



ARTIGOS

¿QUÉ COMPORTAMIENTOS ESTRATÉGICOS FAVORECEN LA INNOVACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN?

Rosalia Aldraci Barbosa Lavarda

Doutora em Dirección de Empresas, Estrategias y Organización, pela Universitat de València – UV - Espanha

Professora e pesquisadora da Universidade Regional de Blumenau, no PPGAd, nos cursos de Pós-Graduação Stricto Sensu Mestrado em Administração e MINTER - FURB

E-mail: rlavarda@furb.br [Brasil]

Resumen

Este trabajo se propone a analizar los vínculos entre innovación y estrategia, a partir de la idea de que la innovación es consecuencia de un pensamiento estratégico, trasladado a toda la organización a través de la misión. A través de una revisión bibliográfica y análisis de estudios empíricos publicados recientemente, se buscó la respuesta a las cuestiones: ¿Qué comportamientos estratégicos favorecen la innovación? ¿Qué factores son determinantes y llevan a una empresa a la búsqueda de la innovación? ¿Qué relaciones se establecen entre el pensamiento estratégico, la creatividad y la innovación? Se encontró que hay comportamientos estratégicos que conducen hacia un entorno que favorece la innovación y factores relacionados con actitudes flexibles, de aceptación de nuevas ideas, que favorecen la creatividad, la apertura hacia los cambios del entorno. Estos comportamientos estratégicos caracterizan la relación existente entre el pensamiento estratégico, la estrategia, la creatividad y la innovación como consecuencia.

Palabras clave: Innovación, pensamiento estratégico, estrategia,reatividad.

1 INTRODUCCIÓN

El principal objeto de este trabajo es analizar los vínculos que unen el tema de la innovación con la estrategia, enfatizando esta correlación, a partir de la idea de que la innovación es consecuencia de un pensamiento estratégico desarrollado inicialmente por la alta dirección de la empresa - enfoque estratégico jerárquico - (FERNÁNDEZ, 1996), trasladado a toda la organización a través de la misión - enfoque visionario - (BART, 2004; MENGUZZATO; RENAU, 1991; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 1998) y que después necesita ser difundido a todos los niveles. El pensamiento estratégico debe estar generalizado especialmente si la organización opta por situarse al frente de sus competidores e innova continuamente (MINTZBERG, 1993; TREGOE; ZIMMERMAN, 1988).

A su vez, la innovación pasa por distintas fases de generación, desde los años 50 hasta nuestros días, culminando en un proceso de red en el ámbito macroeconómico, resultado de la interacción entre varios actores e instituciones (empresas, competidores, fuentes científico-técnicas), con continuos flujos de retroalimentación dentro del sistema

Este trabajo se estructura en una primera parte que ofrece una revisión bibliográfica, caracterización de un marco teórico conceptual con el objetivo de acotar los conceptos de Estrategia e Innovación. Se revisaron también temas relacionados con el desarrollo del pensamiento estratégico, creatividad y pensamiento creativo, comportamiento estratégico, estrategia tecnológica e innovación e I+D.

En un segundo apartado se analizaron estudios empíricos publicados recientemente buscando en sus aportaciones la respuesta a las tres cuestiones clave de este estudio: ¿Qué comportamientos estratégicos favorecen la innovación en la organización? ¿Qué factores son determinantes y llevan a una empresa a la búsqueda de la innovación? ¿Qué relaciones se establecen básicamente entre el pensamiento estratégico, la creatividad y la innovación?

En un apartado final se incorporaron algunas reflexiones que pueden contribuir a un mejor entendimiento del tema abordado en este estudio. A partir de la revisión a la literatura se vislumbran comportamientos estratégicos deseables y que conducen hacia un entorno que favorece la innovación, así como factores relacionados con actitudes flexibles, de aceptación de nuevas ideas, que favorezcan la creatividad, la apertura hacia lo nuevo, a los cambios del entorno. Estos comportamientos estratégicos caracterizan la relación existente entre el pensamiento estratégico, la estrategia (a través de la misión), la creatividad y la innovación como consecuencia.

2 ESTRATEGIA

Estrategia es la estructura que guía las elecciones que determinan la naturaleza y dirección de una organización, su propósito esencial. Para que se la comprenda es necesario saber claramente lo que la organización desea y cómo llegará a realizarlo. La fijación de la estrategia es un ejercicio que debe involucrar al equipo de la cúpula directiva en la determinación de la Fuerza Motriz de la organización (TREGOE; ZIMMERMAN, 1988). La estrategia, antes que nada, es una idea y su grandeza está en la originalidad; los competidores, o no han pensado en ella, o no están en condiciones de ponerla en práctica (MAKRIDAKIS, 1993), y su fuerza se deriva de su capacidad para permitir una visión realista y una dirección eficaz (BART, 2004).

Una vez claramente formulada la estrategia, la organización puede establecer planes, reunir sus recursos y tomar sus decisiones relacionadas con la rutina a la luz de lo que desea ser. La estrategia debe tornarse parte del día-a-día de la empresa, debe ser entendida claramente y aplicada por los que conducen la empresa, así como debe integrarse en la estructura de la organización (TREGOE; ZIMMERMAN, 1988).

Una herramienta que parece tener potencial para la actuación de la estrategia y desarrollar

su importante papel, es el establecimiento de la misión de la empresa (BART, 2004). La misión es parte de la estrategia y ha sido identificada como la herramienta más conocida del mundo de las empresas. La misma se establece en respuesta a una de las cuestiones más estratégicas a la que toda organización enfrenta: cómo ésta pretende atraer y mantener la lealtad de sus clientes. Cuando lo logra ciertamente estará actuando de forma innovadora.

Para que la estrategia sea operativa, es necesario traducirla en planificación estratégica, pues ella se convierte en sí misma en un canal de comunicación, es un instrumento indirecto de cambio y desarrollo de la organización, crea efecto de participación entre gerentes y trabajadores y ayuda la empresa a discutir cuestiones críticas y a resolver sus conflictos.

La planificación estratégica es un proceso gerencial que posibilita al ejecutivo establecer el rumbo a seguir por la empresa, con vistas a obtener un nivel de optimización en la relación de la empresa con su entorno. Este proceso no debe ser realizado solamente por el nivel gerencial, sino contemplar todos los niveles y ser formulada también a partir de los niveles inferiores, donde están las informaciones necesarias para su elaboración, estimulando así una relación entre los tres niveles de planificación: el estratégico, el táctico y el operacional (OLIVEIRA, 1994).

La planificación estratégica debe contestar de forma sistemática a **Dónde uno quiere llegar** y a **Cómo llegar hacia allí**, considerando el posicionamiento de largo plazo de la empresa, que debe establecer claramente, con base en el análisis estratégico, la visión, la misión, los valores y las estrategias de corto plazo, como herramientas de gestión fundamentales en la generación de resultados diarios entre los equipos directivos y los equipos operacionales.

La planificación estratégica y la estrategia propiamente dicha son consecuencias de un pensamiento estratégico. Para desarrollar el pensamiento estratégico es necesario mirar desde fuera de la organización y percibir las posibilidades más que los problemas, las características importantes más que las tareas urgentes y las oportunidades más que los obstáculos (LAKE, 2004). El pensamiento estratégico debe ser estimulado e incentivado en el medio organizacional. En este sentido, es fundamental la alerta de Tregoe e Zimmerman (1988), los cuales proponen lo que significa pensar y actuar estratégicamente, ofreciendo una perspectiva de un nuevo concepto y, como contribución mayor al pensamiento estratégico, desarrollan el concepto de Fuerza Motriz, como opción de estrategia futura, fundamental para llegar a la dirección estratégica de la organización.

Considerándose el **Pensamiento** como el conjunto de ideas propias de alguien, el acto de pensar, raciocinar, juzgar, imaginar, y, Estratégico refiriéndose a la Estrategia como el arte de planear acciones de largo plazo, se puede afirmar que el pensamiento estratégico es el arte de pensar estratégicamente acciones, soluciones, caminos, individual o colectivamente, en favor de la mejora organizacional.

Para que el pensamiento estratégico tenga resultados positivos es necesario primeramente tener claro el objetivo del negocio; o sea, entender cual es el negocio de la empresa, cual es su propósito, conocer sus productos o servicios y el mercado hacia el cual está orientada (MAKRIDAKIS, 1993; MARCH-CHORDÁ, 2004). En resumen, el pensamiento estratégico ocurre cuando se mantiene el objetivo, pensando a largo plazo, seleccionando lo que es importante de lo que es ruido y actuando correspondientemente a ello, pues es posible de ser adoptado, estimulado y desarrollado como un proceso dentro de la organización.

Según Tregoe e Zimmerman (1988), recientes investigaciones sobre el cerebro humano contribuyen a mejorar la comprensión sobre el tipo de atributos mentales que predisponen la persona para el pensamiento estratégico. El hemisferio derecho del cerebro, con calidades intuitivas, creativas y holistas, podría ser llamado el lado estratégico del cerebro. Estas características son las que más deberían ser desarrolladas dentro de las organizaciones, pues si las personas son incentivadas a desarrollar pensamiento creativo, ciertamente traerán soluciones holistas y diferenciadas para las organizaciones (COLLINS; PORRAS, 1996; MINTZBERG;

AHLSTRAND; LAMPEL, 1998).

Podemos considerar una estrategia como nuevas ideas, nuevas necesidades y soluciones eficaces para los nuevos problemas, así como formas más imaginativas de resolver los viejos. De la misma manera, estos son también elementos fundamentales para lograr el éxito y evitar el fracaso en las organizaciones (MAKRIDAKIS, 1993).

Conjuntamente, considerando que pensamiento creativo y pensamiento estratégico deben andar juntos, en la misma dirección, puede definirse la empresa que se resiste a ser creativa como aquella que no mejora sus productos y su estructura, o no está atenta a nuevos descubrimientos, tanto internos cuanto en otras partes en el mundo; esta empresa será superada rápidamente.

El pensamiento creativo debe ser estimulado por la alta dirección que debe estar constantemente desafiando a sus empleados a ejercerlo (WAN; ONG; LEE, 2005).

La creatividad exige un pensamiento intuitivo, flexibilidad y falta de estructuración. Según la literatura sobre el tema, la creatividad puede enseñarse, llevando la gente a aceptar el hecho de que necesitan una nueva manera de pensar y ayudándoles a comprender las inhibiciones del pensamiento creativo (MAKRIDAKIS, 1993).

Según Makridakis (1993), se puede estimular el pensamiento creativo de varias formas en las empresas: rechazando las teorías – no dando nada por sentado y atreviéndose a cuestionar lo que la mayor parte de la gente acepta como verdades indiscutibles; no criticando las nuevas ideas, por muy disparatadas que parezcan y reservando el juicio para más adelante, cuando se hayan reunido estas; haciendo conexiones – buscando fórmulas o pauta para relacionar ideas o hechos aparentemente inconexos para idear nuevos conceptos y enfoques originales; combinando y mejorando las ideas leídas o expresadas por otros para acabar con variaciones originales; percibiendo las cosas desde un nuevo ángulo, viendo las cosas que los demás no han sido capaces de ver; convirtiendo los problemas y los riesgos en oportunidades, al ser capaces de verlos bajo una nueva luz; corriendo riesgos, estando dispuesto a trabajar en nuevas direcciones o explorando ideas absurdas; explotando la suerte, al reconocer los sucesos afortunados y estando dispuesto a proseguir para descubrir por qué han ocurrido; teniendo confianza en la propia creatividad, al creer que se puede conseguir alcanzar soluciones originales para lo que podrían ser problemas casi insolubles.

Aunque todos tenemos la capacidad de hacer algo creativo, la mayoría tiene que hacer actividades no especializadas (para vivir), que exigen usar poco el intelecto. Así ocurre con los directivos de las empresas que están siempre ocupados resolviendo los problemas cotidianos, asistiendo a reuniones y solucionando crisis, sin tener el suficiente tiempo para pensar y mucho menos para ser creativos.

El valor de la creatividad aumentará en el futuro (como consecuencia de los ordenadores, la súper automatización y la rápida difusión de la información), al tiempo que disminuirá la importancia de las ventajas competitivas de otra procedencia. Esto suscitará mayores niveles de imaginación en el nivel estratégico y un énfasis mayor en el pensamiento y las acciones creativas para obtener ventajas competitivas. Así, habrá que aprender a fomentar en las organizaciones un impulso interior hacia la excelencia, de modo que los grandes logros puedan ser un reto, más que imperativo dictado por el temor a la competencia (MAKRIDAKIS, 1993).

Algunas actitudes y comportamientos específicos son característicos de organizaciones que buscan superar la competencia a través de una estrategia innovadora. La flexibilidad, entendida como la capacidad para adaptarse y cambiarse continuamente en acuerdo con la evolución del entorno, es una alternativa necesaria y una importante virtud hacia una nueva empresa innovadora y más aún si esa empresa está en el comienzo de sus actividades (MARCH-CHORDÁ, 2004).

Organizaciones descentralizadas y con estructura organizacional informal también facilitan la innovación (WAN; ONG; LEE, 2005). La flexibilidad y la apertura en este tipo de

estructura organizacional ayuda a fomentar la regeneración de nuevas ideas. Por el contrario, la concentración de poder en organizaciones centralizadas es el mayor obstáculo para la adopción de la innovación. Estos factores deben ser conocidos por la alta dirección para que pueda mantener el equilibrio adecuado en el ámbito interno y su decisión hacia la promoción de la innovación.

Algunos atributos que deben poseer los dirigentes para favorecer la estrategia innovadora son: disposición para aprender, confianza y coraje, creer y confiar en la nueva idea, visión de largo plazo del negocio y conciencia de ser un emprendedor (MARCH-CHORDÁ, 2004). Además, objetivos claros y bien comunicados sirven para guiar la contribución de las personas envueltas en este proceso (BOER; DURING, 2001).

La estrategia no es monolítica. Puede tomar varias formas, presentando cada una de ellas diferentes oportunidades y problemas a los directores (MAKRIDAKIS, 1993). El proceso de formulación de la estrategia tecnológica, por ejemplo puede seguir dos enfoques distintos: de arriba bajo (jerárquico) y de abajo arriba (basado en los recursos tecnológicos).

El contenido de la estrategia tecnológica afecta a toda la empresa, ya que la tecnología es una fuerza que está omnipresente en cada actividad de la cadena de valor, ejerciendo un efecto profundo en la forma de hacer las cosas. La tecnología debe ser considerada como una variable estratégica (FERNÁNDEZ, 1996).

Para Porter (1990), la estrategia tecnológica de la empresa ha de entenderse como: el enfoque de una empresa para el desarrollo y uso de la tecnología, no solo abarcando la organización de las actividades de I+D, sino que tiene una dimensión mayor, dado el penetrante impacto de la tecnología en la empresa a través de todas las actividades que configuran la cadena de valor.

La estrategia proactiva se apoya en una política dinámica en investigación y desarrollo, para introducir constantemente nuevos productos en el mercado, busca el liderazgo tecnológico a través de la mejora de los procesos productivos (FERNÁNDEZ, 1996). La función de I+D es la líder, el objetivo es avanzar en el estado del arte continuamente y siempre con la idea de ir por delante de la competencia.

Algunas empresas desarrollan una estrategia reactiva. Esta decisión puede estar motivada en una política de evitar los riesgos inherentes a una innovación tecnológica radical (FERNÁNDEZ, 1996). La estrategia tecnológica reactiva se apoya en mantener el liderazgo competitivo mediante mejoras radicales en el proceso y mejoras incrementales en productos que permitan aumentar la facilidad de uso, la calidad y la fiabilidad de los sistemas, a la vez que reducen los costes de producción.

Por otro lado Benavides (1998) sostiene que las estrategias de innovación tienen una orientación claramente externa, dirigida al mercado, en cuanto que las estrategias tecnológicas, por el contrario tienen una orientación interna, ya que sitúan su interés en la tecnología, aún que los dos enfoques se relacionan, puesto que el objetivo último de ambas estrategias consiste en ofrecer a los clientes de la empresa productos atractivos y capaces de satisfacer sus necesidades.

3 INNOVACIÓN

A pesar de los numerosos estudios sobre innovación, no existe un consenso sobre su definición singular (WAN; ONG; LEE, 2005). Para Benavides (1998) la innovación es entendida como un proceso sistemático y deliberado mediante el cual se pretende alterar determinados factores de la empresa. A través de este proceso se conciben nuevas ideas que, una vez desarrolladas, permiten la introducción en el mercado de nuevos productos o procesos, la adopción de nuevas estructuras organizativas, el empleo de nuevas técnicas comerciales, de gestión, etc.

Toda innovación es parte de una estrategia y toda estrategia busca constantemente alguna innovación. La decisión de acometer fuertes inversiones en I+D caracteriza un tipo específico de empresa; la empresa con voluntad de ser líder en el mercado en el cual está inmersa, pudiendo ofrecer productos que aún nadie ofrece. La innovación puede ser generada como culminación de un comportamiento o proceso en red, en el ámbito macroeconómico, donde intervienen gran variedad de agentes: empresariales, institucionales, Universidades y centros de I+D (MARCH-CHORDÁ, 2005).

Este es un tema que viene siendo investigado desde los años ochenta y noventa, buscando saber porqué se desarrollan las innovaciones en las organizaciones. Su importancia queda patente por la cantidad de trabajos que han sido publicados en un gran número de revistas científicas de distintas áreas del conocimiento (NIETO ANTOLÍN, 2003).

Los directivos de la mayoría de las empresas han tomado conciencia de que la realización de actividades innovadoras contribuye a mejorar la competitividad de sus organizaciones. Así, han desarrollado actitudes positivas ante la innovación, orientando sus estrategias hacia el desarrollo de recursos y capacidades tecnológicas que aumenten el valor de sus operaciones y garantizar su desarrollo.

Tal como se indica en la Cuadro 1, en los años 60 bajo un enfoque operativo, la base teórica y empírica de los trabajos en I+D era inicialmente muy débil y no se preocupaba por analizar la naturaleza del proceso de innovación en las organizaciones (NIETO ANTOLÍN, 2003). En los años 80 se olvidaron los aspectos operativos y surgieron los primeros trabajos formales volcados a sentar las bases teóricas de la estrategia tecnológica. En los noventa la estrategia tecnológica cobra mayor protagonismo y se integró con la estrategia en el ámbito competitivo y corporativo.

La innovación es un proceso y debe ser administrada como tal. Las actividades clave en la gestión de la innovación son: establecimiento del objetivo, diseño y desarrollo del proceso, monitorear el progreso y ajustar los objetivos, el proceso y la organización (BOER; DURING, 2001). Los factores determinantes para la innovación son: estructura descentralizada, recursos organizacionales (permite soportar los costes de instituir innovaciones), creencia en la importancia de la innovación, disposición para asumir riesgos y cambiar ideas (WAN; ONG; LEE, 2005), componiendo un conjunto de actividades complejo y muy peculiar.

A nivel organizativo, varios autores han señalado que el énfasis en las divisiones, la jerarquía y la centralización de la toma de decisiones puede acarrear que las empresas sean inherentemente lentas para innovar (BROWN; MAYLOR, 2005).

El mundo vive en la era de la innovación (BART, 2004). En el entorno competitivo actual la innovación en el producto está tornándose más y más relevante, principalmente debido a tres tendencias: la competencia internacional intensa, mercados exigentes y fragmentados y los diversos y rápidos cambios tecnológicos (ALEGRE-VIDAL; LAPIEDRA-ALCAMI; CHIVA-GÓMEZ, 2004). Todo esto deja clara la gran importancia de la innovación y su relación con la estrategia de la organización (BART, 2004; WAN; ONG; LEE, 2005).

Aspectos en los	Enfoques estáticos	Enfoques Dinámicos
-----------------	--------------------	--------------------

estudios a nivel Macro	Economía Neoclásica	Economía Industrial	Economía Evolucionista
Etapas a nivel Micro	Enfoque operativo (60') <i>Dirección de proyectos de I+D</i>	Enfoque ECR (80') <i>Dirección Estratégica de la innovación fundamentada en análisis sectoriales</i>	Enfoque recursos (90') <i>Dirección estratégica de la innovación fundamentada en la explotación de recursos y capacidades internas</i>
Capacidad de control del proceso de innovación tecnológica	Nula <i>La empresa solo puede adaptarse a la intensidad y la dirección del proceso de innovación tecnológica (que está determinado por un conjunto de múltiples fuerzas que escapan de su control)</i>	Escasa <i>La empresa puede orientar la dirección del proceso de innovación pero sus acciones están limitadas por la estructura de la industria</i>	Amplia <i>La empresa juega un papel activo en el proceso de innovación y puede orientarlo para modificar la estructura de la industria en que compete</i>
Concepción de la tecnología	Muy Limitada - Es información - Procedente exclusivamente las actividades de I+D	Limitada - Es información - Procedente de I+D y eventualmente de otras fuentes (licencias, cooperación tecnológica)	Amplia - ES conocimiento - De cualquier procedencia - Énfasis en los mecanismos internos de aprendizaje (por la práctica, por el uso...)
Factor central en la dirección de la innovación tecnológica	La dirección de las actividades de I+D para no perder el ritmo del proceso de innovación	Diseñar la estrategia de innovación adecuada a las características del entorno industrial	Diseñar la estrategia de innovación que permita explorar los recursos tecnológicos de la empresa
Actividades a realizar para dirigir la innovación tecnológica	-Asignar eficientemente los recursos a las actividades de I+D - Dirigir y gestionar las operaciones de I+D	- Identificar los factores estructurales de la industria - Elegir el momento (Cuándo?) y la forma más adecuada (Cómo?) para acceder a nuevas tecnologías	-Identificar los recursos y capacidades tecnológicas internas - Desarrollar nuevos productos basándose en los recursos y capacidades
Instrumentos de soporte para la decisión	Técnicas de evaluación, planificación y control de proyectos de I+D / departamentos de I+D	Herramientas para el análisis estratégico de la tecnología, modelos de cartera, etc.	Modelos de diagnóstico interno (<i>Grappes</i>), estructuras organizativas que estimulan la creatividad y el aprendizaje continuos, plataformas de productos, etc.

Cuadro 1 – Evolución de los Estudios en Innovación Tecnológica

Fuente: Nieto Antolín (2003)

Dentro de este campo, el proceso de innovación se lleva a cabo, básicamente, en el departamento de Investigación y Desarrollo (I+D). La creación de este tipo de departamento especializado, conlleva la profesionalización de estas actividades, constituye una respuesta institucionalizada al complejo problema que supone la gestión y organización del acoplamiento de las capacidades tecnológicas y del mercado (FERNÁNDEZ, 1996).

El departamento de I+D no desarrolla sus actividades de forma aislada dentro de la organización, sino que mantiene interacciones con los otros departamentos. Forma parte de la estructura formal para el desarrollo de una innovación tecnológica. Sin embargo, las empresas fomentan otra serie de mecanismos para favorecer la creatividad industrial, que no siempre se integran en la estructura formal de la empresa. Existen cuestiones típicas de organización en I+D como la de centralización o descentralización; integración, en caso de adquisición o mantenimiento como sector separado; reducción del tiempo de desarrollo de un nuevo producto; dónde ubicar geográficamente las instalaciones de I+D; y además hay cuestiones estratégicas subyacentes como se responde adecuadamente a las necesidades del negocio; a los objetivos

corporativos; si se comunica de manera eficaz con el interior y el exterior de la empresa y se utiliza eficazmente los recursos destinados hacia él, etc. (MARCH-CHORDÁ, 2005).

Dentro de las varias proposiciones para ubicación y clasificación de la investigación y desarrollo dentro o fuera de la empresa, encontramos la afirmación de Wan, Ong e Lee (2005), que sustenta que las empresas con mayor inversión en proyectos de I+D son más innovadoras.

La revisión de la literatura realizada sirve de base para el mejor entendimiento de las cuestiones planteadas en el inicio del trabajo y proporciona una correlación entre los conceptos de la estrategia, de pensamiento estratégico y de innovación, permitiendo ser complementada y contrastada con los estudios empíricos analizados.

4 ANÁLISIS DE LOS TRABAJOS EMPÍRICOS – PRINCIPALES CORRELACIONES Y APORTACIONES

Partiendo de la base de la sección anterior, apuramos que el nivel (mayor o menor) de la innovación obtenida por la empresa puede ser una consecuencia del grado de intensidad en el pensamiento estratégico (en las acciones, soluciones) y en la creatividad (generando nuevas ideas y soluciones), por todos los niveles de la organización, y todo ello como parte de la estrategia (visionaria) de la empresa (Cuadro 2).

ASPECTOS	PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	CREATIVIDAD	INNOVACIÓN
CONCEPTOS	El arte de pensar estratégicamente acciones, soluciones, caminos, individual o colectivamente, en favor de la mejora organizacional.	Suma de nuevas ideas, nuevas necesidades y soluciones eficaces para los nuevos problemas	Proceso por el cual se conciben nuevas ideas que, una vez desarrolladas, permiten la introducción en el mercado de nuevos productos o procesos.
AUTOR (s)	Tregoe e Zimmerman, 1988; Mintzberg, 1993	Makridakis, 1993	Benavides, 1998

Cuadro 2 – Relación entre los Conceptos Generales

Fuente: Preparado por el autor

La metodología empleada en esta sección ha consistido en revisar una serie de artículos empíricos publicados recientemente (1999-2005) en revistas científicas en el área de administración y innovación. Las revistas Madrimasd, International Journal of Technology Management, Technovation, Research and Development Management, Research Policy y International Journal of Entrepreneurship Management fueron las revistas examinadas. Además, hemos abordado seis artículos empíricos recientes, la mayoría de los años 2004 y 2005 (Cuadro 3). Los artículos fueron elegidos entre aquellos que contenían en su resumen una relación directa entre estrategia y innovación (condición necesaria) y por la fecha más reciente con excepción del de 1999 que se excluí de esta razón (muestra intencional) trayendo un aporte confirmatorio a las cuestiones planteadas inicialmente.

Todos los trabajos analizados remiten a la gran importancia de la innovación y su relación con la estrategia de la organización, previamente trazada. Las variables estudiadas en cada uno de los artículos, en su mayoría mantienen una estrecha relación con la innovación y fueron analizadas con objeto de verificar la confirmación o no de las hipótesis planteadas por sus autores.

AUTORES	OBJETO DEL ESTUDIO	REVISTA
Alegre-Vidal, Lapiedra-Alcami e Chiva-Gómez, 2004 (3)	Estrategia y innovación	Research Policy
Bart, 2004 (1)	Relación entre innovación, misión y aprendizaje	IJTM
Brown e Maylor, 2005 (5)	Políticas (estrategias), prácticas y desempeño	Technovation
March-Chordá, 2004 (6)	Factores de éxito, dificultades e influencia sobre el desempeño	IJEM
Daellenbach, McCarthy e Schoenecker 1999 (4)	Comprometimiento con la innovación	R&D Management
Wan, Ong e Lee, 2005(2)	Factores determinantes de la innovación	Technovation

Cuadro 3 – Estudios Empíricos Analizados Relacionados con Innovación y Estrategia

Fuente: Preparado por el autor

El primer artículo (ALEGRE-VIDAL; LAPIEDRA-ALCAMI; CHIVA-GÓMEZ, 2004) trata de la relación entre estrategias operacionales e innovación de producto, con el objetivo de descubrir si las empresas más innovadoras formulan estrategias operacionales distintas a las de las empresas menos innovadoras. Este estudio analiza la industria azulejera española, en la cual un tercio de empresas posee I+D sistematizado, sin embargo las patentes no son usadas como sistema habitual de protección de la innovación (ALEGRE-VIDAL; LAPIEDRA-ALCAMI; CHIVA-GÓMEZ, 2004) y la estrategia de innovadora sistemática está basada en la innovación continua ya que los beneficios de la innovación perduran poco tiempo. La imitación creativa es una estrategia de innovación adoptada por las empresas que dan prioridad a evitar los riesgos de la innovación.

Las empresas más innovadoras, las que adoptan una estrategia de innovación más ofensiva, dan más importancia a la calidad (principalmente para el desempeño del producto, calidad consistente con bajo nivel de defectos y habilidades de soporte post venta) y para la flexibilidad (principalmente para productos *customized* y habilidades para línea de productos generales), lo que comprueba la primera y segunda hipótesis planteada. La tercera y cuarta hipótesis también se confirman pues las empresas más innovadoras ponen menos énfasis en la entrega y en la eficiencia en costes. Los hallazgos de este estudio proporcionan una visión más completa de la forma del innovador ofensivo. El encaje entre capacidades operativas y estrategia innovadora de producto aparece como una pieza clave en aquellas empresas cuya competitividad esta claramente basada en el desarrollo de nuevos productos

Así, proponen que las variables calidad y flexibilidad guardan relación con una estrategia encaminada a alcanzar altos niveles de innovación, principalmente cuando ambas variables son asumidas como prioridades en las organizaciones que persiguen ser más innovadoras.

El segundo estudio analizado, de Bart (2004) es significativo para este trabajo en la medida en que sus resultados confirman que las organizaciones formulan efectivamente la misión para ayudar a identificar sus clientes como prioridad para su organización y para señalar que allí es donde sus profesionales necesitan enfocar sus esfuerzos y energías.

Según este estudio, de la misión se derivan dos beneficios más importantes: primero, el establecimiento de la misión, impulsa a los empleados a satisfacer las necesidades de los clientes, les ayuda a identificar necesidades no satisfechas y encuentra soluciones para ellas – en otras palabras, innovando. Segundo, cuando la misión especifica claramente las prioridades de la

organización, quienes se ocupan de llevarla a cabo poseen un mayor compromiso con ella (BART, 2004).

Así, del estudio de Bart (2004) podemos concluir que una definición clara de la estrategia traducida en la misión tiende a generar un mayor esfuerzo innovador destinado a satisfacer las necesidades no cubiertas de los clientes (Figura 1). Esta relación emana de un proceso continuo en organizaciones con clara visión estratégica hacia la constante innovación de producto o proceso.

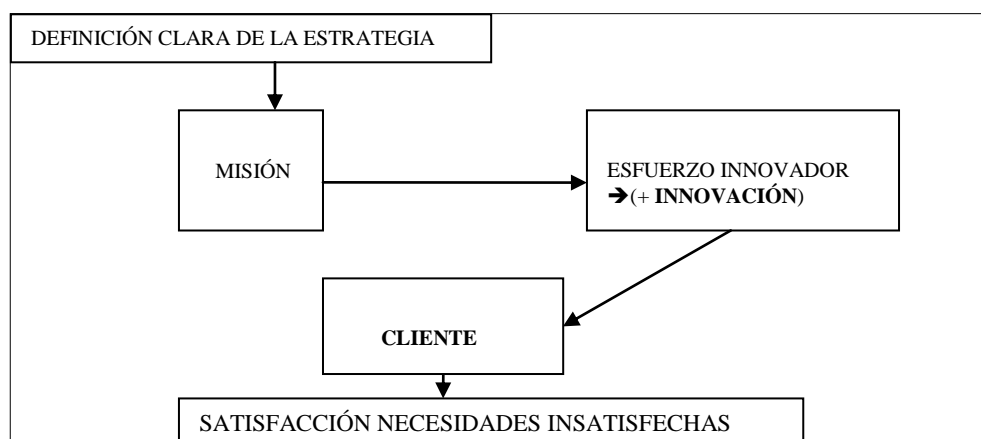


Figura 1 – Modelo Correlación entre Estrategia e Innovación

Fuente: Preparado por el autor

Las variables analizadas por Bart (2004) fueron: desempeño financiero de la empresa; medidas de la innovación, contenido de la misión, compromiso y aprendizaje de los empleados, efectividad de la comunicación de la misión y métodos de comunicación de la misión para los empleados. Fue positiva la correlación encontrada entre desempeño financiero y innovación; contenido de la misión, innovación, comprometimiento y aprendizaje; efectividad de la comunicación y aprendizaje del empleado y aún, métodos y efectividad de la comunicación.

Las principales conclusiones de Bart (2004) son: las empresas comprometidas con la innovación logran mejorar su desempeño organizacional; la misión parece contener especialmente el grado el que la empresa especifica su preocupación con la satisfacción del cliente y su estrategia competitiva; comunicar la misión de una empresa eficazmente contribuye para el aprendizaje del empleado y que no todos los métodos para comunicar la misión son creados igual, así solo una forma de comunicación no es suficiente.

El trabajo de Brown e Maylor (2005) trata sobre el proceso de innovación, concretamente las políticas (estrategias) empleadas por las empresas, sus prácticas relevantes para el proceso de innovación y niveles de desempeño que obtienen como resultado, ofreciendo una clasificación de los tipos de empresas innovadoras.

La finalidad es realizar una comparación contextual y examinar la extensión de las **mejores prácticas**, a fin de responder a la pregunta: ¿Cuáles son las diferencias entre las políticas, prácticas y desempeño de la innovación en cada uno de los entornos investigados y cómo difieren en los sectores? Para ello obtuvo dos *clusters* de empresas, aplicando un análisis longitudinal de los datos. Fueron estudiadas en el primer *cluster* 24 plantas de manufactura, 16 del sector automovilístico (en EUA y UK) – entorno altamente competitivo, y 8 del sector de PC. El segundo *cluster* fue compuesto por 5 compañías pertenecientes a *hardware* de telecomunicaciones, manufacturas, ingeniería, elaboración de cerveza, herramientas especiales y fabricación de lubricantes especiales – entorno no altamente competitivo.

Los datos recopilados revelan información suficiente sobre sus estrategias, cómo fueron originadas y conducidas hacia la innovación de producto y procesos. También el rol de la estrategia en la función de producción.

El primer *cluster* ha demostrado una repercusión de la estrategia, debido a tres características comunes en este grupo: la presencia del nivel *senior* en el personal de operaciones, no limitado al papel de técnicos especialistas más si con importante implicación en las actividades de negocios de la empresa incluyendo el proceso de innovación; la presencia de estrategias claras de producción, que incluyen la innovación como parte de su acción y cohesión entre la producción y las estrategias de negocios en términos de horizonte de tiempo.

Las otras plantas, las del segundo *cluster*, no mostraron ninguna de las características de la resonancia estratégica. Fue encontrada una débil o ninguna estrategia declarada.

Con relación a las prácticas, en el primer *cluster*, el proceso de innovación pivota alrededor del nivel *senior* del personal de operaciones, principalmente porque su grado de implicación no está restringido al área técnica sino a todo el negocio. Por otro lado, el segundo *cluster* sólo busca la innovación cuando es empujado por un agente externo, inclusive en dos empresas no pudo ser identificado ningún proceso de innovación sostenido por un período de más de dos años.

Relacionado con el desempeño de las innovaciones, evalúan la velocidad de la innovación, encontrando que es más rápida en el sector de computadores que en el automovilístico y, además corresponde a una estrategia resonante o disonante de las firmas. El vector de mejora de desempeño en innovación es plano o con muy ligero aumento en las empresas del segundo *cluster*. Además, hay una dimensión de diferencias entre las empresas, en el entorno en el que operan y el nivel de desempeño, el cual puede ser de líder o seguidor (Cuadro 4).

	Entorno Altamente competitivo	Entorno de Nicho
Líderes de mercado	Grupo1- Alta desempeño – firma de clase mundial: plantas de estrategia resonante	Grupo3 - Bajo desempeño comparado con el Grupo 1 de firmas
Seguidor	Grupo 2- Menor desempeño que los líderes de mercado	Grupo 4 – Desempeño muy bajo comparado con los otros grupos

Cuadro 4 – Clasificación de las Empresas

Fuente: Brown e Maylor (2005)

Las dos dimensiones que sugiere este estudio para explicar las diferencias entre las políticas, prácticas y desempeño de las empresas son: la naturaleza del proceso de mejora y el entorno en el cual la organización opera.

El cuarto estudio (MARCH-CHORDÁ, 2004) trata de investigar el porqué las tentativas para mejor entender las claves de suceso y las razones para los fallos en los nuevos negocios son consideradas como la preocupación principal. Este estudio fue realizado en una categoría específica de empresas: las recién fundadas, llamadas *start-ups*, pertenecientes a las industrias de alta tecnología o con clara demostración de comportamiento innovador, con el objetivo de realzar los puntos fuertes y desafíos encontrados por ellas.

Fueron considerados, con la evaluación de los emprendedores encuestados, cinco factores de suceso: Fondos, gestión, foco, perfil y motivación personal, objetivos y crecimiento estratégico. Posteriormente los resultados (factores de suceso encontrados) fueron organizados en dos categorías: Puntos fuertes / oportunidades y Puntos débiles / amenazas.

La investigación ha demostrado que los emprendedores tienden a evitar dependencia excesiva en fondos de capital y otras inversiones para formar la empresa, prefieren empezar con

recursos propios. Tienen una opinión desconfiada de tales fondos cuando es demasiado para poner a la disposición de una compañía. En la mayoría de las nuevas empresas las entradas de recursos suplementarios son especialmente útiles en las fases iniciales de desarrollo.

Los temas organizacionales en general son poco valorados. No admiten la necesidad de adaptar la estructura organizacional para cada fase del desarrollo del negocio.

La flexibilidad, como la capacidad para adaptarse a los continuos cambios en la evolución del entorno, es ampliamente apreciada por los fundadores como una valiosa virtud en cualquier nueva empresa innovadora. Así como la mayoría de los fundadores juega el papel clave del negocio y reconoce sus limitaciones gerenciales. También están atentos en la actividad principal, además de buscar nuevos clientes y mercados, mantener un **portfolio** de productos competitivos e innovadores, construir una identidad propia del nuevo negocio y buscar nuevas oportunidades cuando el mercado está en crecimiento.

Así fue confirmada la primera hipótesis planteada en este estudio, que dice que los puntos débiles en las empresas emergentes están relacionados con negligencias y fallos gerenciales y organizacionales; la segunda, que plantea que la mayoría de los factores de suceso para empezar el negocio, según reciente literatura, también están presentes en las nuevas empresas innovadoras; fue parcialmente encontrada, ya que la literatura plantea que en el perfil personal del emprendedor es deseable la creatividad y algunos atributos y actitudes y que es necesario una suma mínima de recursos y disposición para controlar efectivamente los recursos, lo que no fue claramente identificado.

La tercera hipótesis que afirma que las empresas innovadoras recién fundadas usualmente administran para sobrevivir y crecer más rápido que las empresas convencionales pequeñas y medianas pudo ser verificada, pues después de casi diez años (1994-2002), sólo una empresa se disolvió y dos han sido adquiridas, las demás vieron aumentados sus productos, ventas, interés y número de empleados.

Por otro lado, son pocas las empresas estudiadas que presentan buena atmósfera de equipo, que preparan un riguroso plan de negocios, que poseen un consenso en la toma de decisiones, que adaptan continuamente su estructura organizativa y que exhiben un planeamiento estratégico claramente especificado (factores clasificados como puntos débiles de las empresas y que van a confirmar la primera hipótesis planteada de este estudio).

Daellenbach, McCarthy e Schoenecker (1999), proponen una amplia gama de factores organizacionales y de entorno que influyen en el compromiso de la empresa hacia la innovación. Entre ellos, la percepción de la alta gerencia tiene un impacto directo en el grado de implicación con la innovación. La cuestión que se plantean en el quinto artículo analizado es: ¿Cómo las características de la alta dirección afectan el grado de compromiso con la innovación en la empresa?

Esta cuestión guarda relación con la primera cuestión planteada en este trabajo, **¿Qué comportamientos estratégicos favorecen la innovación en la organización?** Partimos de la base de que la alta dirección establece y es responsable del cumplimiento de la estrategia y si conocemos sus motivaciones podremos determinar cómo influyen en el desarrollo de la innovación.

El análisis estadístico de las variables, regresiones y correlaciones, permite a Daellenbach, McCarthy e Schoenecker (1999), confirmar sólo una de las cinco hipótesis planteadas, la que propone una relación positiva hacia un compromiso de la empresa con la innovación cuando hay una proporción de altos gerentes con experiencia de trabajo en áreas técnicas (ingeniería, producción, I+D). Las demás hipótesis que relacionan la experiencia profesional y la heterogeneidad de conocimientos básicos de áreas funcionales con el compromiso con la innovación no fueron confirmadas. De esta forma, los resultado de este estudio sugieren que cuando las empresas quieran fortalecer sus estrategias de innovación poniendo énfasis en la I+D y desarrollo de producto, deberán buscar gerentes con experiencia

técnica para su equipo de altos gerentes.

El último artículo seleccionado es el de Wan, Ong e Lee (2005), el cual identifica seis factores determinantes de la innovación de las organizaciones: canales de comunicación fluida, estructura descentralizada, recursos organizacionales, creencia en la importancia de la innovación, disposición para asumir riesgos y disposición para cambiar ideas.

Establece que un método para estimar la innovación consiste en distinguir entre los *outputs* (número de nuevos productos o procesos desarrollados por la empresa en un año) de la actividad innovadora y los *inputs* (porcentaje de las ventas dedicada a la financiación de proyectos en I+D) de dicha actividad. Este estudio engloba ambas medidas intentando ofrecer una representación más completa de la empresa innovadora.

A partir del análisis de las medidas de los factores determinantes empleando una escala *Likert*, con dos variables de control establecidas (tamaño de la firma y tipo de industria – producción o servicio) y análisis de regresión múltiple, encuentra que ninguna de las variables, tamaño organizacional y tipo de industria, guarda una relación significativa con la empresa innovadora.

Todas las hipótesis planteadas fueron confirmadas excepto la primera, la cual plantea que la comunicación interna fluida está positivamente relacionada con un mayor grado de la innovación en la empresa, al tiempo que aumenta el desempeño de la firma.

El estudio ha encontrado cinco factores positivamente relacionados con el aumento de la innovación en la empresa: estructura descentralizada, volumen de recursos organizacionales invertidos en innovación, creencia en la importancia de la innovación para el éxito de la empresa, disposición para asumir riesgos y disposición para intercambiar ideas.

Por tanto, concluye que las organizaciones tienen que estar preparadas para aceptar los fallos como una consecuencia natural para estimular e impulsar la innovación. Además, recompensas substanciales y reconocimiento deben ser conferidos a los empleados innovadores no sólo cuando desarrolla una innovación con éxito sino también cuando aportan buenas ideas.

5 DISCUSIÓN FINAL

Con este trabajo de carácter eminentemente recopilatorio (y aquí hacemos mención a su limitación como tal) hemos tratado de aportar evidencias a partir de la literatura sobre la innovación como consecuencia de la decisión estratégica y del pensamiento estratégico presente en la empresa, y tratado de obtener respuestas a las cuestiones planteadas al inicio del trabajo: ¿Qué comportamientos estratégicos favorecen la innovación en la organización? ¿Qué factores llevan una empresa a la búsqueda de la innovación? y ¿Qué relaciones se establecen básicamente entre el pensamiento estratégico, la creatividad y la innovación?

Los resultados indican que los comportamientos estratégicos que conducen hacia un entorno propicio a la innovación son aquellos relacionados con actitudes flexibles (ALEGRE-VIDAL; LAPIEDRA-ALCAMI; CHIVA-GÓMEZ, 2004), de aceptación de nuevas ideas, que favorezcan la creatividad, la apertura hacia lo nuevo, a los cambios de entorno y con la disposición para asumir riesgos. Además, una estructura más descentralizada para la toma de decisiones, recursos organizacionales puestos a favor de la innovación y la creencia en la importancia de la innovación son determinantes y cuando son estimulados, impulsan una empresa hacia la innovación (WAN; ONG; LEE, 2005).

Además, la literatura también constata una relación directa entre innovación y el pensamiento estratégico, pues cuando éste es estimulado y practicado, genera un ambiente de mayor flexibilidad y consecuentemente de mayor creatividad, y capaz de concretarse en nuevos productos o procesos (BART, 2004; MINTZBERG; QUINN, 1993).

Los roles de estos estudios son congruentes entre ellos y corroboran que la misión, la

estrategia de la empresa comunicada a todos sus miembros y la implicación de las personas en los objetivos de la empresa contribuyen a construir de una empresa más innovadora capaz de competir en el mercado actual y futuro (BART, 2004; MENGUZZATO; RENAU, 1991; TREGOE et al., 1989; TREGOE; ZIMMERMAN, 1988).

Así, si la misión especifica claramente la innovación como un objetivo final de la empresa que se transmite intensamente a todos los niveles, sumado a una estructura organizativa proclive a lograrlo, el resultado de convertirse en una empresa más innovadora será más eficazmente alcanzado (BART, 2004).

Las empresas más innovadoras poseen características distintivas respecto a las que no incluyen la innovación como un reto.

A partir de una serie de estudios publicados con base empírica hemos identificado algunos factores o comportamientos que impulsan a un proceso de innovación tecnológica más intenso, reflejadas en la Cuadro 5.

AUTORES	Comportamientos / Factores percibidos → Mayor innovación
Alegre-Vidal, Lapedra-Alcami e Chiva-Gómez, 2004	Énfasis en la calidad Énfasis en la flexibilidad
Bart, 2004	Contenido de la misión Comprometimiento con la misión Comunicación de la misión
Brown e Maylor, 2005	Cooperación en la concepción del proceso de desarrollo del producto Capacidades en resonancia estratégicas (presencia de un nivel <i>senior</i> en el personal de producción envueltos en el negocio; presencia de estrategias de producción definidas que incluyen la innovación como parte de su campo de actuación; cohesión entre las estrategias de producción y del negocio en términos de horizonte de tiempo)
March-Chordá, 2004	Análisis de los puntos fuertes y débiles en las empresas Comportamiento emprendedor
Daellenbach, Mccarthy e Schoenecker, 1999	La apertura de los CEO's hacia la innovación, a través de la experiencia industrial y empresarial, experiencia funcional y nivel básico de educación.
Wan, Ong e Lee, 2005	Descentralización de la toma de decisión Recursos organizacionales invertidos en innovación Creencia que la innovación es importante para el suceso de la firma Disposición para asumir riesgos Disposición para cambiar ideas

Tabla 5 – Características que Favorecen el Proceso de Innovación Tecnológica

Fuente: Preparado por el autor

Otra constatación indica que en mercados altamente competitivos la innovación en productos es más intensa, con exigencia de mejora de la calidad, además de costes reducidos, y todo ello debe ser hecho simultáneamente (BROWN; MAYLOR, 2005). Para ello una vez más se hace necesaria una estructura flexible y un entorno que propicie el pensamiento creativo con vistas a la generación de estos nuevos productos (ALEGRE-VIDAL; LAPIEDRA-ALCAMI; CHIVA-GÓMEZ, 2004).

Se entiende que la estrategia de invertir en investigación y desarrollo es una acción necesaria en la búsqueda de mejores resultados y afrontamiento de la competencia, así como en la importancia del pensamiento estratégico diseminado en todos los niveles de la organización;

éste es un factor que propicia la búsqueda de eficiencia y eficacia en las acciones rutinarias y relacionadas con el alcance de los objetivos de la organización como un camino a ser seguido por aquellas empresas que vislumbren su permanencia en un mercado cada vez más global y competitivo. Las empresas están necesitando de personas capaces de pensar y planificar estrategias. La globalización de la economía abrió las fronteras dejando el mundo en igualdad de competencia, las empresas carecen de pensadores con capacidad de innovación y generación de nuevas ideas que conduzcan hacia la evolución y perfeccionamiento constante.

Se espera que los hallazgos de este trabajo puedan contribuir para ampliar la visión de estudiantes y empresarios de administración en la comprensión de la importancia de tener clara la relación existente entre la misión, la estrategia y la innovación, pues la declaración de la misión es una herramienta poderosa que puede ser usada para establecer el tono y la dirección hacia el proceso de la innovación y tener a los trabajadores involucrados en ello (BART, 2004).

6 LINEA FUTURA DE INVESTIGACIÓN

El campo de la innovación es amplio y muy importante. La innovación es un fenómeno que ha sido desarrollado más que nunca por las organizaciones para hacer frente a la competencia y mantenerse en el mercado. Así, las investigaciones en este campo son muy necesarias.

Un área de investigación en innovación que sugerimos es la de realizar un estudio empírico para comprobar la relación entre el pensamiento estratégico e innovación, a través de una investigación cuantitativa, implicando a un número mayor de empresas en la muestra. Otra línea futura de investigación es hacer un estudio longitudinal para analizar la evolución de la empresa innovadora en distintos sectores, usando una investigación del tipo cualitativa.

Se ha aportado en algunos trabajos la influencia de la estructura o del tamaño en la innovación, sería importante medir hasta que punto el tamaño tiene influencia en el grado de innovación, ya que este factor es aún contradictorio en la literatura.

Como los mercados son continuamente más competitivos llevando a una exigencia de velocidad en el lanzamiento de productos innovadores, hace falta medir cual es la relación de la innovación en los distintos mercados o, incluso, en que medida o como la innovación se desarrolla en los distintos tipos de entorno, más competitivos o menos competitivos, principalmente un estudio en los sectores menos competitivos, ya que son los menos estudiados.

REFERENCIAS

ALEGRE-VIDAL, J.; LAPIEDRA-ALCAMÍ, R.; CHIVA-GÓMEZ, R. Linking operations strategy and product innovation: an empirical study of spanish ceramic tile producers. **Research Policy**, Ámsterdam, v. 33, n. 5, p. 829-839, July 2004.

BART, C. Innovation, mission statements and learning. **International Journal of Technology Management**, Buckinghamshire, v. 27, n. 6/7, p. 544-561, 2004. .

BENAVIDES, C. A. **Tecnología, innovación y empresa**. Madrid: Pirámide, 1998.

BOER, H.; DURING, E. Innovation, what innovation? A comparison between product, process and organizational innovation. **International Journal of Technology Management**, Buckinghamshire, v. 22, n. 1/3, p. 83-107, 2001.

- BROWN, S.; MAYLOR, H. Strategic resonant firms, mass producers, big fish & flat liners: a study of policies, practices & performance in innovation. **Technovation**, Oxford, v. 25, n. 4, p. 307-319, Apr. 2005.
- COLLINS, J. C.; PORRAS, J. I. **Empresas que perduran**: principios básicos de las compañías con visión de futuro. Barcelona: Paidós, 1996.
- DAELLENBACH, U. S.; MCCARTHY, A. M.; SCHOENECKER T. S. Commitment to innovation: the impact of top management team characteristics. **R&D Management**, Oxford, v. 29, n. 3, p. 199-207, July 1999.
- FERNÁNDEZ, E. **Innovación, tecnología y alianzas estratégicas**: factores clave de la competencia. Madrid: Civitas, 1996.
- LAKE, N. The real art of strategic planning. **Total Quality Management**, Abingdon, v. 15, n. 5-6, p. 735-742, July/Aug. 2004.
- MARCH-CHORDÁ, I. Success factors and barriers facing the innovative start-up and their influence upon performance over time. **International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management**, Buckinghamshire, v. 4, n. 2/3, p. 1-1, 2004.
- MARCH-CHORDÁ, I. **Gestión de la innovación**. Valencia: Universidad de Valencia, 2005. (Manual del Curso).
- MAKRIDAKIS, S. G. **Pronósticos**: estrategia y planificación para el siglo XXI. Madrid: Diaz de Santos, 1993.
- MENGUZZATO, M.; RENAU, J. J. **La dirección estratégica de la empresa**: un enfoque innovador del management. Barcelona: Ariel, 1991.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Strategy safari**. Hemel Hempstead: Prentice Hall, 1998.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **El proceso estratégico**: conceptos, contextos y casos. Mexico: Prentice Hall Hispanoamericana, 1993.
- NIETO ANTOLÍN, M. La investigación en dirección de la innovación. **Madrimsd**, Madrid, n. 16, p. 7-8, Abr./Mayo 2003.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 1994.
- PORTER, M. E. **The competitive advantage of nations**. New York: Free Press, 1990.
- TREGOE, B. B.; ZIMMERMAN, J. W. **A estratégia da alta gerência**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1988.
- TREGOE, B. B. et al. **Vision in action**. Nueva York: Fireside Books, 1989.
- WAN, D.; ONG, C. H.; LEE, F. Determinants of firm innovation in Singapore. **Technovation**, Oxford, v. 25, n. 3, p. 261-268, Mar. 2005.

Nota:

1. Trabajo presentado en el XVI CONGRESO NACIONAL DE ACEDE, Sep. 2006, VALENCIA, España.

QUAIS COMPORTAMENTOS ESTRATÉGICOS FAVORECEM A INOVAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO?

Resumo

Este trabalho se propõe a analisar os vínculos entre a inovação e a estratégia, a partir do conceito de que a inovação é consequência de um pensamento estratégico, trasladado a toda a organização através da missão. Utilizando-se uma revisão bibliográfica e análise de estudos empíricos publicados recentemente, buscou-se a resposta para as seguintes questões de pesquisa: Que comportamentos estratégicos favorecem a inovação? Que fatores são determinantes e levam uma empresa à busca da inovação? Que relações se estabelecem entre o pensamento estratégico, a criatividade e a inovação? Encontrou-se que existem comportamentos estratégicos que conduzem a um ambiente favorável a inovação e fatores relacionados com atitudes flexíveis, de aceitação de novas idéias, que favorecem a criatividade, a abertura às mudanças do entorno. Estes comportamentos estratégicos caracterizam a relação existente entre o pensamento estratégico, a estratégia, a criatividade e a inovação como consequência.

Palavras chave: Inovação, pensamento estratégico, estratégia, criatividade.

WHICH STRATEGIC BEHAVIOURS DO FAVOR THE INNOVATION IN THE ORGANIZATION?

Abstract

The aim of this paper is to undertake the innovation and strategy, emphasizing this correlation, therefore it is believed that innovation is consequence of a strategic thought developed initially by the upper management of the firm, translated and diffused to all organization levels through the mission. It is intended to develop a bibliographical revision and analysis of empirical studies published more recently in scientific magazines, correlating these with the challenge of seeking in their contributions the answer to three questions: What strategic behaviors favor the innovation in the organization? What factors are determinant and drive the organization to looking for innovation? What kind of relations exists among the strategic thought, creativity and innovation? It can be anticipated that there are desirable strategic behaviors and that conduct toward an environment that favors the innovation, as well as factors related to flexible attitudes, of acceptance of new ideas, that favor the creativity, the opening toward the new thing, to the changes of the environment. These strategic behaviors characterize the existing relation among the strategic thinking the strategy (through the mission), the creativity and the innovation as consequence.

Key words: Innovation, strategy, strategic thinking.

Data do recebimento do artigo: 12/07/2009

Data do aceite de publicação: 28/10/2009