sectores independientes o, inclusive, compartidos/adosados.

En cuanto al método del modelo del Comité para las Nuevas Demandas propuesto es imprescindible que se valoricen los factores humano y empírico dentro de la organización, permitiendo una amplia discusión y divulgación de las decisiones por parte de todos los actores del proceso innovador, entre otros, conforme al flujo que se ejemplifica.

**Figura 13 - Dinámica de actuación del modelo de Comité para Nuevas Demandas.**



Fuente: elaboración propia

Las organizaciones, por lo tanto, se identifican como innovadoras cuando incorporan planificaciones estratégicas con vistas a la innovación de productos y

servicios, procesos de producción, distribución, etc., así como cuando perfeccionan el factor humano, vislumbrando las características peculiares de cada agente del proceso innovador, con el objetivo de sorprender a las personas (público objetivo) o al mercado (sociedad). Por ende, se hace necesario el examen de los factores internos y externos que propician los cambios necesarios para la satisfacción de tales nuevas demandas.

Luego del estudio empírico, en la dinámica de actuación del modelo presentado previamente, existe una fase de relevamiento de los datos adquiridos y el estudio sobre la viabilidad de la implementación de nuevas ideas. La difusión de esta información, a su vez, es imprescindible al hacer más democrático el proceso innovador y permitir la participación de los demás agentes que podrían contribuir positivamente con las propias experiencias e impulsar el proceso innovador.

El proceso innovador se inicia con los gestores centrados en la cultura de la innovación y con la elección del equipo responsable por la amplia investigación en diversas áreas del conocimiento humano en la búsqueda de tendencias que reflejarán los deseos futuros de los consumidores y/o ciudadanos. Por este motivo, el estudio desarrollado resalta la importancia de la elección de los miembros especialistas en diversas áreas. La estructura presentada se basó en la evaluación del perfil de cada acto o área inherente en el proceso de innovación que compondrá el respectivo Comité para las Nuevas Demandas, así como los procedimientos a ser adoptados.

La implementación de nuevas ideas dentro de la organización se lleva a cabo con base en una amplia investigación y participación de diversos agentes y se perpetúa con la elaboración de todos los involucrados, inclusive aquellos que serán directamente afectados por el cambio generado por la implementación de la idea innovadora.

## 5. CONCLUSIÓN

Las organizaciones enfrentan desafíos cada vez más complejos ante el surgimiento de la sociedad de la información post moderna que presenta nuevas necesidades que generan, en consecuencia, nuevos paradigmas de mercado. No considerar la existencia de demandas futuras a ser trabajadas/pensadas por parte de las organizaciones, como fue el problema de este estudio, dificulta su estabilidad o su continuidad competitiva frente a los rápidos cambios de paradigmas, en especial los abruptos movimientos tecnológicos.

A partir de la formulación del problema fueron elaboradas las hipótesis, considerando la relación existente entre ambas. En este trabajo, las hipótesis fueron puestas a prueba y como primera comprobación se tuvo que la mayoría de las acciones de innovación en las organizaciones no se producen por casualidad sino que son fruto de un largo ejercicio de construcción de una cultura institucionalizada y estructurada para innovar, diferente a lo que se había formulado al comenzar la investigación.

Considerando la segunda hipótesis formulada en este estudio, fue posible constatar que las empresas poseen características comunes cuando tienden a ser innovadoras. Los gestores pueden poseer características centradas en la innovación con un grado de intensidad diferente, no obstante, la cultura existente para innovar absorbe un determinado nivel de resistencia. En esta hipótesis se comprobó parcialmente lo formulado al inicio del estudio, debiendo ser considerada la relación con los ejecutivos de las organizaciones.

Con lo descrito en la tercera hipótesis de este trabajo, fue posible comprobar que se perpetúan a la vanguardia de las tendencias del comportamiento de la sociedad las organizaciones que poseen una cultura de innovación y que estructuran los comités para las nuevas demandas. Además, es posible identificar que estas corporaciones son admiradas y deseadas por el mercado o sociedad.

De esta manera, se puede afirmar que en las organizaciones que culturalmente ejecutan acciones cíclicas centradas en la innovación, la estructura del

sector, departamento, núcleo, consejo u otro formato que trabajará las actividades de comprender y desarrollar nuevas demandas alcanzará un éxito mayor.

Asimismo, al concluir este estudio se determinó que los objetivos específicos fueron alcanzados al identificar y entender, en las organizaciones estudiadas, las acciones de innovación, siendo esta una variable específica examinada. Así, no restaron dudas respecto a las diversas acciones de innovación que desarrollaron de manera estable las entidades.

Al mismo tiempo, otro objetivo del estudio percibía la existencia de características clave o estándar para la cultura de la innovación en las organizaciones estudiadas, siendo posible identificar el factor humano, o capital intelectual, el ítem destacado y que en todas las corporaciones fue citado y valorado. Las organizaciones objeto de este trabajo poseen una política de recursos humanos de discusión igualitaria de las ideas innovadoras y comulgan con la preocupación de retener el conocimiento intelectual en la empresa.

El objetivo de relacionar las ventajas de la existencia institucionalizada de la cultura de la innovación quedó comprobado con el destaque global que todas las organizaciones analizadas mantienen, o sea, las organizaciones son respetadas y admiradas en sus áreas de actuación, presentan un lucro constante, poseen una imagen relacionada con la innovación y su línea de crecimiento se mantiene en ascenso. Además, todas poseen en sus cuadros talentos en innovación, son premiadas por innovar y solucionan desafíos en un corto espacio de tiempo.

Los personajes capaces de generar un ambiente de nuevas demandas deben poseer las capacidades de organización y construcción dentro del ambiente organizacional, lo que debe ser detectado por la organización, pues uno de los pre requisitos de una empresa innovadora es la gestión orgánica y horizontal, donde las personas de áreas diferentes proporcionen su contribución para fomentar un ambiente de innovación.

De esta manera, el objetivo central de esta investigación fue satisfecho, pues se propuso un modelo de Comité para las Nuevas Demandas, con una estructura y metodología, que puede ser aplicado en todas las organizaciones, considerando la existencia de áreas fundamentales que, en general, se constituyen en las corporaciones, ya sean públicas o privadas.

Las acciones innovadoras dentro de las organizaciones, no obstante, como fue posible identificar en el estudio ejecutado, no siguen una estandarización y son realizadas, muchas veces, cuando se presentan nuevas demandas y exigen la adopción de una postura innovadora inmediata. Con esto, la propuesta de formalización de los comités dentro de las organizaciones permite la planificación y el perfeccionamiento constante, de manera previa, esquematizada y vanguardista. Así, cabe a los próximos estudios en este tema buscar una mayor estandarización de las áreas destacadas o, inclusive, crear sub modelos indicados para organizaciones específicas.

Los Comités para las Nuevas Demandas permiten que se inserte la cultura organizacional para la innovación, pues no solamente los principales gestores deben estar empeñados en la transformación organizacional, donde con solo su involucramiento generaría inseguridad, ya que la organización se encuentra sujeta a riesgos o cambios y frente a la incertidumbre del resultado todo podría perderse. De este modo, los demás actores dentro de la organización, además de los gestores, debe estar empeñados en la inserción de una cultura para el cambio, compartiendo conocimientos, generando una mayor transparencia y compromiso con el progreso dentro de la organización con el objetivo de fortalecer la cultura de la innovación.

Las características clave para la cultura de la innovación en las organizaciones son la valoración del factor humano, la transparencia en la toma de decisiones, la posibilidad de diálogo entre los diversos departamentos de la organización, la investigación constante en la búsqueda de tendencias mercadológicas, la inserción constante de procesos innovadores, lo que, en conjunto, permiten que la organización consolide la cultura innovadora y la perpetua, manteniendo, por lo tanto, la competitividad.

La propuesta del Comité para las Nuevas Demandas pretende preparar a las organizaciones para posibles transformaciones que exige la sociedad mediante la búsqueda constante de satisfacer el perfil del público objetivo, con la comunicación entre diversas áreas de logística/producción, estrategia, calidad/satisfacción, innovación/desarrollo, entre otras, con el objetivo de anticipar posibles tendencias de mercado, viabilizar la implementación de ideas y perpetuar a las organizaciones.

## REFERENCIAS

2thinknow. **Innovation Cities™ Index 2016-2017 : Global**. Disponível em: <http://www.innovation-cities.com/innovation-cities-index-2016-2017-global/9774>.

Acesso em 1.jul.2017.

ABRAHAMSON, Eric. **Mudança Organizacional**: uma abordagem criativa, moderna e inovadora. São Paulo: M. Books do Brasil, 2006.

ADIZES, Ichak. **Os ciclos de vida das organizações**: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazem a respeito. São Paulo: Pioneira, 1990.

ALBRECHT, Karl. **Programando o futuro**. São Paulo: Makron Books, 1994.

ARRUDA, Rodrigo Brandão Amilton. Neves, Paula Lins André. Correia, Flávio Lima Walter. **Design e inovação tecnológica na indústria de videogames**: Nintendo, um estudo de caso. <http://www.sbgames.org/sbgames2014/files/papers/industry/full/302-industryfullpages.pdf>.

ASQUINI, Alberto. Profili dell'Impresa, Rivista del Diritto Commerciale, v. 41, I, 1943, trad. Fábio Konder Comparato, **Revista de Direito Mercantil**, São Paulo, Revista dos Tribunais, n. 104. out./dez. 1996.

AUDY, Jorge Luis Nicolas. MOROSINI, Marília Costa. **Inovação, Universidade e Relação com a Sociedade**: boas práticas na PUCRS. EdiPUCRS: Porto Alegre, 2009.

BADARACCO, Joseph. **A boa luta**: os desafios de ser um líder responsável em um mundo instável. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

BARBIERI, José Carlos. ÁLVARES, Antonio Carlos Teixeira. CAJAZEIRA, Jorge Emanuel Reis. **Gestão de Ideias para Inovação Contínua**. São Paulo: Bookman, 2009.

BARBIERI, José Carlos. **Organizações inovadoras**: estudos e casos brasileiros. 2ª Ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

BARBIERI, José Carlos. Produção e transferência de tecnologia. São Paulo: Ática S.A., 1990.

BARBOSA, Ana Paula Franco Paes Leme. FELDMANN, Paulo Roberto. **Características Das Empresas Inovadoras**. Disponível em: <http://semead6.tempsite.ws/17semead/resultado/trabalhosPDF/160.pdf>.

BARROSO, João. Escola da Ponte: Defender, debater e promover a Escola Pública. In CANÁRIO, Rui; MATOS, Filomena; TRINDADE, Rui (Orgs.), **Escola da Ponte**: Defender a Escola Pública. Porto, 2004: Profedições.

BASTOS, João Augusto Souza de. **Capacitação tecnológica e competitividade: o desafio para a empresa brasileira**. Curitiba: IEL/PR, 2002.

BASTOS, Rogerio Lustosa. **Ciências humanas e complexidades: Projetos, métodos e técnicas de pesquisa**. O Caos, a nova ciência. 2ª Ed. Rio de Janeiro: E-papers, 2009.

BAUTZER, Deise. **Repensando as Organizações**. São Paulo: Atlas, 2009.

BELLEHEM, Steven Van. **When Digital Becomes Human: The transformation of customer relationships**. Koganpage: London, 2015.

BESANKO, B. DRANOVE, D. SHANLEY, M. SCHAEFER, S. **A Economia da Estratégia**. 5ª Ed. São Paulo: Bookman, 2010.

BEUREN, Ilse Maria. et al. **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade**. 2 ed. Atlas. 2004.

BIELSCHOWSKY, Pablo. CUSTÓDIO, Marcos da Cunha. **A história do pensamento microeconômico**. Revista Eletrônica Novo Enfoque, ano 2011, v.13, n. 13.

BONAT, Debora. **Metodologia da pesquisa**. 3ª ed. Curitiba: IESDE, 2009.

BOUCHET. Michel-Henry. **Overcoming the challenges – Globalization**. SKEMA Business School, 2014.

BRESSANT, John. TIDD, Joe. **Inovação e empreendedorismo: administração**. São Paulo: Bookman, 2014, p. 22-23.

CARLI, Edson. **Gestão de mudança aplicada a projetos: ferramentas de change management para unir PMO e CMO**. Rio de Janeiro: Brasport, 2015, p. 68

CHARAN, Ram. LAFLEY, Alan G. **O jogo da liderança**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

COSTA, Benny Kramer. DE ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro. **Estratégia contemporânea: internacionalização, cenários e redes**. Campinas: Akademika, 2008.

CRAINER, Stuart. DEARLOVE, Des. **Inovação: como levar sua empresa para o próximo nível**. São Paulo: Bookman, 2014.

DAFT, Richard L. **Administração**. São Paulo: LCT, 1999, p. 220-221.

DAFT, Richard L. **Teoria e projeto das organizações**. 6.ed., Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1999.

DAFT, Richard. **Administração**. 4ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999, apud. SCHREIBER, Dusan. **Inovação e aprendizagem organizacional**. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.



Drucker, Peter F. O melhor de Peter Drucker: a administração: a administração. Arlete Simille Marques (trad.). São Paulo: Nobel, 2001, p. 162.

DRUCKER, Peter F. **O melhor de Peter Drucker**: a administração: a administração. Arlete Simille Marques (trad.). São Paulo: Nobel, 2001.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administração em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1999.

FERRAZ, J.C; KUPFER, B; HAUGUENAUER, L. **Made in Brazil**: desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

FONSECA, Regina Celia Veiga. **Metodologia do trabalho científico**. Curitiba: IESDE, 2009.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Modelo de Excelência em Gestão (MEG)**. Disponível em <[www.fnq.org.br](http://www.fnq.org.br)>. Acesso em 27.jul.2017.

GERHARDT, Tatiana Engel. SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: UFRGS, 2009.

GHEMAWAT, Pankaj. **A Estratégia e o Cenário dos Negócios**. 3ª Ed. Porto Alegre: Bookman,

GODIN, Seth. **Sobreviver não é o bastante**. Rio de Janeiro: Campus.

GODOI, Christiane Kleinübing; MELO, Rodrigo Bandeira de, SILVA, Anielson Barbosa. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

GREENWOOD, Royston. HININGS, C. R., Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institucionalism, apud. JACOBI, Pedro. PINHO, José Antonio. **Inovação no campo da gestão pública local**. Rio de Janeiro: FGV, 2006..

GRESSLER, Lori Alice. **Introdução à pesquisa**: projetos e relatórios. 2ª ed. São Paulo: Loyola, 2004.

GUERRINI, Fábio Müller. ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. CAZARINI, Edson Walmir. PÁDUA, Silvia Inês Dallavale. **Modelagem da organização**: uma visão integrada. Porto Alegre: Bookma, 2014.

HAMEL, Gary. **O futuro da administração** (trad. Thereza Ferreira Fonseca). Rio de Janeiro: Campus, 2007.

HARTLEY, J.F. Case studies in organization research. Apud: GODOI, Christiane Kleinübing; MELO, Rodrigo Bandeira de, SILVA, Anielson Barbosa. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

HASHIMOTO, Marcos. **Um ambiente bom não basta**. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/23540/22298>. Acesso em 25.08.16.

IATA é uma associação representativa do setor de transporte aéreo internacional com sede em Montreal e principal escritório executivo em Genebra. Disponível em: <https://www.iata.org.br/>

INMETRO. **Programa de análise de produtos**: Relatório Final sobre a análise em andadores infantis. Disponível em: [http://www.inmetro.gov.br/consumidor/produtos/andadores\\_infantis.pdf](http://www.inmetro.gov.br/consumidor/produtos/andadores_infantis.pdf).

JACOBI, Pedro. PINHO, José Antonio. **Inovação no campo da gestão pública local**. Rio de Janeiro: FGV, 2006, p. 82

JOHNSON, Gerry. SCHOLE, Kevan. WHITTINGON, Richard. **Fundamentos de estratégia**. São Paulo: Bookman,

JONES, R. Gareth. GEORGE, Jennifer M. **Administração contemporânea**. 4ª Ed. Porto Alegre: AMGH, 2011.

KALAKOTA, Ravi. ROBINSON, Marcia. **E-business**: estratégias para alcançar o sucesso no mundo digital. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

KELLEY, Thomas. LITTMAN, Jonathan. **As 10 faces da inovação**: estratégias para turbinar a criatividade. Trad: Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

KOTLER, Phillip. DE BES, Fernando Trías. **A bíblia da inovação**: princípios básicos para levar a cultura da inovação contínua às organizações. Rio de Janeiro: Leya, 2012.

LIMA, Suzana Maria Valle. **Mudança organizacional**: teoria e gestão. Rio de Janeiro, FGV, 2003.

LISBOA, João. COELHO, Arnaldo. COELHO, Filipe. ALMEIDA, Filipe. **Introdução à gestão de organizações**. 3ª Ed. Porto: Vida economica, 2011.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**: do estratégico ao estratégico. São Paulo: Futura, 2000, P. 290

MARSHALL, Alfred. **Princípios de economia**. São Paulo: nova cultural, [1890] 1985.

MATOS, José Gilvomar R., MATOS, Rosa Maria B., DE ALMEIDA, Josimar Ribeiro. **Análise do Ambiente Coporativo**: do caos organizado ao planejamento estratégico das organizações. Rio de Janeiro: E-papers, 2007.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**: metodologia, planejamento. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MAXIMILIANO, Antonio Cesar maru. **Além da Hierarquia**: como implementar estratégias participativas para administrar a empresa enxuta. São Paulo: Atlas, 1995.

MAXIMILIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MCSHANE, Steven L. GLINOW, Mary Ann Von. **Comportamento Organizacional: conhecimento emergente, realidade global**. Tradução: Francisco Araújo Costa. 6ª Ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

MELO, Luiz Roberto Dias de. **Comunicação Empresarial**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2012.

MINTZBERG, Henry. LAMPEL, Joseph. QUINN, James Brian. GHOSHAL, Sumantra. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. 4ª Ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

NEGRÃO, Ricardo. **Manual de Direito Comercial e de Empresa**. Vol. 1. 9ª ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

NOLAN, Richard L. CROSON, David C. **Destruição criativa**: um processo de seis etapas para transformar sua organização, Rio de Janeiro: Campus, 1996.

OLIVEIRA, Carlos A. de. **Inovação da tecnologia, do produto e do processo**. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2003.

PACHECO, José. PACHECO, Maria de Fátima. **Escola da ponte**: uma escola pública em debate. São Paulo: Cortez, 2015.

PADOVANI, Umberto. CASTAGNOLA, Luis. **História da filosofia**. 3ª Ed. São Paulo, MestreJou, 1967.

PAIM, Rafael. CARDOSO, Vinícius. CAULLIRAUX, Heitor. CLEMENTE, Rafael. **Gestão de Processos**: pensar, agir e aprender. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PASIN, Jorge Antonio Bozoti. LACERDA, Sander Magalhães. **A reestruturação do setor aéreo e as alternativas de política para a aviação comercial no Brasil**. Revista do BNDES, Rio de Janeiro, V. 10, N. 19, P. 217-240, JUN. 2003.

PINHEIRO, Wladimir. **Especialistas apontam o que cidades fizeram para se tornar mais inovadoras**. Disponível em <<http://www2.correio24horas.com.br/detalhe/agenda-bahia/noticia/especialistas-apontam-o-que-cidades-fizeram-para-se-tornar-mais-inovadoras/?cHash=7a1ca03a80b909c32e53d2bfbbcd4fb6>>. Acesso em: 7.mar.2017.

PORTER, Michael E. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986, p.9.

PRODANOV, Cleber Cristiano. FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa do trabalho acadêmico. 2ª ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SANMARTIN, Stela Maris. **Criatividade e inovação na empresa**: do potencial à ação criadora. São Paulo: Trevisan.

SCHERMERHORN JÚNIOR, Jonh R. HUNT, James G. OSBORN, Richard N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 2ª Ed. São Paulo: Bookman, 2007.

SCHMITT, BERND H. BROWN, Laura. **Gerenciamento criativo**: planos e ferramentas para transformar sua empresa em um estúdio de criação. São Paulo, Nobel, 2004.

SCHOLTISSEK, Stephan. **Excelência em Inovação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

SCHREIBER, Dusan. **Inovação e aprendizagem organizacional**. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SCHUMPETER, Joseph. Capitalism, Socialism and Democracy, apud. TIDD, Joe. BRESSANT, Jonh. PAVITT, Keith. **Gestão da Inovação**. 3ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2008, p. 27.

SCHUMPETER, Joseph. **Capitalismo, Socialismo e Democracia**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.

SCHWANDT, Thomas. A. Três posturas epistemológicas para a investigação qualitativa: interpretativismo, hermenêutica e construcionismo social. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa**: teorias e abordagens. 2. ed. Porto Alegre: ARTMED, 2006.

SILVA, Daniel Martins. **A Internacionalização das Redes de Franquias Brasileiras e a Necessidade de Adaptação do Composto de Marketing aos Novos Mercados**. ANPAD, 2004.

SILVEIRA JUNIOR, Aldery. **Planejamento estratégico como instrumento de mudança organizacional**. Brasília: Universidade de Brasília, 1996.

SOARES, Ana Raíssa Antas Diniz. SOARES, Lídia Cunha. MAIA, Stefano Andrei Evangelista. ALVES, Thaís Lopes de Sousa. SANTOS, Maria Luiza da Costa. **A influência do ambiente de trabalho na criatividade e no processo de inovação**. Disponível em: <http://www.uniempre.org.br/user-files/files/62649121PB.pdf>.

SOUZA, Girlene Santos de. SANTOS, Anacleto Ranulfo de, DIAS, Viviane Borges. **Metodologia da Pesquisa Científica**: a construção do conhecimento e do pensamento científico no processo de aprendizado. Porto Alegre: Animal, 2013.

STREBEL, Paul. Breakpnts: **como as empresas exploram mudanças radicais nos negócios** (trad.: Vidal Varella Filho). São Paulo: Atlas, 1993.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

WELLS, Herbert George. **Uma breve história do mundo** (trad. Rodrigo Breunig). Porto Alegre: 2013.



Científica Visión de Futuro de la Facultad de Ciencias Económicas y sitios en las que ésta última haya otorgado licencias, para fines de lecturas, impresión y/o descarga por Internet, a **título de divulgación de la producción científica generada por la Universidad**, a partir de la fecha.-

Se deslindará a la Facultad de Ciencias Económicas y a la Universidad Nacional de Misiones de toda responsabilidad legal que surgiera por reclamos de terceros que invoquen la autoría de la obra de tesis cuya publicación se efectúe.-

Además se le informa que Ud puede registrar su trabajo de investigación en el Registro de la Propiedad Intelectual, no siendo responsable la Universidad Nacional de Misiones y/o Facultad de Ciencias Económicas por la pérdida de los derechos de autor por falta de realización del trámite ante la autoridad pertinente.-

Asimismo, notificamos que para obtener el título de “Patente de Invención” es necesario presentar la solicitud de patente dentro del año de la publicación o divulgación. (art. 5 Ley 24.481).-

|                 |                             |
|-----------------|-----------------------------|
| _____           | _____                       |
| Firma del Autor | Firma del Director de Tesis |
| _____           | _____/_____/_____           |
| Lugar           | Fecha                       |

<sup>1</sup> En caso de autorizar la publicación puede optar que la misma sea parcial o total después de un año a partir de la fecha de defensa.

<sup>2</sup> Aplicable a compromisos de índole institucional, acuerdos con terceros, etc.; esta especificación podrá ser mantenida durante un año a partir de la fecha de defensa.-

## ANEXO

### INNOVAR: EL ARTE DE LAS ORGANIZACIONES DE SUPERAR LAS EXPECTATIVAS - Los comités para nuevas demandas

Tesis presentada como requisito parcial para la obtención del grado de Doctor en Administración, por la Universidad Nacional de Misiones.

#### CUESTIONARIO DE INVESTIGACIÓN

| Identificación del cuestionario              |   |                      |
|--|---|----------------------|
| Fecha de la recolección:                     | <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> / <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> / <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>  |                      |
| Identificación de la organización            |   |                      |
| I - CNPJ:                                    | <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> / <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> - <input type="text"/> <input type="text"/> |                      |
| II - RAZÓN SOCIAL:                           | <input type="text"/>  |                      |
| III - País:                                  | 04 - Estado:  | 05 - Municipio:      |
| <input type="text"/>                         | <input type="text"/>  | <input type="text"/> |
| Información adicional                        |   |                      |
| IV - Nombre del Entrevistado:                | <input type="text"/><br><input type="text"/>  |                      |
| V - Cargo del entrevistado:                  | <input type="text"/><br><input type="text"/>  |                      |
| VI - Teléfono del entrevistado:              | VII - e-mail:   |                      |
| <input type="text"/><br><input type="text"/> | <input type="text"/><br><input type="text"/>  |                      |
| Situación del la recolección:                |   |                      |
| <input type="text"/> <input type="text"/>    | 01 - En operación / en  |                      |



implementación  
02 - Extinta / paralizada con información  
03 - Extinta / paralizada sin información  
04 - Extinta hasta diciembre de 2013, por fusión total, cesión total o incorporación  
05 - No ejerce actividad en el ámbito de la investigación  
06 - Cambio de domicilio, dirección desconocida o inexistente  
07 - Imposibilitada de prestar información  
08 - Recusa total

### Características de la organización

La unidad de investigación es la organización/empresa/entidad, definida como la unidad jurídica caracterizada por una razón social, que engloba al conjunto de actividades económicas ejercidas en una o más unidades locales y que responde por el capital invertido en estas actividades.

**Capital controlador** es aquel que es titular de una participación en el capital social que le asegura la mayoría de los votos y que, por lo tanto, posee derechos permanentes de elegir los administradores y de preponderar en las deliberaciones sociales, además de que no ejerza este derecho, ausentándose de las asambleas o abstrayéndose de votar.

**Origen del capital controlador** - El capital controlador es nacional cuando está bajo la titularidad directa o indirecta de personas físicas o jurídicas residentes y domiciliadas en el país. El capital controlador es extranjero cuando está bajo la titularidad directa o indirecta de personas físicas o jurídicas domiciliadas fuera del país.

Además de la información anterior, se entiende que un ambiente centrado en la creatividad permite que esta cualidad sea resaltada en los colaboradores, por este motivo es importante la preocupación con el ambiente innovador y cómodo para el empleado.

01 - Origen del capital controlado por la empresa:

1  Nacional al      2  Extranjero      3  Nacional y Extranjero

02 - Breve descripción del producto (bien o servicio) más importante de su empresa en términos de facturación:

03 - ¿Cuál era el número de personas ocupadas en su empresa al 31/12/2015?

04 - ¿Cuándo fue creada la organización?

05 - ¿Existe algún canal de comunicación y exposición de problemas y sugerencias abierto al público?

06 - ¿Con qué frecuencia las normas institucionales de la organización son revisadas?

07 - ¿Cómo se realiza tal revisión? ¿La organización posibilita y acata sugerencias de los colaboradores?

08 - ¿Es posible afirmar que el ambiente de la organización fue creativamente planeado, o se trata de un ambiente convencional?

09 - ¿El ambiente de la organización refuerza su propósito?

10 - ¿Son consultados los colaboradores sobre el nivel de confort y de identificación con el ambiente de trabajo?

### Productos y procesos nuevos o mejorados

En esta investigación, una innovación del producto o proceso es la implementación de un producto (bien o servicio) nuevo o significativamente mejorado, o un proceso nuevo o significativamente mejorado.

La innovación se refiere al producto y/o proceso nuevo (o sustancialmente mejorado) para la empresa, sin ser, necesariamente, nuevo para el mercado/sector de actuación, pudiendo haber sido desarrollada por la empresa o por otra empresa/institución.

La innovación puede resultar de nuevos desarrollos tecnológicos, de nuevas combinaciones de tecnologías existentes o de la utilización de otros conocimientos adquiridos por la empresa.

11 - ¿Cuál es el principal producto/servicio ofrecido por la organización?

12 - ¿Existe la preocupación por parte de los gestores de incentivar constantemente la diferenciación de los productos/servicios ofrecidos por la organización?

13 - ¿Cuáles son los desafíos más relevantes que fueron presentados con el desarrollo tecnológico en el ramo de actividad de la organización?

14 - ¿Cuál fue la postura adoptada por la organización para adaptarse al desarrollo de los productos/servicios ofrecidos? ¿se preocupó la compañía en algún momento por diferenciar su producto/servicio/proceso de producción/distribución de aquel ofrecido por la competencia?

15 - ¿Posee la organización un sistema de generación y evaluación de ideas para las innovaciones?

16 - ¿Utiliza la organización de plataformas tecnológicas además de las convencionales para el ejercicio de las actividades dentro de la organización y comunicación con los clientes? ¿Cuáles?

17 - ¿Cuál es el principal diferencial competitivo que distingue a la empresa de la competencia?

18 - ¿Cuál es la misión de la organización? ¿Presenta esta el beneficio de la actuación de la empresa?

|  |                      |
|--|----------------------|
| 19 - ¿Cuál es la visión de futuro del negocio definida para la empresa?  | <input type="text"/> |
| 20 - ¿Es posible medir la visión antes definida? En caso afirmativo, ¿Cuáles son los indicadores de evaluación y metas definidos para su logro?  | <input type="text"/> |
| 21 - Frente a los instrumentos utilizados para el alcance de la visión anteriormente definida, ¿es posible decir que la organización posee una cultura centrada en la innovación?                | <input type="text"/> |
| 22 - Si la respuesta anterior es afirmativa, ¿En qué tipo de innovación se enfoca la organización? Innovación de producto/servicio, innovación de procesos o innovación en el modelo de negocio? | <input type="text"/> |
| 23 - ¿Cuáles son los resultados presentados con la implementación de nuevos productos/servicios/procesos/modelo de negocio?  | <input type="text"/> |
| 24 - ¿Utiliza la organización recursos de órganos de fomento e incentivos?   | <input type="text"/> |
| 25 - ¿Parte de los recursos de la organización es destinado a la innovación? ¿Cuál es el porcentaje?   | <input type="text"/> |

### Capital Humano

En esta investigación, se considera el factor humano, responsable por los procesos de invención fundamental para que el proceso de innovación sea efectuado. Se comprende que una buena comunicación entre los departamentos y entre gestores y empleados permite que sea creado un ambiente más propicio para la innovación.

26 - ¿Cuál es la edad promedio de los empleados de la organización?

27 - ¿Se encuentra bien delimitada la estructura jerárquica de la organización? ¿Existen mecanismos gerenciales de organización y control de actividades de los empleados?

28 - ¿Se busca identificar el perfil de posibles innovadores para el reclutamiento de nuevos empleados? ¿Cómo?

29 - ¿Identifican los gestores y líderes a los colaboradores que poseen un perfil emprendedor e innovador y los estimulan a adoptar prácticas que fomenten la capacidad innovadora de la organización?

|  |
|--|
|  |
| 30 - ¿Promueve la organización el comportamiento emprendedor e innovador en sus diversas unidades/áreas/departamentos?   |
|  |
| 31- Si es afirmativo, ¿de qué forma se produce esa promoción?  |
|  |
| 32 - ¿Se verifica como práctica recurrente de la organización la redistribución de profesionales en sectores diferentes en caso de insatisfacción del gestor o en caso de destaque del referido profesional en otra área?  |
|  |
| 33 - ¿Recurrió la organización a algún programa de dimisión voluntaria?  |
|  |
| 34 - En caso afirmativo, ¿existía algún programa de transferencia de conocimiento?   |
|  |
| 35 - En caso de respuesta afirmativa a la pregunta nº 33, ¿vislumbró la organización un aumento o caída en la productividad de los sectores?   |
|  |
| 36 - ¿Qué áreas actualmente demandan mayores gastos dentro de la empresa y cuál es el porcentaje de ingresos que se invierte en innovación?  |
|  |
| 37 - ¿Utiliza la organización instrumentos de feedback de los sectores?  |
|  |
| 38 - ¿Cuál es el nivel de libertad que posee el empleado para utilizar nuevas herramientas de trabajo?   |
|  |
| 39 - ¿Cuáles son los indicadores utilizados por la organización para medir/acompañar el proceso de innovación y su valor generado? ( ) Ninguno ( ) Financieros (TIR, VPN, Payback, entre otros) ( ) Relacionados al retorno financiero obtenido a través de la venta de productos/servicios innovadores ( ) Relacionados a los costos de I&D y capital invertido en innovación ( ) Relacionados con los recursos humanos empleados o movilizados en el proceso de innovación ( ) Relacionados al número de nuevas ideas generadas por el sistema de innovación ( ) Relacionados con el número de patentes generadas/depositadas por la empresa ( ) Relacionados con el número de nuevos productos/servicios introducidos en el mercado ( ) Relacionados con la alineación de la innovación con la estrategia organizacional ( ) Relacionados con el índice de satisfacción de los clientes con los productos/servicios innovadores ( ) Porcentaje de innovación radical e incremental en el portfolio de productos/servicios ( ) Tiempo promedio del proceso de innovación de la invención al lanzamiento al mercado ( ) Otro: |
|  |
| 40 - ¿Cuál es el nivel de descentralización de las decisiones dentro de la organización?   |
|  |
| 41 - ¿Hasta qué punto los gestores de determinados sectores poseen libertad para implementar nuevos métodos de trabajo?  |

|   |
|---|
| 42 - ¿Existe algún programa de formación de liderazgo dentro de la organización?  |
|   |
| 43 - ¿Existen planes estipulados por la organización para motivar las actividades de los empleados?   |
|   |
| 44 - ¿promueve la organización el empowerment delegando poder decisorio, autonomía y responsabilidad a los empleados/colaboradores en todos los niveles organizacionales para la resolución de problemas y creación de innovaciones?  |
|   |
| 45 - ¿Existe preocupación por parte de los gestores por la calificación de los empleados para la utilización de nuevas tecnologías? ¿De qué forma opera esta calificación?  |
|   |
| 46 - ¿Existe alguna estructura dentro de la organización de prospección de tecnologías? ¿De qué forma opera? Participación en ferias, conferencias y congresos ( ) Participación en concursos y publicaciones de innovaciones y emprendedorismo ( ) Identificación de talentos ( ) Prospección de investigaciones en Universidades y Centros de Investigación ( ) Prospección de demandas en Empresas ( ) Opiniones de especialistas ( ) Contacto con asociaciones comerciales y agencias regulatorias ( ) Contacto con inversores ( ) Prospección de descubrimientos científicos, vía artículos publicados ( ) Prospección de patentes y registros ( ) Análisis del desarrollo de tecnologías alternativas ( ) Observación directa de comportamiento y tendencias de mercado ( ) Análisis basado en previsiones, modelos matemáticos, métodos computacionales y herramientas analíticas ( ) Definición vía análisis estratégico (SWOT, Fuerzas de Porter, Factores Críticos de Éxito entre otros) ( ) Análisis de tendencias ( ) Otra: |
|   |
| 47 - ¿Realiza la organización reuniones informales, sesiones de brainstorming y/o emplea otras técnicas de creatividad para la solución de problemas e identificación de nuevas oportunidades de negocios?  |
|   |
| 48 - En caso afirmativo, ¿cuáles son los hechos motivadores de tales reuniones?   |
|   |
| 49 - ¿Con qué frecuencia se realizan estas reuniones?   |
|   |
| 50 - ¿Se promueve la participación de los colaboradores de diversas áreas en estas reuniones?   |

|   |  |
|---|--|
|   |  |
| 51 - ¿Perfecciona la organización el conocimiento de los empleados respecto a la actuación de la compañía y los objetivos a ser seguidos? |  |
|   |  |
| 52 -¿Exige la actuación de los colaboradores conocimientos multidisciplinarios?   |  |
|   |  |

Responsable por la información: Innovación de Procesos

|   |   | Brasil (UF)              | Exterior                 |
|---|---|--------------------------|--------------------------|
| 1 | <input type="checkbox"/> XXXXXXXXXXXX<br>XXXX   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2 | <input type="checkbox"/> YYYYYYYYYYYYYY<br>YYYY | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3 | <input type="checkbox"/> ZZZZZZZZZZZZ<br>ZZZZZZ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**Innovación de procesos**

Proceso nuevo o sustancialmente mejorado.  
 No se incluyen: cambios pequeños o rutinarios en los procesos productivos existentes y puramente organizacionales. Involucra la introducción de tecnología de producción nueva o significativamente mejorada, de métodos para la oferta de servicios o para la manipulación y entrega de productos nuevos o sustancialmente mejorados, como así también de equipamiento y software nuevos o significativamente mejorados en actividades de soporte a la producción.  
 El resultado de la adopción de un proceso nuevo o sustancialmente mejorado debe ser significativo en términos del aumento de la calidad del producto (bien/servicio) o de la disminución del costo unitario de producción y entrega. La introducción de este proceso puede tener como objetivo la producción o entrega de productos nuevos o sustancialmente mejorados, que no puedan utilizar los procesos previamente existentes, o simplemente aumentar la eficiencia de la producción y de la entrega de productos existentes.

53 - Entre 2012 y 2014, la empresa introdujo:

|  |                                 |                                 |                          |
|--|---------------------------------|---------------------------------|--------------------------|
| 1 ¿Método de fabricación o de producción de bienes o servicios nuevo o significativamente mejorado?                | <input type="checkbox"/> S<br>i | <input type="checkbox"/> N<br>o | <input type="checkbox"/> |
| 2 ¿Sistema logístico o método de entrega nuevo o significativamente mejorado para sus insumos, bienes o servicios? | <input type="checkbox"/> S      | <input type="checkbox"/> N      | <input type="checkbox"/> |

i  o

3 Equipamientos, software y técnicas nuevas o significativamente mejoradas en actividades de apoyo a la producción, tales como: planeamiento y control de la producción, medición del desempeño, control de la calidad, compra, manutención o computación/infraestructura de TI?

S  N  
 i  o

54 - Por lo menos una innovación de procesos introducida por su empresa entre 2012 y 2016, ¿Ya existía en el sector en Brasil?

1  Si      2  No

Responsable por la información: Actividad Innovadora y Comité para Nuevas Demandas

Brasil (UF)      Exterior

|   |                          |                    |       |                          |                          |                          |                          |
|---|--------------------------|--------------------|-------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | <input type="checkbox"/> | XXXXXXXXXXXXXXXXXX | ..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|   |                          |                    | ..... |                          |                          |                          |                          |
| 2 | <input type="checkbox"/> | YYYYYYYYYYYYYYYYYY | ..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|   |                          |                    | ..... |                          |                          |                          |                          |
| 3 | <input type="checkbox"/> | ZZZZZZZZZZZZZZZZZZ | ..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|   |                          |                    | ..... |                          |                          |                          |                          |

### Actividades Innovadoras

Actividades innovadoras - son actividades representativas de los esfuerzos de la empresa centrados en la mejora de su acervo tecnológico y, consecuentemente, para el desarrollo e implementación de productos (bienes o servicios) o procesos nuevos o significativamente mejorados.

#### Investigación y Desarrollo (P&D)

Comprende el trabajo creativo, emprendido de forma sistemática, con el objetivo de aumentar el acervo de conocimientos y el uso de estos para desenvolver nuevas aplicaciones, tales como productos o procesos nuevos o substancialmente mejorados. El diseño, la construcción y el test de prototipos y de instalaciones piloto constituyen muchas veces la fase más importante de las actividades de I&D. Incluye también el desarrollo de software, siempre que este involucre un avance tecnológico o científico.

55 - ¿Cuál es la importancia de la actividad de I&D realizada entre 2012 y 2016?

55.1 - Valor de los gastos en 2016 (R\$ 1)

1  Alta    2  Mediana    3  Baja    4  No desarrolló   

56 - Describa brevemente la actividad EXTERNA de I&D adquirida por su empresa entre 2012 y 2016:

### Comité para Nuevas Demandas

En esta investigación, se toma en cuenta el factor de planeamiento/existencia de acciones para nuevas demandas, responsable por los procesos de innovación para que la institución permanezca activa y en crecimiento en el mercado. Se comprende que la perpetuación de esta práctica entre los departamentos, gestores y empleados permite que se mantenga un ambiente más propicio para la innovación y para su éxito.

|   |
|---|
| <p>57 - ¿Es claro para la empresa la conceptualización o diferenciación entre invención, innovación, emprendedorismo, I&amp;D y nuevas demandas?</p>  |
| <p>58 - ¿Posee la organización un departamento, sector, órgano deliberativo u otro similar con la denominación Comité para Nuevas Demandas o Estudios de Futuro? ¿Cómo se denomina el mismo?</p>                      |
| <p>59 - Si la respuesta anterior es afirmativa, describa el objetivo, estructura y metodología de trabajo.</p>  |
| <p>60 - Si la respuesta 58 es afirmativa, describir los beneficios perceptibles (nuevos productos, nuevos mercados, aumento de la facturación, liderazgo mundial, otros).</p>   |
| <p>61 - ¿Desde hace cuánto tiempo la organización mantiene la cultura de estructurar formalmente/institucionalmente estudios/proyectos para nuevas demandas? ¿Cuál es la inversión humana y financiera realizada?</p> |
| <p>62- ¿Cuáles son las principales conquistas para la organización con el trabajo del "Comité para Nuevas Demandas"?</p>  |
| <p>63 - Si la respuesta a la pregunta 58 es negativa, ¿existen acciones para estudios de futuro o Nuevas Demandas en la organización aunque sean embrionarias?</p>  |