

● Es doctor en Ingeniería de Proyectos por la Universitat Politècnica de Catalunya. Es maestro en Innovación por la Universidad Tec Virtual del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Maestro en Administración de la Empresa Industrial por la Universidad Iberoamericana, Golfo Centro. Licenciado en Ingeniería Civil por la Universidad de las Américas Puebla.

● Es miembro del Sistema Nacional de Investigadores nivel I.

● Ha sido profesor en el Tecnológico de Monterrey campus Puebla, así como en la División de Posgrados de la Universidad Popular Autónoma del Estado Puebla. Actualmente es profesor de tiempo completo en el Departamento de Administración de Empresas en la Universidad de las Américas Puebla.

ORGANIZACIÓN PARA LA INNOVACIÓN

Mucho se ha comentado sobre la importancia que tiene para las empresas la innovación. Sin embargo, se espera que la empresa proporcione un espacio de soporte para que el proceso de la innovación sea una realidad en la empresa. A continuación, se comentan algunos aspectos de ese espacio de soporte.

En primer lugar, se requiere el intraemprendedor. Esta persona tiene que librar muchas batallas, pero a diferencia de un emprendedor independiente o autónomo, sus principales batallas son de carácter político. En otras palabras, cuando el emprendedor trabaja para una empresa es necesario que cuente con el apoyo de alguien de la más alta jerarquía, a quien Garvin y Levesque (2006) le llaman «padrino». Es así como se empieza a dar forma al componente humano de la innovación y poco a poco se irán sumando más personas.

En segundo lugar, se tiene que identificar la estructura. Para ello, es necesario conocer la empresa desde adentro, ya que es ésta quien dotará los recursos y las capacidades que ayudarán en el proceso de innovación. Aquí es cuando empiezan a surgir las batallas políticas que debe librar el intraemprendedor y también cuando el «padrino» tiene que hacer valer su aportación a la iniciativa.

Una vez que se tiene el personal y la estructura, es necesario identificar cómo se va a trabajar, es decir, los procesos y sistemas. Su singularidad determinará la rapidez o lentitud para llevar a cabo la innovación. A este respecto, no hay que olvidar que cada empresa tiene arraigada una cultura propia, la cual puede facilitar o dificultar la forma en que las mismas personas se desenvuelven (Thomke, 2020).

Estos tres aspectos básicos que se han mencionado, es decir, el personal, la estructura y los procesos, representan la organización de la innovación. En la práctica, no precisamente aparecen en el orden que se ha comentado aquí, sino que eso puede ser muy variable. Sea primero uno o el otro no es tan importante, como sí identificar que es necesario contar con esos tres pilares y hacerlos funcionar de la mejor forma de acuerdo a la empresa en donde se esté trabajando.

Ahora bien, la organización tiene que operar de acuerdo al tipo de iniciativa que se pretende, y ésta a su vez debe obedecer a una cuestión estratégica. No hay que olvidarlo, todo tiene que estar alineado. Si se está ante una innovación sencilla, simple, algo modesto, pero que puede ser de utilidad para la empresa, entonces se deben aprovechar las holguras que hay en ésta. De acuerdo con Govindajaran y Trimble (2010), en una iniciativa de este tipo se requiere mucha motivación para salir adelante. Si la iniciativa va más allá, es decir, el umbral de lo sencillo ha quedado atrás, pues ahora el reto es hacer de la innovación un proceso como cualquier otro proceso que ya tiene la empresa. Es evidente que esto es más complejo y la sola motivación no basta, sino que ahora hay que sistematizar la innovación y para ello hay que definir los procesos que sean necesarios. Esta iniciativa es más exigente y también más retadora.

En conclusión, el espacio de soporte es fundamental para llevar a cabo la innovación, ya que desde este espacio se organiza. No se trata de un momento de inspiración y una carga de motivación para decir que se quiere innovar. El proceso es complejo, desgastante y en ocasiones puede llegar a ser frustrante, sin dejar de añadir que el resultado es incierto. Es precisamente por estas razones que las empresas no están dispuestas a ejecutar este proceso, ya que no se tiene plena certeza de sus beneficios, si es que los habrá. Esto se lleva mejor si existen condiciones propicias, al menos, como las que se han comentado previamente. **G**

REFERENCIAS

- Garvin, D. A. y Levesque, L. C. (2006). Meeting the challenge of corporate entrepreneurship. *Harvard Business Review*, 84, 102-112.
- Govindajaran, V. y Trimble, C. (2010). *The other side of innovation: Solving the execution challenge*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Thomke, S. (2020). Building a culture of experimentation. *Harvard Business Review*, 98, 40-48.

2022

35

