

Visión Gerencial
ISSN: 1317-8822
revistavisiongerencial@gmail.com
Universidad de los Andes
Venezuela

Araujo Lobo, Alice J.
La cultura organizacional innovadora desde una perspectiva valorativa
Visión Gerencial, núm. 2, julio-diciembre, 2010, pp. 219-239
Universidad de los Andes
Mérida, Venezuela

Disponible en: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545889010

Cómo citar el artículo
Número completo
Más información del artículo
Página de la revista en redalyc.org

Sistema de Información Científica
Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

La cultura organizacional innovadora desde una perspectiva valorativa

Araujo Lobo, Alice J.*

Recibido: 04/02/2010 • **Revisado:** 05/05/2010
Aceptado: 17/06/2010

Resumen

Al hablar de cultura innovadora en las organizaciones, es imprescindible referirse a la cultura de su entorno debido a que las organizaciones son sistemas sociales abiertos, en permanente interacción con la sociedad y conformadas por hombres quienes, al mismo tiempo, son miembros de una sociedad y ciudadanos de un país. En el presente artículo se arguye cómo sustituir una determinada cultura organizacional por otra, caracterizada por la innovación, o simplemente crear una cultura organizacional innovadora, significa cambiar paradigmas o cambiar la representación social acerca de las organizaciones y sus miembros, a través de la implantación de nuevos valores y principios relacionados, principalmente, con la creatividad, la confianza, la cooperación, la investigación y el auto-aprendizaje. Se recurre al análisis documental, la abducción inferencial y el racionamiento lógico y se concluye con la presentación de un modelo para implantar un cambio en la cultura organizacional.
Palabras clave: innovación, cultura, cultura organizacional, cultura organizacional innovadora.

Abstract

The innovative organizational culture from a valorative perspective

Referring to innovative organizational culture requires considering the social culture, basically, because organizations are open social systems in continuous interaction with society. And organizations are conformed by men and women who, at the same time, are members of a society and citizens of a country. The present article explains how to substitute an organizational culture for another, or to create an innovative organizational culture, it implies a paradigm change or a social representation change for organizations as well as its members´ roles. It means to implement new social values and principles, such as creativity, trust, cooperation, research, as well as self-learning. Doing this article required the use of various methodological techniques like: documental analysis, inferential abduction, and logical rationalization. It concludes by presenting a model to change organizational culture for another based on new values and principles.
Key words*: innovation, culture, organizational culture, innovative organizational culture.*

* Profesora asociada de la Universidad de Los Andes. E-mail: conny_ve@yahoo.com

Introducción

Mucho se comenta y arguye acerca de la necesidad de convertir a los ciudadanos, especialmente a los profesionales, en personas innovadoras, emprendedoras y competitivas, con la finalidad de coadyuvar al desarrollo local, hacer más independiente al país, incrementar su autonomía, diversificar la economía, e integrarlo a mercados internacionales; variables éstas dependientes en gran medida de la cultura social y empresarial reinante en el país. Sin embargo, no se han diseñado suficientes estrategias, ni por parte del Estado, ni de las instituciones de educación superior, ni de las empresas, para desarrollar la tan anhelada cultura para la innovación y el desarrollo, así como tampoco para emprender el cambio de paradigma o de representación social sobre lo que son las organizaciones empresariales y el rol de sus miembros como forjadores del desarrollo.

En este artículo se devela y arguye documentalmente la base valorativa de la cultura innovadora partiendo de las siguientes premisas:

a) La cultura organizacional contribuye a cambiar la cultura social y, viceversa, una nueva cultura social contribuye a generar una nueva cultura organizacional, en este caso, caracterizada por la innovación.

b) Crear regiones innovadoras lleva implícito crear una cultura estimuladora de la innovación fundamentada en nuevos valores sociales, creencias y principios.

c) Todo cambio de cultura organizacional debe fundamentarse en cambios de valores y principios y debe obedecer a una estrategia prediseñada para tal fin y a la puesta en práctica de una acción específica.

Con base en las precedentes premisas, el presente artículo tiene como objetivos, en primer lugar, argumentar acerca de la influencia de la cultura organizacional sobre la cultura social y de su utilidad para introducir cambios en la sociedad que permitan consolidar una cultura proclive a la innovación y al desarrollo local. En segundo lugar, analizar las organizaciones como vehículos efectivos para emprender cambios en la sociedad. En tercer lugar, justificar el porqué las prácticas organizacionales, además de revelar el sistema valorativo de las empresas, han de adaptarse a las nuevas creencias, valores y principios asumidos por la sociedad global. Ello significa que se abordará el tema acerca de la innovación en el marco de las organizaciones empresariales desde una perspectiva valorativa, vale decir, se analizará la innovación desde su naturaleza cultural y muy ligada a los valores y principios sociales. Para la elaboración del presente artículo se ha recurrido básicamente a la interpretación, así como a la inducción y la abducción inferencial, recursos éstos que han permitido formular explicaciones teóricas sobre el deber ser de la cultura innovadora.

Se parte de que para asimilar una nueva cultura organizacional basada en la innovación tecnológica, como en el caso de las llamadas mesoempresas[1], la tarea

1 Se entiende por mesoempresa "… aquella unidad organizacional, jurídicamente independiente, creada con el objeto de agregarle valor a un insumo o servicio, capaz de innovar o formar parte de una cadena de producción e integrarse a clusters empresariales, así como de competir en mercados tanto nacionales como internacionales, e interrelacionarse con centros generadores de conocimiento, y cuyo fin último es contribuir a mejorar las condiciones de vida de su localidad a través de la generación de riqueza". Araujo, 2008, p. 53). Para obtener mayor información sobre la conceptualización de mesoempresa se sugiere consultar a: Araujo Lobo, Alice J. (2008). *Mesoempresa, universidad, y desarrollo local sostenible*. Maracaibo, Venezuela: Vice Rectorado Académico de la Universidad del Zulia. 148 pp.

comienza por introducir ciertas creencias, valores y principios que permitirán sustituir la concepción tradicional que la sociedad tiene acerca de las organizaciones y de sus miembros, por otra más afín con las nuevas realidades. Además, se enfatiza el rol de la innovación y de las organizaciones empresariales en el desarrollo local. Al final del artículo se presenta un modelo para incorporar los valores y principios que se consideran esenciales para la innovación, el cual se puede implementar para ayudar a cambiar la cultura dentro de las organizaciones, especialmente de las venezolanas.

Innovación tecnológica y desarrollo

Es oportuno referir el significado que en el presente artículo tienen términos como innovación, tecnología, cultura, valores y cultura organizacional. Partimos de la concepción de que la innovación es elemento clave tanto para el cambio tecnológico como para el desarrollo endógeno[2], sin la cual no puede existir acción transformadora alguna que impulse a la sociedad hacia un estadio superior. La innovación tecnológica se diferencia de la técnica, porque esta última es considerada como una práctica fundamentada en conocimiento empírico no sistematizado. La tecnología, de acuerdo a María Josefina Mass, acepción que se asume en este trabajo, es concebida como acciones intencionales y preestablecidas, caracterizadas por una racionalidad inmanente derivada del conocimiento científico y que evoluciona según el desenvolvimiento de ese tipo de conocimiento y es uno de los factores críticos para el desarrollo endógeno (Mass, 2007). La tecnología es el resultado de lo material, el conocimiento, en cualquiera de sus clases, y los propósitos humanos que llevan a crearla.

En este marco, es lógico considerar el desarrollo ligado o asociado a la innovación pero sin dejar de reconocer que la innovación tecnológica, la producción de conocimiento y la utilización de la tecnología en la arena económica están sujetas a las relaciones del mercado, dominio y control de diversos agentes en la economía global, tal y como lo afirma María Josefina Mass (2007, p. 44). Es decir, de cierta manera el desarrollo se encuentra determinado por la propiedad del conocimiento y la existencia tecnológica. De ahí la importancia de estimular la innovación en todas las regiones para alcanzar el desarrollo del país.

Ahora bien, la innovación tecnológica, además de conocimiento científico requiere del capital y de los deseos de transformación que surgen de los espacios socioculturales, lo cual explica que existan unas sociedades más innovadoras que otras. Innovar tiene que ver con la inversión de capitales siempre y cuando el conocimiento científico, la creatividad y el anhelo de cambio del ser humano hayan tomado la iniciativa (Ibíd., p. 49). Por ello puede afirmarse que la frecuencia, la tipología de cambio y las finalidades de la innovación tecnológica delatan el grado de avance y de evolución de cualquier sociedad. La tecnología y sus transformaciones manifiestan la concepción del todo social que la cultura expone en un momento histórico (Ibíd., p. 56). Estos elementos: el conocimiento científico,

2 Aquí lo endógeno no se refiere a un espacio o territorio, sino a la capacidad transformadora de la sociedad para crear o añadir valor a personas, cosas, región o país. Lo endógeno se refiere, como dice Mass (2005, p. 55) al poder transformacional para vincular fines, medios y personas de todas partes.

los deseos y motivaciones humanas, y el acervo tecnológico existente, pertenecen a la base de sustentabilidad tecnológica y son clave para el desarrollo endógeno.

> El desarrollo endógeno se nutre de pensamientos geniales que, generalmente, evolucionan en contextos de alta interacción y comunicación del todo social… El acto individual es importante, pero para que la innovación se convierta en tecnología y pueda ser asimilada beneficiosamente por una totalidad humana se requiere más de una idea y más de un acto aislado. Se impone el reto de la existencia de la idea social como resultado de la sinergia en la creatividad del colectivo (Mass, 2007, p. 59).

Por tanto, así como se debe diseñar una estrategia para el desarrollo endógeno, es necesario contar con una estrategia tecnológica para la transformación que la sociedad desea y mantener una determinada tasa de innovación, esta estrategia tecnológica ha de estar alineada a la primera. Por ello hay que tener en cuenta que el ser humano es el centro de la innovación y que éste se vale de su creatividad para contribuir con el desarrollo tecnológico. En otras palabras, crear es inmanente a la condición humana.

¿Pero qué es la creatividad?, la creatividad induce a utilizar habilidades o técnicas distintas a las empleadas en la resolución de problemas cotidianos; la persona creativa muestra una fuerte tendencia a la originalidad. Por consiguiente sí se quiere gente creativa en las organizaciones se debe ser tolerante y flexible; aceptar la participación y las nuevas ideas; estar abiertos a la experiencia, las concepciones y percepciones; mostrar una actitud informal hacia las ideas. Obviamente, esto no quiere decir que todo líder organizacional deba poseer todas estas actitudes, pero sí, al menos, algunas de ellas.

Innovación organizacional y cambio organizacional

En este artículo se reconoce lo afirmado por los psicólogos estudiosos del tema sobre lo estrechamente relacionado que está el concepto de innovación con el de cambio organizacional, pues según Michel West y sus colegas (West y Farr, 1990; King y West, 1987 citados por King y Anderson, 2003) la innovación se refiere a un producto, proceso o procedimiento tangible dentro de una organización, que ha de ser nuevo para el contexto social en que se introduce, intencional y no accidental. La innovación no debe ser vista como un cambio rutinario, debe estar dirigida a producir un beneficio para la organización, una parte de ella, y/o la sociedad en general, y sus efectos han de ser públicos. Es decir, la innovación organizacional no debe darse por casualidad ni estar referida a un individuo en particular, ésta debe darse a todos los niveles de la organización y obedecer a una planificación o intención de los directivos, a fin de que produzca un impacto sustancial en la organización o en una subdivisión de ésta.

Ahora bien, el cambio organizacional como es sabido tiende a centrarse predominantemente en la gestión de los cambios planificados formalmente, sobre todo los cambios en la relación de la organización con su entorno y en la relación de las diferentes partes de la organización Por ello, las variaciones derivadas de un cambio organizacional no difieren mucho de las producidas en el campo de la innovación. Sin embargo, el cambio organizacional está

referido más bien a la organización como conjunto y a sus subsistemas principales, y suele comprender cambios a gran escala, mientras que la innovación suele asociarse a los cambios que están centrados en su impacto sobre la organización (King y Anderson, 2003, pp. 3-4).

Es obvio que ambos conceptos prácticamente se refieren a lo mismo: un cambio planificado que parte de las personas, el entorno y la estructura de la organización; sin embargo, vale la pena aclarar que las investigaciones sobre la innovación se ocupan tanto del origen de los cambios como de su puesta en práctica, mientras que las investigaciones del cambio organizacional se ocupan más de la puesta en práctica de los cambios.

Cualquiera sea el caso, es cierto que la innovación de alguna manera hace referencia a lo que muchos autores califican de creatividad o iniciativa personal, entendida ésta como "…un síndrome del comportamiento que tiene como consecuencia el hecho de que el individuo asuma una postura activa y con iniciativa respecto a su trabajo y que vaya más allá de los requisitos formales de un empleo determinado" (Frese et. ál, 1996, citado por King y Anderson, 2003, p. 14). No obstante, en las organizaciones se trata de estimular la innovación colectiva y no solamente la innovación individual, lo cual amerita enseñarles a los miembros de la organización las habilidades asociadas al rendimiento creativo. Entre las técnicas del rendimiento creativo están el *brainstorming*, la resolución de problemas, los cursos de formación para la creatividad y, como es lógico pensar, en todos los casos resulta básica la motivación, así como la imagen de sí mismo y el apoyo de los colegas.

Otros elementos que influyen en la innovación organizacional están referidos a los siguientes rasgos organizacionales:

> Liderazgo: los estilos democráticos y participativos facilitan la creatividad; los estilos autoritarios la inhiben.
>
> Características del empleo: los trabajos creativos tienen una cierta dosis de autonomía.
>
> Estructura: las estructuras fuertemente jerarquizadas inhiben la creatividad; mientras que las planas, dotadas de divisiones permeables entre niveles, la facilitan.
>
> Clima: la creatividad nace en climas informales en lo referente a las ideas, en los que se está a favor del riesgo y el desafío y que permiten los debates enérgicos.
>
> Cultura: la creatividad está inhibida en las culturas que dan importancia a las normas formales, al respeto por las formas tradicionales de actuar y a los roles claramente delimitados (King y Anderson, 2003, p. 45).

En lo que a la estructura organizacional se refiere, se tiene que ésta debe estar relacionada con el entorno en el que opera la organización. De acuerdo a Burns y Stalker (Ibíd., p. 116), sí dicho entorno es estable y predecible, la estructura más recomendada es la mecanicista. Sin embargo, en un entorno organizacional cambiante e impredecible, como el actual, se recomienda una estructura orgánica, la cual le permite a la organización cambiar rápidamente de dirección para responder a las exigencias del mercado y aprovechar al máximo las nuevas tecnologías. Sin embargo a partir de la década de los noventa, como consecuencia de los cambios producidos por la globalización, la expansión de los mercados, cambios en

el comportamiento de los consumidores, el interés por el medio ambiente y, por supuesto el Internet; han surgido a nivel mundial otras formas de ver a las organizaciones como entes basados en proyectos, con vínculos funcionales y un mayor uso de las unidades autónomas; lo cual ha hecho que las organizaciones se centren en los procesos y las estrategias (y no en las estructuras) permitiendo así una mayor flexibilidad y participación.

En general, hoy se reconoce que estas nuevas formas de tratar a las organizaciones fomentan el rendimiento innovador, pero no son suficientes. Sin embargo, en el caso de Venezuela, pese a que en menor escala se usan las organizaciones planas, los equipos basados en los proyectos y la comunicación, más allá de las limitaciones, las redes, las unidades autónomas y los aspectos virtuales; quizás no se fomentan suficientemente los valores y principios que mejor contribuyen a estimular un comportamiento innovador.

Muy asociado a la estructura organizacional se halla el clima organizacional el cual, para muchos autores es sinónimo de cultura porque incluye los valores, las creencias y las normas; mientras que para otros, el clima existe en las percepciones de los miembros de la organización y tiene su origen en las interacciones. No obstante, en este artículo se asume el concepto de Ekvall (1996, citado por King y Anderson, 2003, p. 120), quien lo considera como un "… atributo de la organización, un conglomerado de actitudes, sentimientos y comportamientos que caracteriza la vida de la organización y existe independientemente de las percepciones e ideas de los miembros de la organización". En lo que sí coinciden la mayoría de los autores, es que entre los ingredientes que conforman un clima proclive para la innovación, destacan la predisposición al cambio, la asunción de riesgos, la tolerancia en el debate y el desacuerdo, y la informalidad.

Cultura organizacional.

La cultura puede ser asumida como toda manifestación humana y, de acuerdo a Hofstede (1999, pp. 32-33), ésta comprende los modelos de pensamiento, sentimiento y actuación, llamados programas mentales, los cuales pueden cambiar por medio del aprendizaje. En este sentido, la cultura no se observa a simple vista, ésta se infiere a partir del comportamiento y es el resultado de la interacción compleja de valores, creencias, actitudes y conductas (Granell, Garaway y Malpica, 1997).

De lo anterior se deduce que la cultura tiene su raíz en el interior del individuo y se demuestra a través del comportamiento, lo cual equivale a la definición de Trompenaars y Hampden-Turner (1998, pp. 20-22), para quienes la cultura comprende dos estratos: uno, implícito, formado por las normas y valores que rigen a una sociedad; y el otro, explícito, formado por la realidad observable, conformada por símbolos de un nivel más profundo de cultura.

Por consiguiente, la cultura es un compuesto de convicciones, creencias, actitudes, significados y costumbres que se manifiesta a través del comportamiento asumido en un momento dado. La cultura es dinámica, evolutiva, y modelada por el entorno. En otras palabras, la cultura social es producto tanto de factores internos al individuo, como de factores externos a él,

además está relacionada con el contexto, de donde adquiere su significado.

Por su parte, la cultura organizacional se refiere a la forma "especial", idiosincrásica y característica con que cada organización hace las cosas. Al igual que la cultura social, la cultura organizacional también es dinámica, evolutiva, cultivable y modificable por la gerencia. Ella comprende tanto las creencias y valores compartidos de sus miembros, como las normas y reglas organizacionales; de ahí que se manifiesta a través del desempeño laboral asumido al guiarse por patrones de conducta compartidos. No en vano Jorge Etkin afirma que los valores estimulan la conducta organizacional, se basan en lo moral, se complementan con lo cultural y reflejan lo ético.

La conducta organizacional se puede comparar con un todo compuesto de diversas dimensiones o estratos superpuestos[3] en cuyo núcleo se encuentra la moral albergando las normas de conducta cotidiana, las cuales obedecen al "qué debo hacer" (Etkin, 1993, p. 20). Por ello, la moral es considerada como algo intuitivo y emocional. Para este autor, los valores absolutos se encuentran más hacia afuera del núcleo antes referido: éstos son imperativos guiados también por la intuición que regulan circunstancias o contingencias; obedecen al "deber ser" y se relacionan con lo espiritual. En esta categoría de valores se ubican la justicia, la libertad, la verdad.

En otra dimensión más externa a los valores absolutos, Etkin (1993) ubica los valores culturales, las preferencias, deseos e intereses de los colectivos, los cuales se relacionan con la sensibilidad de los actores y obedecen al "qué se quiere hacer". En este grupo de valores se hallan la competitividad, la bondad, la responsabilidad, y la equidad. En la siguiente dimensión, se encuentra la ética social, la cual se refiere al establecimiento de principios y preceptos que trascienden a lo particular, requieren de un orden prioritario y se crean para vivir en armonía. A ésta pertenecen los deberes de virtud y leyes morales (Etkin, 1993, pp. 13-40).

Ahora bien, toda esta plataforma valorativa sirve de sustento a la última dimensión o estrato representado por la cultura organizacional, resultante del sistema valorativo vigente en una organización, modelada de acuerdo a los intereses de ésta última y, apoyada tanto en normas como en reglas de obligatorio cumplimiento por parte de los trabajadores. Por consiguiente, la cultura organizacional tiene una parte formal, o declaración explícita representada por todo aquello que la organización quiere ser y, otra parte informal, relacionada con la representación que sus empleados tienen sobre sus organizaciones y sobre el rol de ellos en las mismas.

Ello permite concebir a la cultura organizacional, en parte, como una derivación de la cultura social. Ambas culturas son un todo indivisible, por tanto al analizar y evaluar la cultura de las organizaciones es prácticamente imposible dejar fuera de consideración el entorno y la cultura de sus empleados. De la misma manera, es incorrecto excluir el papel socio-cultural que juegan las organizaciones de un país. La razón fundamental de la indisoluble relación entre cultura organizacional y cultura social radica en la naturaleza humana

3 Esta idea de la conformación de la cultura organizacional ha sido expuesta por la autora en otro de sus artículos publicados en la *Revista Economía,* XXXI, 22 (enero-diciembre 2006).

de las organizaciones. Las organizaciones son esencialmente puntos de encuentro a donde acuden sus miembros para, en primer lugar, cubrir un conjunto de necesidades: de seguridad, sociales, autorrealización, auto-desarrollo y, en segundo lugar, para prestar sus servicios a cambio de una contraprestación previamente acordada.

Todo trabajador acude a su lugar de trabajo cargado de valores, principios, creencias, necesidades, deseos, concepciones, expectativas, con la intención de realizar un determinado trabajo relacionado con su profesión u oficio. Sin embargo, para permanecer satisfecho y en equilibrio emocional, el trabajador ha de percibir como positivas las peticiones que la empresa le formula para acceder a modificar su forma de pensar y de actuar, con el objeto de darle a la empresa lo que ella espera de él y así evitar el despido. Ahora bien, cuando el trabajador considera positivo cambiar su comportamiento con ocasión del trabajo, tiende a llevar consigo la nueva conducta a su hogar y hasta al círculo social al cual pertenece, razón por la que, con el tiempo, la nueva conducta se convierte en una rutina mas que no requiere esfuerzo alguno, y puede ser adoptada por otros miembros de la sociedad también, llevada a otras organizaciones y otros hogares, produciendo como consecuencia modificaciones culturales y cambios cualitativos en las comunidades.

Por ello, las conductas asumidas por los empleados cuando están sustentadas sobre valores y principios que también comparten personas externas a la organización tienen la facultad de inducir cambios en la sociedad. Asimismo, cuando los cambios en la forma de pensar la sociedad se corresponden en cierta forma a los de las organizaciones, los mismos son asimilados relativamente rápido por los empleados para hacer más grato el lugar del trabajo.

La explicación del porqué sucede esto, como se introdujo en párrafos anteriores, subyace en el lado humano de las organizaciones. Mientras que el trabajador necesita de las organizaciones para que le provean bienes y servicios que él y su familia requieren así como para satisfacer sus necesidades de autorrealización; las organizaciones existen gracias a la iniciativa del hombre. Por ello es importante que la cultura organizacional sea lo más afín posible a la cultura social. Cubrir el máximo de necesidades, además de satisfacción, provoca equilibrio emocional y tranquilidad, condiciones éstas consideradas como básicas para estimular la curiosidad, creatividad, investigación, el conocimiento y la innovación, fundamento sobre el cual se crean las ventajas competitivas de las organizaciones exitosas.

Existen evidencias fácilmente contrastables en la práctica, a través de las cuales se demuestra cómo las organizaciones que le brindan un ambiente grato a sus empleados y dan oportunidades para el auto-desarrollo, son las más atractivas para quienes buscan empleo, y son las que menos problemas tienen a la hora de contratar nuevo personal. Estas organizaciones se esfuerzan en conseguir los empleados más idóneos y los más satisfechos con ellos mismos, pues sólo en esas condiciones la productividad y rentabilidad mejoran, la calidad de los productos o servicios aumenta, así como también aumenta la participación y colaboración.

Conviene resaltar que cuando la organización además de desarrollar su capital

humano, les permite a los trabajadores satisfacer el máximo de sus necesidades y, además, se preocupa por su entorno, generalmente es respetada y defendida por la comunidad. Las comunidades son capaces de identificar, reconocer y defender a las organizaciones que les proporcionan beneficios, bien sea en forma de empleos, productos, servicios, calidad del ambiente, o porque cancelan cuantiosos tributos que luego les son revertidos a éstas en forma de servicios como vialidad, salubridad, asistencia médica, o educación. Vale decir, las comunidades se identifican con las organizaciones que contribuyen a elevar la calidad de vida de los ciudadanos.

En síntesis, cuando se trata de modificar la cultura de un departamento, dirección, u organización en general, es necesario acompañar las nuevas normas y políticas que regularán el nuevo comportamiento, con novedosos valores y principios que fortalezcan la conducta esperada, y permitan comprender mejor la necesidad del cambio y sus beneficios. Por supuesto, cambiar una conducta por otra, o instaurar una nueva, requiere de tiempo para difundir el cambio, entenderlo, asimilarlo y posteriormente modificar el comportamiento. Los valores sobre los cuales se ha de fundamentar la nueva conducta no se imponen, ni se instituyen por decreto, ellos se desarrollan a través de un proceso arduo, lento y cargado de reforzamiento, pero factible a mediano o largo plazo.

Por consiguiente, sí el interés de un país es estimular la innovación tecnológica y el desarrollo local, éste deberá comenzar por el principio. Deberá comenzar por sembrar nuevos valores y principios desde la educación básica hasta la universitaria, que permitan desarrollar la creatividad así como la generación de ideas y la confianza en el individuo, el respeto y la tolerancia hacia quien se equivoca, el autoaprendizaje y la autoestima.

Paralelamente a esta siembra de valores en las futuras generaciones de profesionales, será necesario más, y nueva, inversión tanto para los centros de investigación y desarrollo, como para la generación de conocimiento por parte de la empresa privada y pública, así como más fuentes de capital de riesgo para potenciales emprendedores. Esto equivale a decir, que para crear una cultura estimuladora de la innovación se requiere del esfuerzo mancomunado de los principales actores del sistema económico: gobierno, empresa y universidad.

Los nuevos valores sobre los cuales se ha de fundamentar la nueva cultura innovadora, deberán ser reforzados por las organizaciones, tanto públicas como privadas, a través de sus normas, políticas y reglas. De esta manera, la sociedad en general comenzará a demandar, a posteriori, más y mejores bienes y servicios intensivos en conocimiento y tecnología, y hará de la capacidad para innovar una de sus principales ventajas competitivas y uno de los activos organizacionales más cotizados.

Fundamentos de la cultura innovadora

El Estado puede contribuir a generar una cultura innovadora, e identificar y decretar zonas especiales para el desarrollo, a las cuales deberá dotarlas de los recursos necesarios (financieros, de investigación, políticas, planes) para convertirlas en regiones altamente

competitivas. Sin embargo, las organizaciones ya existentes, pueden comenzar a dar sus primeros pasos hacia la innovación desarrollando en sus empleados, nuevos y más valores afines con la cultura innovadora.

Los valores sobre los cuales se fundamenta toda conducta organizacional deben corresponderse con los asumidos por el resto de la sociedad o, en su defecto, estimular a que ésta cambie en el sentido en que lo hacen sus organizaciones. Se dice que es factible medir el grado de desarrollo de un país midiendo el grado de desarrollo de sus organizaciones. Por consiguiente, crear una cultura innovadora implica estimular la innovación en los ámbitos educativo, empresarial, y social, por las razones que en adelante se explican.

Cambiar una cultura organizacional significa implícitamente trabajar el comportamiento de sus miembros desde sus raíces y modificar tanto sus valores, como sus creencias sobre ellos mismos y sobre las organizaciones. Esto no es tarea fácil, ni a corto plazo, pues se trata de cambiar conductas cuya base axiológica se halla en el interior del individuo; pero cambiar la cultura de nuestras organizaciones es una necesidad impostergable. Los valores son "criterios que guían los comportamientos de las personas en forma individual o como integrantes de grupos, organizaciones y comunidades mayores" (Etkin, 1993, p. 36).

> Un valor es una concepción, explícita o implícita, **propia de un individuo o característica de un grupo social**, acerca de lo deseable, e influye en la selección de los modos, medios y fines de las acciones disponibles. [Resaltado por la autora] (Kluckhohn, citado por Etkin, 1993, p. 36).

Los valores tienen que ver con la identificación y la motivación de los actores para comprometerse con un sistema de preferencias más allá de lo establecido formalmente por las reglas escritas y las relaciones de autoridad. Los valores de los ciudadanos no necesariamente son idénticos a los de las organizaciones, ellos varían dependiendo de las personas y de la identidad nacional. Sin embargo, cuando se trata de interactuar con grupos y personas individuales al mismo tiempo, se usan las generalizaciones.

Cuando se pretende un cambio en lo cultural de las organizaciones, conocer lo que valoran las personas es de capital importancia para la gerencia, a tal punto que se dispone de una nueva herramienta de dirección denominada Dirección por Valores[4] (DpV) la cual pretende introducir la dimensión de la persona dentro del pensamiento directivo en la práctica diaria (García y Shimón, 1997, p. 5). De acuerdo a la DpV, el futuro empresarial se configura articulando valores, metáforas, símbolos y conceptos, que orienten la creación de valor de los empleados. La DpV plantea que los líderes tienen que conformar, desarrollar y recompensar el cumplimiento de ideas y valores compartidos.

En efecto, cada día se percibe con mayor precisión cómo más organizaciones basan las relaciones con su personal en valores como la confianza, cooperación, sensibilidad, honestidad, y creatividad, lo cual permite reconocer cómo las transformaciones que se están produciendo en las organizaciones modernas demandan, cada vez, más requisitos relacionados con la cultura en general que requisitos netamente profesionales, como son:

4 En realidad esta herramienta resulta de aplicar conocimientos planteados por la psicología social y otras ciencias de la conducta desde mediados del siglo XX (García y Simón, 1997).

calidad humana, responsabilidad, confianza en sí mismo, autoestima, iniciativa, emprendimiento, motivación al logro, asertividad, capacidad para trabajar en equipo, liderazgo.

A la importancia de este sistema valorativo se suma que las organizaciones, por ser sistemas abiertos, tienen el poder de influir sobre el medio que las rodea y son permeables a éste. Las organizaciones no pueden ignorar a la sociedad, ni ésta a las primeras, ambas son subsistemas de un macro sistema y están interrelacionadas; sus miembros son además ciudadanos de una nación. Por ello, los eventos ya sean de naturaleza política, económica, cultural, o religiosa, acontecidos en el entorno de las organizaciones, pueden inducir cambios en la forma de pensar de éstas y, viceversa, los paradigmas por los cuales se rigen los ciudadanos de una nación también pueden inducir cambios en las organizaciones.

Esto no quiere decir que es necesario conocer con exactitud el esquema mental de todos y cada uno de los miembros de la organización. Las diferencias culturales, al igual que las identidades nacionales, suelen basarse en estereotipos. Los estereotipos reducen a una categoría los múltiples atributos de un grupo de personas y sirven para clasificarlas en grupos de acuerdo al grado de similitud de sus percepciones (Granell, Garaway y Malpica, 1997, p. 5). Los estereotipos ofrecen una verdad compuesta de rasgos que tienden a repetirse consistentemente en los grupos representados en ellos, lo cual les permite a las organizaciones distinguir diversas culturas y contratar las personas que se ajustan mejor a sus estereotipos (Granell y otros, 1997, pp. 5-7). Asimismo, las personas prefieren organizaciones cuyas culturas se parece más a las suyas.

En este marco, el reto que impone un mundo globalizado y de creciente competitividad no significa la imposición de unos sobre otros. La globalización requiere de una disposición a conocerse mejor y obtener de los encuentros culturales el mejor beneficio para todos (Granell y Otros, 1997, p. 8). Esto significa que los nuevos valores necesarios para convertir a las empresas con culturas organizacionales tradicionales, en organizaciones innovadoras deberán corresponderse con los asumidos por la empresa global. Obviamente, cuanto mayor sea la correspondencia entre la nueva cultura organizacional y la de la sociedad, mayor éxito tendrá el cambio de cultura organizacional.

La tarea más grande al cambiar una cultura organizacional consiste en cambiar el actual paradigma acerca de las organizaciones, lo cual comienza por identificar los valores que imperan actualmente en éstas, e identificar aquellos que han perdido vigencia para sustituirlos por otros más efectivos o más consistentes, tanto con la época como con el entorno. En otras palabras, el cambio de cultura organizacional de cara a las nuevas realidades, requiere un cambio en las representaciones colectivas acerca de las organizaciones y de su rol en la sociedad.

Al hablar de cultura innovadora en las organizaciones sería un error dejar fuera de consideración el criterio sobre el cual éstas han diseñado su estructura, así como el estilo de liderazgo que han asumido, la forma de supervisar, la autonomía de que gozan los trabajadores, los mecanismos de aprendizaje utilizados, y los criterios para dividir el trabajo; elementos implícitos en párrafos anteriores. La simple observación de la realidad venezolana permite corroborar cómo una gran cantidad de empresas, incluyendo

las auto-denominadas "modernas", por utilizar avanzadas y sofisticadas técnicas computacionales además de sistemas de información también computarizados, continúan hoy manejándose bajo ciertos principios taylorianos como: la separación del trabajador intelectual, al que se incentiva más a usar la creatividad, del trabajador manual, a quien sólo le son asignadas tareas repetitivas y monótonas. También se observa la aplicación del principio de la super-especialización que, a su vez, frena la participación y colaboración entre los trabajadores; y el de la supervisión directa[5] que genera dependencia por parte del subordinado, se fundamenta en la desconfianza y dificulta el aprendizaje.

La aplicación de estos principios administrativos, obsoletos para las organizaciones innovadoras, responden a una concepción, también obsoleta, sobre las organizaciones, y sus efectos no se superan con sólo implantar innovaciones tecnológicas y adelantos técnicos, sino con un cambio de concepción acerca del trabajador, del significado del trabajo, así como del concepto de empresa y su responsabilidad social. De tal forma que, crear una cultura hacia la innovación no significa adquirir nueva maquinaria, modificar procedimientos, implementar mecanismos de control ni sofisticados sistemas de información gerencial. Significa cambiar ciertas formas de pensar, cambiar algunos paradigmas o representaciones por otras basadas en nuevos principios, valores, expectativas e intereses más armónicos con la realidad que se vive, sobre los cuales se han de basar, posteriormente, las nuevas normas, procesos y políticas organizacionales.

Innovación y cultura organizacional

La recién creada concepción de mesoempresa se sustenta en el conocimiento y la innovación. Esta concepción empresarial asume que la innovación no se presenta en un solo individuo, ésta se contagia e impulsa hacia los grupos próximos al innovador original, hasta que el mercado se satura y surge otra innovación, provocando lo que Schumpeter (1967) llamaba "derramamientos" y un "nuevo ciclo económico". Desde este punto de vista, la innovación es considerada como la base del desarrollo económico y trae consigo cambios de tipo social que inducen la aparición de nuevas formas de organizar, nuevos mercados, nuevos productos e imponen hábitos diferentes en la sociedad. Vale decir, la innovación técnica lleva a innovaciones también de tipo social y gerencial (Hansen, 1965, p. 172), por ello el interés en tratar ese tema ahora.

La innovación es como una forma de pensar, como una mentalidad reinante en los miembros de una organización que hace que ésta se coloque a la cabeza de sus competidores. La innovación es posible proporcionarla en las organizaciones gracias a la "manipulación" de la cultura, en el entendido de que la innovación es: "…una actitud penetrante, un sentimiento, un estado emocional, un compromiso continuo con lo novedoso, un conjunto de valores que obliga a ver más allá del presente y convertir esta visión en realidad" (Kuczmarski, 1997, p. 4).

La innovación es un paradigma, un paradigma tecno-económico que busca "… un cambio radical en la óptima práctica productiva y en la adopción de nuevas nociones de eficiencia, de nuevas reglas y hábitos por parte de ingenieros, diseñadores,

5 Estos principios han derivado en prácticas organizacionales, aplicadas casi de forma automática, sin ningún tipo de cuestionamiento, y transferidas de generación en generación, como una costumbre.

empresarios y gerentes, por lo que bien se puede calificar de transformación en el sentido común del mundo productivo." (Pérez citada por Freeman, 1993, p. 83).

Estos dos últimos puntos de vista coinciden en que la innovación es mayormente una actitud, o un paradigma; en consecuencia, ésta puede estimularse desarrollando valores asociados con la creatividad y la generación de ideas. De allí que, un cambio efectivo en la cultura de una organización pasa porque ésta reconozca la inconveniencia de continuar actuando como en el pasado y, porque se decida a trabajar con otra visión y otros valores de cara al futuro. Ese es precisamente el mayor desafío que enfrenta la sociedad venezolana, asumir nuevos valores y principios, así como convertir a las organizaciones en protagonistas del desarrollo.

Ahora bien, la consolidación de la concepción de mesoempresa requiere de lo que Ulrich (1997, pp. 263-264) denomina "actitud mental compartida" entre empresa, organismos oficiales y universidad, así como de una nueva visión de empresa también compartida tanto por clientes, como por trabajadores, suplidores e inversionistas, fundamentada en nuevos valores culturales como son: la orientación al logro, calidad, cooperación, autoaprendizaje, que la obligan a redimensionarse no sólo a causa de la globalización, sino en función de una nueva realidad. Esta representación de mesoempresa, de cierta manera también se corresponde con la idea de Siliceo, Casares y González (1999) sobre la "empresa de clase global", caracterizada, entre otros rasgos, por integrar la cultura organizacional con la visión global de la realidad humana; mantener en línea sus metas con el proyecto social de país y del mundo; así como por fijar sus políticas y estrategias sobre la base de una gestión empresarial exitosa y un futuro humano materialmente sustentable y socialmente solidario.

Para que esta nueva concepción empresarial, así como los principios que le sirven de sustento, se conviertan en realidad, deben ser difundidos y asimilados por todos los actores del sistema, así como por los centros de formación profesional, a fin de que en el mediano o largo plazo se logre gestar una nueva cultura organizacional que les permita a las organizaciones empresariales del país competir en mejores condiciones que las actuales, conquistar nuevos mercados y generar riqueza, entre otros beneficios.

Como se sabe, las organizaciones pueden tener muchos significados, algunos de estos pueden ser coincidentes, otros sólo parecidos, y otros totalmente diferentes, ello depende de los marcos de referencia de cada quien. Esto equivale a decir que cada quien tiene su propia representación acerca de las organizaciones. Por ello, cuando los miembros de una organización comparten esquemas y marcos de referencia determinan una cierta cultura organizacional.

Al analizar cómo surgen las representaciones de las organizaciones es importante precisar aún más el significado de las primeras. Interpretando a Moscovici (1979), Jodelete (1991 citado por Calonge, 2000) y Banchs (1999), se concluye que las representaciones sociales son una especie de conocimiento dinámico y compartido, que emergen de la vida cotidiana, orientan el comportamiento humano, y se fundamentan tanto en la cultura como en las organizaciones, y en la interacción de las

personas pertenecientes a un determinado colectivo. De allí que, las organizaciones al ser creadas por el hombre, pueden sufrir transformaciones derivadas de los cambios en las representaciones de sus miembros acerca de las organizaciones, porque éstas son el reflejo cultural de la sociedad.

Las organizaciones, como dice Morgan (1996, p. 118) son, esencialmente, estructuras de realidades sociales que descansan en la mente de sus miembros, concretadas en reglas y relaciones. Por ello, existen líderes formales que asumen un rol autocrático cuando conciben a las organizaciones como estructuras jerárquicas de poder, en donde se realizan una serie de tareas mecánicas o repetitivas y, piensan que los subordinados son incapaces de asumir grandes responsabilidades. Para otros líderes, las organizaciones son centros a los que acuden sus miembros a satisfacer necesidades de autorrealización o de crecimiento profesional, de ahí que asumen un liderazgo compartido basado en el conocimiento, la participación y la creatividad, en donde cada quien puede ser líder dependiendo de su experiencia.

Desde esta perspectiva, para lograr que los empleados se identifiquen con sus organizaciones y coadyuven con los propósitos de éstas, se requiere que ellos compartan el mayor número de significados y tengan un marco de referencia lo más homogéneo posible. Mientras se disponga de mayor información, mayor será el marco de referencia y mayor, también, será el número de guiones que las mismas podrán representar.

Las organizaciones operan en marcos continuamente asediados por una vasta información proveniente de diferentes disciplinas que, de manera directa o indirecta, afectan su desempeño. Por tanto, en la medida que avanza el conocimiento y la tecnología, las organizaciones deben renovarse, adoptar un nuevo lenguaje, compartir nuevos significados, y ajustar su actuación a los nuevos guiones y marcos; vale decir, deben modificar su forma de pensar y sus representaciones sobre sí mismas.

De lo anteriormente analizado se infiere que todo cambio de cultura organizacional implica un cambio de valores y principios, un cambio en la representación social acerca de las empresas, que como tal requiere de tiempo. Por ello, cuando en los ambientes organizacionales se plantea la necesidad de un cambio profundo y sostenido, está implícito trabajar con la quinta disciplina de Peter Senge (Senge y otros, 2000) en términos de

a) Cultivar las tensiones entre la visión personal y la realidad corriente (maestría personal).

b) Desarrollar conciencia de cómo influyen las representaciones en la forma de pensar y en la interacción (modelos mentales).

c) Desarrollar imágenes compartidas del futuro y del qué hacer para llegar a ellas (visión compartida).

d) Transformar el pensamiento colectivo y aprender a movilizar las energías hacia las metas comunes (aprendizaje en equipo).

e) Entender la interdependencia y el cambio proporcionando retro-información (pensamiento sistémico).

En síntesis, el éxito para cambiar la cultura organizacional tradicional por una cultura más afín con la innovación, dependerá de lograr

un compromiso compartido por parte de todos los actores involucrados, especialmente dependerá de los líderes de opinión y de los directivos de las organizaciones.

Modelo para un cambio de cultura organizacional

El modelo para cambiar la cultura organizacional que se propone a continuación es el resultado de adaptar y combinar tres modelos de cambio de cultura organizacional, expuestos por Siliceo y otros (1999), en el cual convergen tres estrategias: una estrategia de revitalización organizacional, una de cambio global y, la otra, de implantación de valores. El mismo se plantea como una herramienta a ser utilizada por aquellas organizaciones que desean cambiar su actual cultura organizacional para convertirse en organizaciones innovadoras. El modelo que se presenta busca ayudar a los gerentes de organizaciones en la tarea de cultivar entre los miembros de éstas aquellos valores y principios asociados a la innovación, a fin de hacer de las actuales empresas unas verdaderas organizaciones innovadoras, como las necesita el país para desarrollarse. El mismo asume que para desarrollar organizaciones innovadoras[6] es necesario acompañar el cambio de representación social de las organizaciones, con una estrategia y plan de acción y efectuar el correspondiente monitoreo, sabiendo que todo sistema valorativo se transmite por medio de expectativas, normas, símbolos y el discurso.

El modelo, resumido en la Gráfica 1, ha sido identificado como "Modelo Eduglo-val"[7] en virtud de que está basado en estrategias educativas, de alcance global y fundamentado tanto en valores que estimulan la capacidad para la innovación como en creencias.

La *estrategia de revitalización* organizacional persigue fortalecer la participación y el trabajo en equipo, a través de la educación de todos los miembros de la organización en lo relativo a la cultura del cambio, la orientación al logro y la calidad. Asimismo, esta estrategia pretende que la organización aprenda y logre cambiar, tanto la actitud como los hábitos de sus miembros, para lo cual puede requerir de asistencia técnica. Lo que esta estrategia persigue es transformar la organización a partir de su gente (Siliceo y otros, 1999, p. 202). Con la estrategia de revitalización se ha de lograr la reestructuración, o cambio del marco conceptual y emocional en el cual se desarrolla la organización, y situar a la organización dentro de otra estructura. Vale decir, esta estrategia consiste en cambiar el sentido atribuido a la situación, y no los hechos concretos correspondientes a ésta (Watzlawick, Weakland y Fisch, 1999, p. 120). La reestructuración como técnica para realizar un cambio radical y profundo supone que:

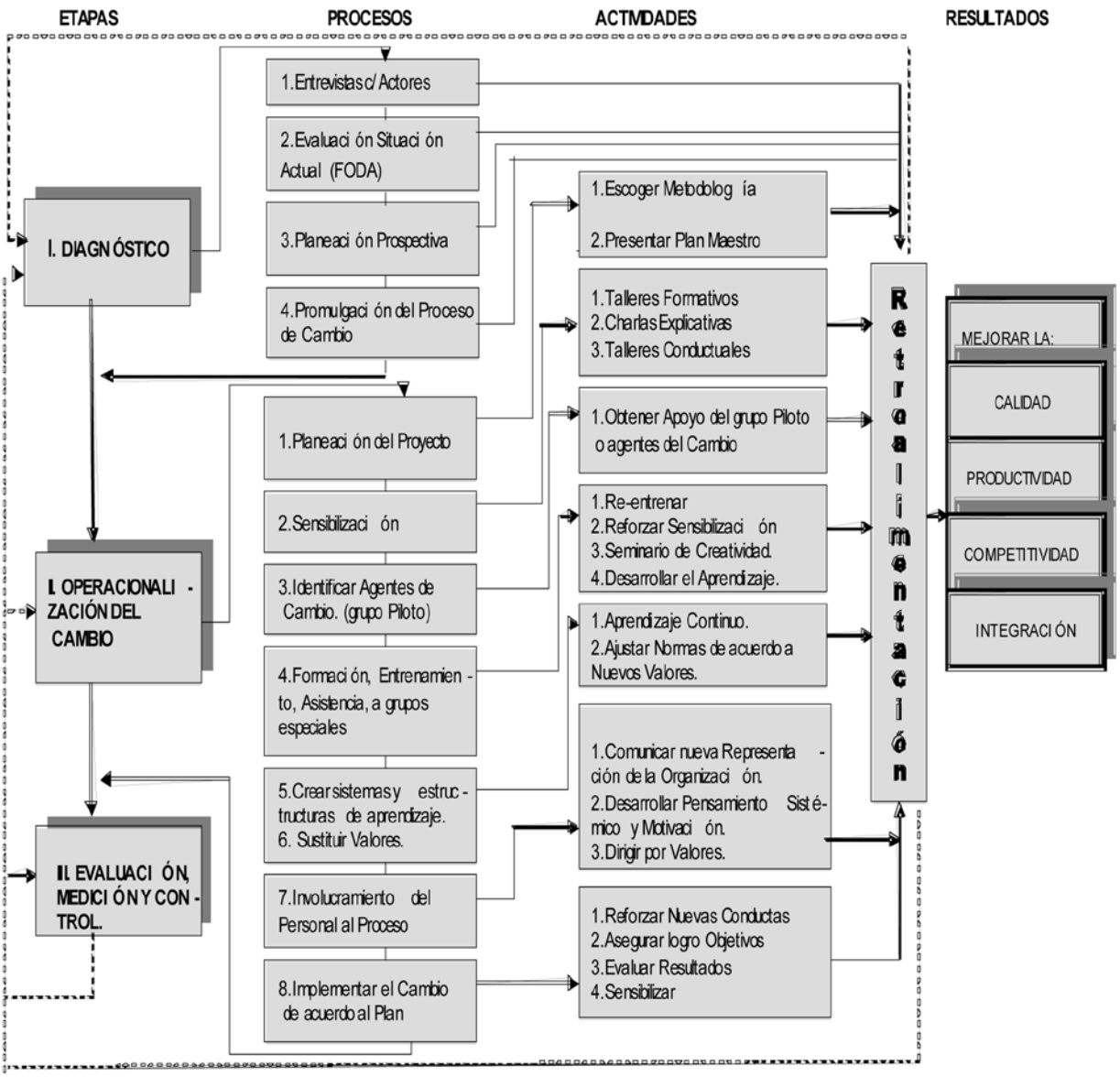
> la verdad… no es aquello que descubrimos, sino lo que creamos… la pertenencia de un objeto, como miembro, a otras clases está determinado por las opiniones que tenemos de él, es decir, del sentido y del valor que le hemos atribuido… la reestructuración supone… introducir la idea de tal pertenencia a una nueva clase en

6 Es necesario declarar que para los efectos de este trabajo se ha adoptado el criterio schumpeteriano acerca de la innovación y su incidencia en el dinamismo e inestabilidad de la economía, ya que para Schumpeter las innovaciones técnicas y las sociales (éstas últimas producidas como consecuencia de las primeras), son las responsables del desarrollo económico.

7 Para mayores detalles sobre este modelo, ver Araujo, Alice (2004). *Las representaciones colectivas en un nuevo paradigma de pequeña empresa* (III Investigación Libre. Mimeografiado). Maracaibo-Venezuela, Universidad del Zulia; División de Postgrado de la facultad de Humanidades y Educación; Doctorado en Ciencias Humanas, Abril. 55 pp.

Gráfico **1** ➤➤

Cambio de la Cultura Organizacional. Modelo EDUGLO-VAL.



Fuente: Elaboración propia con base en Siliceo y otros (1999, 202-216).

la conceptualización de todos los interesados. (Watzlawick, Weakland y Fisch, 1999, pp. 122-123).

La *estrategia de cambio global*, por su parte, busca involucrar a todos los miembros y unidades de la organización en el diagnóstico, manejo de la información, análisis de los problemas, propuestas e implementación de soluciones. De acuerdo a esta estrategia, un cambio de cultura no significa implementar pequeños cambios independientes e inconexos, sino comprometer a todos los integrantes de una misma organización con el cambio de cultura deseado, en este caso comprometerse con la innovación y el desarrollo.

Finalmente, la *estrategia de implantación de valores*, como su nombre lo indica, tiene por finalidad establecer un nuevo sistema valorativo, sobre el cual descansará la visión,

misión, filosofía, normas, políticas y prácticas, de la nueva cultura organizacional, en este caso, la cultura de la innovación. Como se infiere de las tres estrategias anteriormente referidas, el modelo propuesto induce a trabajar sobre un nuevo sistema valorativo y la conducta humana, que servirán de fundamento a la nueva cultura innovadora que se desea implantar, en lugar de proponer modificaciones en la estructura, los procesos, o los recursos de la organización.

El modelo asume el cambio como una actividad permanente y se inicia con una revisión e identificación de aquellos valores que han perdido vigencia, o han sido poco inspiradores de conductas deseadas. Además, requiere que la nueva filosofía del cambio, sea difundida y explicada a todos los niveles de la organización y, a la vez, sea sujeto de una constante evaluación y retroalimentación. El mismo pretende contribuir a generar una nueva cultura organizacional a través de tres grandes etapas, a saber: diagnóstico, operacionalización, y evaluación. Cada etapa se desarrolla utilizando una de las tres estrategias de cambio anteriormente explicadas, así como diversos procesos. Cada proceso, conduce a un conjunto de actividades orientadas a mejorar la calidad y productividad de las organizaciones (Gráfica 1), y a hacerlas más competitivas e integrarlas al mundo globalizado.

En la etapa de diagnóstico, se evalúa el alcance y la naturaleza del cambio deseado; se entrevistan los actores y se precisa, a través de un análisis FODA, la posición de la organización respecto a la innovación. Asimismo, se definen claramente los principales problemas, y las debilidades, además de las soluciones que se hayan intentado en otras ocasiones. Durante esta etapa se ha de planificar, prospectivamente, lo que se cambiará, así como promover una actitud favorable hacia el cambio e iniciar su promoción. Obviamente, en cada uno de estos pasos se realiza retroalimentación para tomar en consideración todas aquellas variables externas que potencialmente puedan ejercer alguna influencia sobre la organización y, muy específicamente sobre el cambio. El resultado de esta etapa debe ser un plan maestro, o plan marco acerca de qué y cómo cambiar la representación que cada quien tiene de la innovación a fin de compartir una misma imagen de ésta.

En la segunda etapa, correspondiente a la operacionalización del cambio (Gráfica 1), el modelo plantea los siguientes procesos:

a) Detallar los planes para cada estrategia del plan maestro. Es decir, tener un plan para cada unidad administrativa, de tal manera que la suma de dichos planes garantice el cambio a nivel de la organización en general.

b) Realizar talleres de sensibilización para obtener la voluntad de los miembros de la organización y explicarles en que consistirá el cambio. Estos talleres pueden llevarse a cabo varias veces en esta etapa con la finalidad de explicar cada tema por separado, o dirigir cada taller a grupos especiales de trabajadores, o cubrir necesidades distintas en cada ocasión.

c) Identificar los agentes principales (líderes o grupos de personas) que fungirán como factores multiplicadores del cambio. Estos mismos agentes de cambio, u otra persona designada para ello detectarán quiénes necesitan trabajar más ciertos valores.

d) Crear sistemas y estructuras de mejoramiento continuo, con la finalidad de instaurar una cultura de aprendizaje

continuo, cambio permanente e innovación constantemente; puesto que el aprendizaje conduce a la innovación.

e) Involucrar a todo el personal en el proceso de cambio para que éste sea rápido, intensivo y global. En esta etapa es importante generar una especie de ambiente renovador e introducir modificaciones parciales o totales a los procedimientos, normas y rutinas, de forma tal que se fortalezcan los nuevos valores que estimulan la innovación.

f) Implementar el cambio. Una vez cubiertos todos los requisitos previos y presentes las condiciones mínimas necesarias para el cambio, será el momento oportuno de dar inicio oficial al cambio. Para ello debe establecerse una fecha determinada e iniciar el proceso de transformación independientemente de que se hayan realizado algunas actividades previamente.

Es importante enfatizar que cada proceso implica la realización de una serie de actividades generales como las que se enuncian en la tercera columna de la Gráfica 1, y otras actividades de carácter más específico, las cuales dependen de la situación particular de la empresa y de la naturaleza del cambio; pero debido a las limitaciones de espacio, en esta oportunidad sólo se mencionan. En esta etapa de operacionalización del cambio, es posible regresar a pasos anteriores para realizar ajustes en las estrategias o en el plan maestro, si ese fuese el caso. Durante esta etapa se ha de lograr que los miembros construyan una visión distinta de su organización, más cónsona con los nuevos valores que se administran en el ambiente organizacional mundial, en virtud del momento histórico que se vive.

Finalmente, la última etapa del proceso de cambio, de acuerdo al modelo Eduglo-val consiste en una evaluación formal que deberá realizarse para asegurarse que efectivamente se están alcanzando los resultados esperados o, si es necesario, introducir ajustes o continuar con ciertos comportamientos porque fortalecen la cultura deseada.

Como se deriva de cada etapa, el modelo propuesto tiene un alto contenido humanístico al orientarse a modificar la percepción del cambio en sí, factor clave para el aprendizaje y la innovación. Es decir, éste busca que los individuos asocien el cambio con un proceso permanente y rutinario de aprendizaje colectivo que los prepara para el futuro, en lugar de verlo como una labor extra, además de traumática. El modelo coadyuva a desarrollar las potencialidades de la organización para enfrentarse a un futuro que se construye con la participación de todos, por ello requiere de tiempo y esfuerzo, e involucra a toda la organización. Se trata de desarrollar una nueva cultura, la cultura de la innovación, y ello implica educar al trabajador y al ciudadano al mismo tiempo.

El modelo permite construir una plataforma de nuevos valores, capaz de generar el comportamiento organizacional más apropiado para enfrentarse al mundo globalizado. Tales valores, considerados como indispensables para la construcción de una representación distinta de las organizaciones caracterizadas por la innovación, como es el caso de las mesoempresas, comprenden los siguientes: Creatividad, Iniciativa, Autoaprendizaje, Orientación al logro, Pensamiento sistémico, Visión a largo plazo, Conciencia grupal, Confianza, Participación, Competitividad, Cooperación, Responsabilidad social, Calidad, Adaptación y asimilación.

Consideraciones finales

En este artículo se ha develado el porqué al crear una cultura de la innovación, es más importante ir al núcleo del problema y trabajar sobre los valores, principios y representaciones que sobre los miembros de las organizaciones, las organizaciones, y el papel de éstas en la sociedad tienen los trabajadores. Aquí se ha asumido la cultura organizacional como significados compartidos basados en valores, creencias, principios y prácticas que se aprenden y se apoyan en el entorno social; que no es suficiente un cambio interno de las organizaciones, sino un cambio en los valores de quienes las conforman. Igualmente, se ha analizado cómo un cambio en la cultura organizacional o la instauración de una nueva cultura, como la de la innovación, sólo es posible a mediano o largo plazo ya que ello implica un proceso de desaprender ciertas prácticas, aprender otras, e implantar y compartir nuevos valores.

Se ha enfatizado que para desarrollar una cultura innovadora en el país es necesario difundir el concepto de innovación, asegurarse de que su significado sea compartido por todos los miembros de las organizaciones, y adoptar un diseño organizacional, como un estilo de liderazgo, de comunicación, supervisión y división del trabajo; cónsono con la cultura que se desea estimular, lo cual requiere que las expectativas, normas, creencias y rutinas se fundamenten en los valores que estimulen la innovación tecnológica y la creatividad.

Se recomienda abordar la implantación de una cultura de la innovación, considerando tanto el momento histórico como la organización en particular. En ese sentido, se propone un modelo al que se ha denominado Modelo Eduglo-val, para hacer del cambio y la innovación parte de la cultura de las organizaciones fundamentada en un sistema valorativo caracterizado por Creatividad, Iniciativa, Autoaprendizaje, Orientación al logro, Pensamiento sistémico, Visión a largo plazo, Conciencia grupal, Confianza, Participación, Competitividad, Cooperación, Responsabilidad social, Calidad, Adaptación y asimilación.

El modelo parte de identificar, en primer lugar, el sustrato valorativo sobre el cual reposa la imagen que cada uno tiene tanto de la innovación como de las organizaciones. En segundo lugar, sugiere seleccionar la(s) estrategia(s) que se utilizará(n) para emprender el cambio, y en tercer lugar, compartir la concepción de innovación con todos los miembros de la organización y con personas externas a ella; pues se trata de desarrollar la cultura de la innovación en diversas regiones del país para lograr un desarrollo sostenible.

Referencias utilizadas

- Araujo Alice (2004). Las representaciones colectivas en un nuevo paradigma de pequeña empresa. III Investigación Libre. (Mimeografiado). Maracaibo-Venezuela, Universidad del Zulia; División de Postgrado de la facultad de Humanidades y Educación; Doctorado en Ciencias Humanas, Abril 2004. 55 pp.

- Araujo Alice (2008). *Mesoempresa, universidad y desarrollo local sostenible*. Venezuela: Vice Rectorado Académico de la Universidad del Zulia. 148 pp.

- Banchs, María A. (1999). Representaciones sociales: pertinencia de su estudio y posibilidades de aplicación. En *Boletín de AVEPSO*, Venezuela. Vol. XIV, Nº 3, pp. 3-16

- Calonge, Sary. (2000). La representación de lo pedagógico en el discurso mediático. En Representaciones sociales y educación. Venezuela: CEPFHE, *Cuaderno de Postgrado*, pp 13-32

- Etkin, Jorge R. (1993). *La doble moral de las organizaciones. Los sistemas perversos y la corrupción institucionalizada.* España: McGraw-Hill Interamericana. 328 pp.

- Freeman, Christopher. (1993). *La experiencia de Japón. El reto de la innovavión*. (Sergio Barrio, Trad.). Venezuela: Galac. 200 pp. (Technology Policy and Economic Performance. Lessons from Japan, 1987).

- García, Salvador y Shimon L. Dolan (1997). *La dirección por valores*. España: McGraw-Hill. 307 pp.

- Granell, Elena, Garaway, David y Malpica, Claudia. (*1997*). *Éxito gerencial y cultura. Retos y oportunidades en Venezuela.* Venezuela: Ediciones IESA. 192 pp.

- Hansen, Alvin H. La contribución de Schumpeter a la teoría del ciclo económico. En Seymour E. Harris (ed.). (1965). *Schumpeter, científico social (El sistema schumpeteriano)*. (10ª ed., Ramón Garcés., Trad.). España: Ediciones de Occidente. 297 pp. (Schumpeter, Social Scientist, 1951).

- King, Nigel y Anderson, Neil (2003). *Cómo administrar la innovación y el cambio. Guía crítica para organizaciones*. España: Thomson. 233 pp.

- Kuczmarski, Thomas D. (1997). *Innovación. Estrategias de liderazgo para mercados de alta competencia.* (Cecilia Ávila de Barón., Trad). Colombia: McGraw-Hill. 213 pp. (Innovation. Leadership Strategies for the Competitive Edge, 1996).

- Mass Herrera, María Josefina (2007). *Desarrollo tecnoendógeno.com Ensayos sobre tecnología y desarrollo endógeno.* Venezuela: PANAPO. 206 pp.

- Morgan Gareth (1996). *Imágenes de la organización* (Ra-Ma Editorial., Trad.) México: Alfaomega. 408 pp. (Images Of Organization, s/f).

- Senge, Peter; Kleiner, Art; Roberts, Charlotte; Ross, Richard; Roth, George y Smith, Bryan. (2000). *La danza del cambio. Los retos de sostener el impulso en organizaciones abiertas al aprendizaje*. (Jorge Cárdenas Nannetti., Trad.). Colombia: Editorial Norma, 499 pp. (The dance of changes: the challenges of sustaining momentum in learning organizations.

• Schumpeter, Joseph A. (1967). *Teoría del desenvolvimiento económico. Una investigación sobre ganancias, capital, crédito, interés y ciclo económico.* (4ª edic. Jesús Prados Arrarte Trad.) México: Fondo de Cultura Económica. pp. 68-79.

Siliceo, Alfonso A., D. Casares A y J. L. González M. (1999). *Liderazgo, valores y cultura organizacional. Hacia una organización competitiva.* México: McGraw-Hill Interamericana Editores. 220 pp.

• Trompenaars, Fons & Hampden-Turner, Charles. (1998). *Riding the waves of culture. Understanding cultural diversity in global business.* (2nd. Ed.). New York: Mc Graw-Hill. 274 pp.

• Ulrich, Dave (1997). *Recursos humanos champions. Cómo pueden los recursos humanos cobrar valor y producir resultados.* (Trad. Gabriel Zadunaisky). España: Gránica. 439 pp.

• Watzlawick, Paul; John H. Weakland y Richard Fisch. (1999). *Cambio formación y solución de los problemas humanos.* (10ª Edic. Alfredo Guéra Miralles., Trad.) España: Herder. 194 pp. (Change, Principles of Problem Formation and Problem Resolution, 1974).

Referencias consultadas

• Casado, Elisa y Cristina Martínez Taboada. (2000). Contenido, estructura y anclaje de la representación social de la interacción pedagógica. En Representaciones sociales y educación. Venezuela: CEPFHE, *Cuaderno de Postgrado* N° 25, pp. 35-58.

• Hofstede, Geert. (1999). *Cultura y organizaciones. El software mental. La cooperación internacional y su importancia para la supervivencia*. (Escola Universitaria de Turismo (ESMA), Trad.). España: Alianza Editorial. 447 pp.

• Mass Herrera, María Josefina (2005). *Desarrollo endógeno. Cooperación y competencia*. Venezuela: PANAPO. 302 pp.

• Santos, María Josefa, Díaz Cruz, Rodrigo. (Comp.). (1997). *Innovación tecnológica y procesos culturales. Nuevas perspectivas teóricas. (*Cecilia Saba, Elizabeth Santamaría y Patricia Torres., Trad.). México: Fondo de Cultura Económica. 250 pp.

• vázquez Barquero, Antonio. (1999). *Desarrollo, redes e innovación. Lecciones sobre desarrollo endógeno.* España: Ediciones Pirámide. 268 pp.