

GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DEL VALLE DEL JAGUARI – BRASIL

Pilau, Daniele R.(1) / Brum, Tônia M. (2) / Dri, Rita de Cássia S. (3) / Machado, Leonice dos S. (4)

Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões

Departamento de Administração

URI - Campus Santo Ângelo (1) e Santiago (2, 3, 4)

Calle Universidade das Missões, 464 – CEP 98.802-470 Santo Ângelo – RS – Brasil.

E-mail: danpilau@inovarrh.com.br

E-mail: tonia@urisantiago.tche.br

RESUMEN

Muchas prácticas de la gestión que eran válidas hasta ayer no lo son hoy, y tampoco lo serán mañana. La innovación no puede llevarse a cabo solamente en algunas áreas de las compañías, lo debe hacer en todas. El artículo presenta el resultado de la investigación sobre la Gestión de la Innovación en las pequeñas empresas del Valle de Jaguari (RS). Del análisis de los resultados y basados en la referencia teórica, se adoptaran las medidas que favorezcan la innovación, contribuyendo a la competitividad de estas compañías. La metodología consistió en una investigación descriptiva de las empresas de los sectores secundarios y terciarios del catastro del Servicio Brasileño de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa (SEBRAE-RS) del año 2000 y la revisión bibliográfica. Los datos fueron recogidos a través de un cuestionario. Los resultados demuestran que estas compañías adoptan algunas prácticas de la Gestión de la Innovación: abrigo de ideas, reconocimiento de los colaboradores como clientes, incentivo y ayuda a la innovación. Todavía existen aspectos que necesitan ser mejorados: toma de decisiones, falta de recompensas por ideas creativas, inexistencia de mecanismos críticos de la comunicación y de sugerencias. Surgió, así, una nueva propuesta para contribuir en la dirección de implementar la gestión del conocimiento, lo que producirá un nuevo plan de trabajo.

PALABRAS CLAVES: Gestión de la Innovación, Gestión del Conocimiento.

INTRODUCCIÓN

Actualmente, los viejos modelos de gestión ya no consiguen alcanzar los resultados que se venían logrando debido a los sucesivos cambios que se producen en el contexto en que se encuentran insertas las empresas.

En esta dirección, los mismos necesitan ser sustituidos por otros y la innovación, en este nuevo escenario, no puede ser limitada solamente al desarrollo de nuevas líneas de productos y al logro de una mayor eficacia productiva, como generalmente sucede.

Es necesario que la misma esté presente en todo el sistema del negocio una vez que sea adoptada la estrategia competitiva de las empresas con plazos cada vez más cortos (Hamel, 1999).

El presente trabajo tiene como objetivo investigar la gestión de la innovación en las pequeñas empresas de los sectores secundarios y terciarios del Valle del Jaguari y a partir del análisis de los resultados obtenidos y de la referencia teórica, considerar la adopción de las medidas básicas que favorezcan a la innovación, contribuyendo de esta manera a la competitividad de las empresas estudiadas.

Son componentes del mismo, la revisión bibliográfica basada teóricamente en diversos autores de artículos y libros que tratan sobre el tema innovación. En esta parte es abordado el concepto de la innovación, el contexto de la misma en las empresas, los requisitos para una gestión innovadora y el panorama de la innovación en Brasil, luego de realizada la justificación de la metodología utilizada, de la definición del universo y de la muestra de las empresas, del instrumento de recolección de datos y del tipo de análisis utilizado para lograr los resultados.

Se presentan entonces, los resultados del estudio, las conclusiones obtenidas a partir del mismo y la referencia bibliográfica consultada.

EL CONCEPTO DE INNOVACIÓN

Para definir la innovación, Kassoy y Annunziata (2004) se sirven de la definición de Ernest Gundling de la compañía 3M, una de las empresas más creativas del mundo que conceptualiza a la misma como una idea con éxito puesta en ejecución que produce un resultado económico. Para

él la innovación es una de las principales armas para garantizar la competitividad de las empresas.

Según Joao Furtado apud Sabine Righetti (2004), el concepto de innovación se asocia a la capacidad de emprendimiento. Para José Schumpeter, la innovación está condicionada a los esfuerzos de las empresas para construir su futuro con espacios económicos más adecuados, más sólidos y preactivos.

Según lo asegurado por la FA.RS (2005), la innovación consiste en tener una idea que otros todavía no la han conseguido e implantarla con éxito. También, el mismo es parte de la estrategia de la empresa y puede encontrarse en las distintas partes como material, productos, procesos, en el mercado y la gestión.

Otra contribución con respecto al concepto de innovación es proporcionada por Cassiolato y Lastres para quienes “la innovación se puede entender de forma genérica como la introducción de cualquier tipo de cambio o de mejora realizada al producto, al proceso o al tipo de organización de la producción dentro de una empresa”.(Cassiolato y Lastres, 2000, p. 238).

Una vez entendido el significado de innovación y antes de conocer los requisitos de una gestión innovadora, conviene entender un poco el contexto de la innovación en las empresas.

EL CONTEXTO DE LA INNOVACIÓN EN LAS EMPRESAS

De acuerdo a Oliveira (2003), es común que entre las personas se realice una escasa evaluación de las actividades diarias. Sin embargo, vale recordar que ninguna conquista fue alcanzada por una sola persona, y sí por las pequeñas acciones de algunas personas que, unidas, obtuvieron una conquista con éxito. En esta dirección, el mencionado autor llama la atención sobre lo fundamental de estar atento a las acciones diarias, dado que estas pueden influir en el futuro, una vez que el éxito es logrado mediante actos pequeños, una idea pequeña y mucha creatividad, y como se ha dicho, por algunas personas unidas.

Las empresas no paran de crear productos y servicios que cambian la vida de las personas. Sin embargo, para lograr el éxito, la innovación debe estar conectada a la calidad, dado que el mercado consumidor se transforma muy rápido y se vuelve cada vez más exigente (Chirstensen,2005).

La innovación, como instrumento básico de las empresas, es la manera por la cual los emprendedores exploran el cambio como una oportunidad para el negocio o un servicio diferente, puede ser presentada como una disciplina para ser aprendida y practicada. De esta manera, es necesario buscar, con una intención deliberada, las fuentes de innovación, los cambios y los síntomas que indican oportunidades para que una innovación tenga éxito. Los individuos que tienen que decidir algo necesitan tener como base la teoría y no la intuición. (Drucker, 2000).

La práctica muestra que la mayoría de las empresas tienen que comenzar por un empresario creativo, sin embargo, el desafío consiste en convertir a la empresa en un todo innovador. (Collins y Lazier, 1996).

Desde ese punto de vista, Ribeiro (2000) llama la atención de que las empresas necesitan aprender a mirar a su propio negocio con otros ojos, vislumbrando nuevas posibilidades, por ejemplo, asociarse con los competidores y con los propios empleados. También urge la necesidad de intercambiar el pedestal, es decir, bajar al director jefe del pedestal y subir al cliente. La búsqueda de la calidad, considerada como un incremento de costos, puede ser encarada como un intento de reducirlos.

En una nueva visión, la mentalidad se abre a la innovación y es esto lo que las empresas hoy en día necesitan y lo harán más en el futuro.

La innovación en las empresas no se puede limitar a las nuevas líneas de productos. Necesitan ir más allá y prestar mucha atención a la innovación de la gestión y de la organización (Hamel, 1999).

De acuerdo al Instituto de Innovación (2005), al tratarse de una inversión de riesgo y al atraer ventajas que sobrepasan algunas veces las inversiones, las empresas logran la participación del gobierno a través de sus instituciones de innovación, de ciencia y de tecnología, en el financiamiento de sus proyectos de Planeamiento y Desarrollo (P&D).

Las empresas que se cuestionan el incorporar la cultura de la innovación dentro de sus estrategias y cómo evaluarse esta, "estrategia de innovación" están obteniendo buenos resultados, una de las mejores maneras de incorporar indicadores de innovación juntamente con los indicadores financieros tradicionales. El premio FINEP utiliza los criterios presentados en el Cuadro N° 1 para evaluar a las empresas brasileñas más innovadoras.

<i>Para las empresas...</i>	<i>...y para el Gobierno</i>
<ul style="list-style-type: none"> -Invertir en la construcción de laboratorios/áreas de P&D; -Contratar mano de obra de alta calificación, magisters y doctores, para ejercer la actividad de P&D; -Buscar interacción con los laboratorios existentes en las universidades y centros de investigación; -Crear indicadores de innovación adicionándolos a los demás indicadores de performance empresarial; -Incentivar la generación de spin-offs. 	<ul style="list-style-type: none"> -Privilegiar a través de incentivos fiscales y otros incentivos, a empresas de base tecnológica o aquellas interesadas en invertir intensivamente en P&D; -Aumentar en inversiones directas en investigación en la medida que el escenario económico lo permita, dentro de una estrategia de mayor gobierno; -Capacitar la mano de obra del país de forma direccionada hacia la práctica de investigación y desarrollo de productos y procesos, en empresas y centros de investigación.

Cuadro Nº 1: Criterios Evaluados en las Empresas Brasileiras más Innovadoras

Fuente: Innovation Report, Competing in the Global Economy: The Innovation Challenge, Dez. 2003, pg. 12.

Collins y Lazier (1996) discuten que, a medida que una empresa crece necesita contar con una capacidad continua de innovación, es decir, con un flujo continuo de ideas, algunas de las cuales puestas totalmente en ejecución. El mayor problema del desarrollo de una organización innovadora no es estimular las ideas creativas de la gente sino nutrir de esta creatividad para que la empresa tenga éxito y para lograr la capacidad de innovar continuamente.

Según el estudio realizado por la Asociación Nacional de Investigación, Desarrollo e Ingeniería de la Compañías Innovadoras (ANPEI), los principales obstáculos a la innovación tecnológica en las empresas fueron los elevados costes de producción y de los procesos innovadores (83,2%), seguidos por los riesgos económicos excesivos (76,2%) y por la escasez de fuentes apropiadas de financiamiento (63,4%). (FAPESP, 2005).

De acuerdo al economista y consultor de ANPEI, Mauro Arruda, una de las grandes razones de la carencia de inversiones en innovación se explica por el hecho de que la mayoría de las empresas pequeñas no conocen los mercados donde se insertan. Según Mauro, "el mercado es

un factor determinante de la innovación tecnológica y el gran problema en Brasil es que las pequeñas empresas siguen ciegamente los pasos de las grandes”. De acuerdo con el economista, el seguir a las grandes las pequeñas empresas entran en un espiral de informalidad: “para obtener una permanencia en el mercado, la pequeña empresa tiene que ofrecer precios bajos y deja de pagar los impuestos, daña las relaciones de trabajo y deja de invertir en nuevas tecnologías” (FAPESP, 2005).

Por esta razón, Arruda cree que las empresas tendrían que buscar nuevos nichos de mercado que posibiliten nuevas inversiones en tecnología. “Supongamos que muchas de estas empresas opten por entrar a nichos más sofisticados, donde el precio cuenta poco y la originalidad mucho. En este caso, la innovación tendrá un papel destacado”. Para atender al mercado sofisticado, Arruda propone la construcción de centros regionales de innovación, con el objetivo de asistir a la generación de nuevos productos y de procesos. “Estos laboratorios podrían seguir los modelos italianos o japoneses, donde el equipo sirve, al mismo tiempo, a dos o más empresas de una misma región”. (FAPESP, 2005)

Otro aspecto mencionado por Drucker (2000), se refiere a que la mayoría de las innovaciones exitosas exploran los cambios. Siendo así, para innovar sistemáticamente es necesario pasar por lo que llama el autor las “fuentes para” una oportunidad innovadora siendo que las cuatro primeras están dentro de la institución, que son: a) inesperado - el éxito inesperado, la falta inesperada y el acontecimiento inesperado; b) la incongruencia - entre la realidad como ella es, el hecho y la realidad como se presume ser o, como debería ser; c) la innovación - basada en la necesidad del proceso porque muchas veces es necesario que haya un proceso de cambio; d) cambios - en la estructura del sector industrial o del mercado que toman todo sin preparación.

No obstante, el autor resalta otros tipos de influencias (fuentes) externas que motivan a los cambios y conducen a la innovación:

- a) Los cambios demográficos de las poblaciones;
- b) Cambios en percepción, disposición y el significado;
- c) Nuevo conocimiento tanto científico como no científico.

Todas estas fuentes de posibilidades de innovación poseen singularidades, sin embargo, y de acuerdo con Collins y Lazier (1996), dentro de las empresas la innovación necesita algunas condiciones básicas (requisitos) simples pero indispensables para su existencia y sistematización.

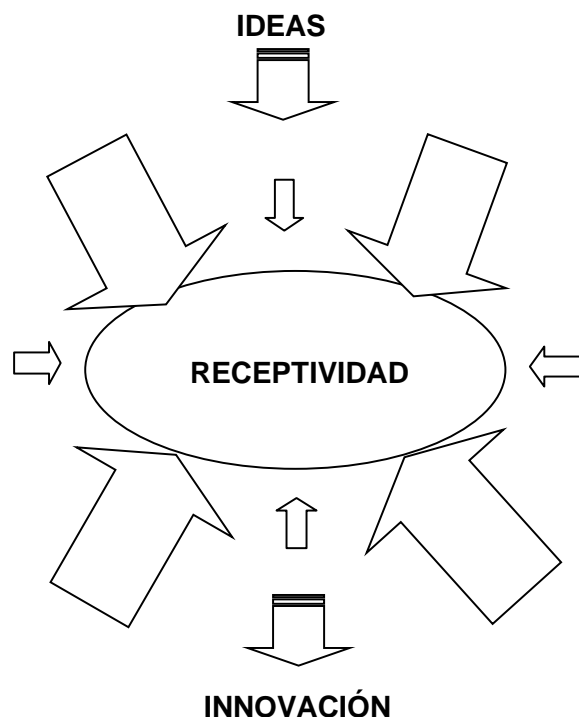
GESTIÓN DE REQUISITOS DE UNA GESTIÓN INNOVADORA

1. Abrigo de Ideas

Las empresas altamente innovadoras son con frecuencia más receptivas a todas las ideas sugeridas en su ambiente de trabajo; por otra parte, la mayoría de las demás posee el infeliz hábito de citar muchas razones por las cuales tal idea es estúpida o es un fracaso, así señalando muchas críticas. Claro que es mucho más fácil, pero es necesario pensar en qué puede ser hecho para que la idea vaya adelante, y no sólo criticar, por lo tanto las ideas no nacen perfectas (Collins y Lazier, 1996).

Las innovaciones son generalmente consecuencia de ideas brillantes, siendo estas más arriesgadas logrando generar también, mayores resultados negativos para las organizaciones. Vale resaltar que muchos inventores logran el éxito porque sus invenciones funcionaron, por otro lado, hay casos de muchos inventores con algunas invenciones registradas que no lograron funcionar.

El papel de la empresa consiste en trabajar continuamente y en conjunto con las ideas que aparecen el Cuadro N° 2



Cuadro N° 2: Como surge la Innovación en las empresas
Fuente: Elaboración propia basada en Collins y Lazier (1996)

La mayoría de las ideas aparecen internamente, por lo tanto en la empresa es natural tener algunas ideas creativas. De esta manera, las empresas deben ser receptivas tanto a las ideas internas como a las externas, siendo esta una práctica considerada difícil por las empresas (Collins y Lazier, 1996).

Más allá de recibir ideas, independientemente de la dirección del emisor, cualquier tipo de idea debe ser bien recibida. Según Drucker "las ideas brillantes son vagas e ilusorias" (Drucker, 2000, p.183), por lo tanto, un empresario haría bien en renunciar a las innovaciones logradas con ideas brillantes. Sin embargo, en una economía extremadamente competitiva como la actual, no se puede rechazar ningún tipo de idea. La innovación individual de este tipo no es previsible, no se puede organizar, ni sistematizar y peor, falla en la mayoría de los casos. Pero aún merece ser recibida. En la teoría y en la práctica de la innovación y el emprendimiento, la innovación producto de una idea brillante pertenece a lo accesorio y representa las cualidades que la sociedad necesita que son la iniciativa, la ambición y el ingenio. Aún existen innovaciones que parten de una "idea súbita de genio", y estas no pueden ser enseñadas ni aprendidas, por lo tanto, no existe manera de enseñar a alguien a ser un genio. Sin embargo, esta idea súbita necesita ser desarrollada de modo organizado, con un propósito y de manera sistematizada. (Drucker, 2000).

Otro aspecto importante a tener en consideración es en cuanto a algunos detalles que acaben por adornar excesivamente una idea y termina quitando la simplicidad de la innovación. Esto puede ser peligroso, una vez que estas puedan permanecer solamente como ideas y no convertirse en innovación. De la misma forma, es necesario tener cuidado para no realizar algo pensado solamente para el futuro, que pueda ser alcanzado en el futuro y no en el presente como se espera (Drucker, 2000). Otra contribución sobre este pre requisito para la innovación es ofrecida por Kasoy (2004), que resalta la apertura de la empresa con las ideas que puedan provocar la aparición de una gran cantidad de estas, que exija de las empresas la disponibilidad de tiempo y la dedicación para su análisis, una correcta adecuación de las mismas y también la adopción de las medidas necesarias de cuidados para que los empleados no se frustren y desistan de participar, en el caso de que sus ideas no sean puestas en ejecución.

2. Visión del Cliente

Collins y Lazier (1996) sugieren que una de las formas en que más rápidamente convierten a la empresa en innovadora es haciendo que las personas inventen las soluciones para problemas y necesidades propios. En caso de que esto no sea posible, por lo menos se coloca en la piel de los mismos.

La oferta de los autores es que las empresas tomen conciencia de que sus colaboradores son también sus clientes. Así, estos podrán ver los aspectos que un simple empleado no logra ver por no verse beneficiado por el producto o servicio de la empresa.

Otro punto que debe tenerse en consideración es la necesidad de conocer de cerca de los clientes y no sólo saber quienes son. En esta dirección, en las ocasiones donde los mismos se hallen con problemas con cierto producto o servicio, no necesariamente se los va a perder si se identifican rápidamente las dificultades y puedan ser asistidos con eficiencia y eficacia. (Collins y Lazier, 1996).

3. Intentar y cometer errores

Las personas cometen errores, algunas veces más y otras menos, debiendo ser tolerante con algunos errores, es decir, con esos hechos inocentes, cuando se intenta innovar. En cuanto a los “malos errores” - cometidos por falta de atención, pereza o por falta de esfuerzo – estos no tienen que ser tolerados, por lo tanto, las personas deben estar siempre buscando mejorar lo que vaya a ser realizado, cuando los peores errores se repiten continuamente demuestra que no se ha aprendido de este error. (Collins y Lazier, 1996).

Kasoy (2004) advierte que no existen ideas totalmente in aprovechables y ni completamente perfectas, por lo tanto, para presentar, evaluar o modificar estas ideas también se requieren capacidades.

La autora citada todavía recuerda que no todas las ideas tendrán que ser implementadas. En necesario rechazar la implementación de algunas de ellas, por ejemplo, cuando las mismas no se ajusten, en el momento convenido, a la empresa o para el caso en que su coste sea muy alto, escapando a la realidad de la misma y aún, porque previamente habían sido reprobadas en alguna prueba.

4. Personas creativas

La creatividad está en todas las personas. Sin embargo, algunos desarrollan más su potencial creativo que otros. Lo que separa la creatividad de una persona es la forma en como ella percibe las cosas, generalmente antes que otros, más allá de eso la misma es persistente y hace que se concrete lo que creó. (Obispo Patrician, 2005).

Para Collins y Lazier (1996), una manera de ayudar a la gente a desarrollar su potencial creativo es estimulándolas, ofreciéndoles entrenamiento, seminarios, material educativo y dándoles la oportunidad de exponer sus ideas creativas.

Las empresas pueden también ayudar al estar abiertas a las opiniones y a los errores, de modo que de cierta manera, también se aprenda de ellos. (Obispo Patrician, 2005).

Todas las personas necesitan ser motivadas de modo que puedan crear. En esta dirección, es fundamental que la organización se dedique a oír las necesidades, expectativas, objetivos, miedos y esperanzas de sus colaboradores. Es deber de la organización resaltar la misión, los puntos positivos y mostrar que sus empleados son muy importantes para ella. (Nieves, 2005).

Si esto ocurre, la autora sugiere, por ejemplo, que se realicen reuniones periódicas que impliquen a los empleados con sus pensamientos, utilizar los buzones de sugerencias y también preocuparse por la vida personal de los colaboradores. Es necesario que ocurra diariamente un intercambio de ideas, respecto a las opiniones y claridad de las intenciones de la organización.

5. Autonomía y Descentralización

En la medida en que la empresa crezca las nuevas contrataciones son necesarias para atender las demandas de los clientes. Con respecto a este hecho es necesario estar atento para llevar a cabo un proceso selectivo realmente serio, contratando personas competentes que puedan tener autonomía y espacio para las iniciativas y evitar las personas que puedan estar buscando solamente estabilidad. (Collins y Lazier, 1996).

La descentralización es también básica en una empresa que desea innovar, por lo tanto una persona responsable de todas o casi todas las tareas no tiene tiempo de crear algo nuevo. Sin embargo, para que la descentralización funcione es necesario que la visión, los valores, las intenciones y la misión sean claros para todos, de este modo los grupos que posean autonomía podrán auto medirse mejor.

Más allá de la visión compartida de la empresa, una comunicación fluida, una coordinación informal, la realización de seminarios internos donde los diversos sectores compartan sus ideas, un sistema de información abierto a todos, y prevenir las estructuras matriciales, son formas de favorecer la descentralización en las organizaciones y esto abre las posibilidades para el surgimiento de innovaciones. (Collins y Lazier, 1996).

6. Recompensas

Muchas veces la gente debe ser recompensada por las organizaciones, no sólo con valores monetarios sino también con palabras, reconocimiento por trabajo realizado, o dándoles la oportunidad de obtener algo que les interese. Las personas, muchas veces, se sienten mejor recompensadas cuando alcanzan un nuevo desafío, o se sienten satisfechas simplemente al poder contribuir con sus ideas. (Collins y Lazier, 1996).

No obstante, para que la organización con o sin fines de lucro continúe innovando, es muy importante la recompensa. La misma puede ser lograda mediante el prestigio, estableciendo criterios para evaluar los resultados financieros obtenidos, ofreciendo un plan de carrera distinguido, o simplemente dejando que las personas continúen realizando su trabajo. (Collins y Lazier, 1996).

7. Correr riesgos

La innovación requiere algunos conocimientos simples, pero muy básicos. Para comenzar es necesario tener en claro que esa “innovación es trabajo”, por lo tanto, exige asociar conocimiento con el talento. Por otra parte, la empresa necesita hacer uso de sus puntos fuertes debido a los riesgos que puede conllevar la innovación. También es necesario considerar el comportamiento del mercado consumidor, pues este cambio es frecuente. Para resumir se puede decir que innovar es una situación arriesgada, pero no innovar lo es más aún. Los innovadores de éxito son los que no se concentran en los riesgos y sí en la retención e inversión de oportunidades. (Drucker, 2000).

Como lo menciona Brown (2005), el riesgo es una de las condiciones esenciales para la innovación, que debe ser manejado y controlado. Para alimentar una invención, el secreto está en cómo crear auténticamente un espacio donde sea posible correr riesgos. Para la cúpula es muy

fácil decir que hay que ir para adelante y arriesgarse, pero es difícil que esto ocurra sin un cambio de cultura organizacional, por lo tanto es una cuestión de cambiar la manera en que las cosas se hacen en su interior.

8. Conocimiento del Mercado

De acuerdo a Mauro Arruda, apud FAPESP, conocer el mercado es un hecho fundamental para la supervivencia y la competitividad de cualquier tipo de empresa. Sin embargo, muchas de ellas desconocen o conocen muy poco el mercado donde actúan, simplemente hacen eco de la experiencia de las grandes empresas.

EL PANORAMA DE LA INNOVACIÓN EN BRASIL

Infelizmente la innovación es poco utilizada en las empresas brasileñas, sin embargo, existen algunos casos de éxito. Crear una cultura dirigida hacia la innovación, a pesar de que las acciones sean acompañadas por riesgos económicos, es uno de los grandes desafíos brasileños. (Simoes, 2004).

1. La Ley del Incentivo a la Innovación

Según Simoes (2004) la ley de la innovación es una medida actual para facilitar la integración de los investigadores y las empresas, y para fortalecer la innovación en Brasil.

La mencionada autora destaca el artículo 26, donde se presenta un nuevo régimen fiscal para facilitar y estimular a las empresas para que inviertan en investigación y desarrollo, el cual fuera discutido en marzo de 2004. Dicha ley permite el uso de laboratorios que poseen las instituciones científicas y tecnológicas, por plazo determinado, habiendo pagado por el servicio o la participación en los resultados logrados; también autoriza el uso directo de los recursos por la empresa, sin importar la manera en que esto es realizado, lo importante es que los proyectos tengan como objetivo la innovación. No obstante, la ley establece la creación de una bolsa para estimular la innovación, una manera de incentivar a los investigadores para que trabajen en sociedad con las empresas, financiados por la institución de apoyo o agencia de fomento, por otro lado el investigador también puede conseguir la licencia para llevar adelante el emprendimiento.

Son dos las formas de incentivo para las empresas, la primera es a través de las ventajas impositivas y la financiación de las actividades de investigación y la segunda es el desarrollo de nuevos productos.

Marilyn Nogueira, coordinadora del área de propiedad intelectual del Ministerio de Ciencia y Tecnología, mencionó al periódico que la nueva ley admite que se deduzca de la ganancia líquida el Impuesto a la Renta y la Contribución Social, un 60% de las inversiones en innovación, aumentando un 20% más si se utiliza mano de obra especializada y un 20% más si se coloca cierta patente, lo que alcanzaría un 100%, siendo este el doble del actual (Periódico de Comercio, 2005).

Esta ley también apoya la creación de un ambiente favorable para la innovación y además estimula la cultura de la innovación en centros y laboratorios de investigación (Periódico de Comercio, 2005).

Sin embargo, la ley por sí misma no es suficiente, según el dossier/innovación N° 49 de la Revista HSM Management (2005), las propias universidades, que deberían ser las empresas más innovadoras o preocupadas con la innovación por poseer una gestión del conocimiento, no están logrando que esto ocurra, debido a su propio riesgo, o por no lograr aproximarse a las empresas.

De acuerdo con Roberto Vermulm, profesor de Economía, Administración y Contabilidad de la Universidad de Sao Paulo "(...) necesitamos incluir en el ADN de las empresas brasileñas el hecho de que innovar genera beneficios y rentabilidad, al mismo tiempo que atrae la dimensión tecnológica como estrategia para los negocios". (FAPESP, 2005).

MATERIALES Y MÉTODOS

El presente trabajo consiste en una investigación descriptiva de la realidad de una muestra de pequeñas empresas de los sectores secundarios y terciarios de la región del Valle del Jaguari en cuanto a gerencia de innovación, más allá de ser llevada como una revisión bibliográfica profunda del tema.

La microregión del Valle del Jaguari se compone de nueve ciudades: Santiago, Jaguari, Nova Esperança do Sul, Sao Vicente do Sul, Mata, Sao Francisco de Assis, Cacequi, Capao do Cipó y Unistalda.

El universo de 61 pequeñas empresas relacionadas con las referidas localidades, se basó en los registros del SEBRAE del año 2000. El presente estudio contó con la participación de 16 pequeñas empresas que corresponden al 26,2% del universo total de las empresas registradas.

De este total, el 12% representan a empresas del sector secundario y el 88% del sector terciario, donde de este último porcentaje surge que el 44% son empresas comerciales y 44% de servicios.

De la micro región del Valle del Jaguari solamente las ciudades de Santiago, Jaguri y Sao Francisco de Assis poseen empresas dentro de los parámetros de la investigación. En esta dirección, las empresas entrevistadas en Santiago representan el 69% de la muestra, siendo Jaguari y Sao Francisco de Assis, el 12% y el 19% respectivamente.

La recolección de datos fue realizada a través de cuestionarios con preguntas abiertas y cerradas, directamente a los encargados de las empresas.

El análisis de los datos, presentado a continuación, se basó en la tabulación de los mismos y en el análisis cualitativo de los resultados.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Al analizar la cantidad de colaboradores con que cuentan las empresas estudiadas se puede observar que más del 68% de ellas poseen más de 11 empleados y un 24,9% poseen hasta 10.

Al estudiar como las empresas reciben las ideas de sus empleados y clientes, se verifica que el 69% de las mismas afirman que reciben las ideas con atención e interés. Las demás (31%) manifiestan que casi siempre reciben las mismas con atención e interés.

Cuestionando si las mismas visualizan a sus empleados como clientes, se observa que el 70% lo hacen siempre, un 20% lo hacen casi siempre. Sin embargo, el 12% de los entrevistados afirman que casi nunca o nunca lo hacen.

Al analizar el incentivo dado por las empresas a sus colaboradores para innovar, se evidencia que un 70% lo hace siempre como un hábito y para el 30% restante lo hace casi siempre.

Evaluando la frecuencia de intentos de innovación por parte de los empleados con la ayuda de las empresas, del 100% de las entrevistadas un 50% ofrecen siempre su apoyo al empleado para que innove, mientras que el 50% restante lo hace casi siempre.

Cuestionando a las empresas respecto a la importancia dada a la creatividad, puede ser observado que casi el 70% de ellas toman en cuenta esta variable en el proceso selectivo de su personal. Cerca de un 20% casi siempre lo toman en consideración y el 12% restante no le atribuye mucho valor en el proceso selectivo.

Al evaluar si los empleados ejercen un trabajo auto controlado se puede observar que un 44% de las empresas entrevistadas siempre lo posibilitan. El 25% lo hace casi siempre y más del 30% casi nunca o nunca lo posibilita.

Con respecto a la toma de decisiones es posible observar que de la mitad de la muestra un 25% sobrepasa siempre las decisiones más allá de la cúpula administrativa lo que amplía cada posición, el otro 25% lo hace casi siempre

En cuanto al 50% restante, 19% casi nunca permite que sus empleados tomen decisiones, concentrando las mismas en los encargados, mientras que el 31% nunca lo hace.

En cuanto a los incentivos dados por las empresas a las contribuciones creativas y aplicables de sus empleados, es posible observar que el 63% de las mismas nunca o casi nunca adoptan esta práctica, mientras que el 6% afirmó que siempre lo hace y el 31% restante lo hacía casi siempre.

En cuanto a la utilización de alguna forma de recolección de sugerencias, como el buzón de sugerencias para clientes y empleados donde colocan sus contribuciones y críticas, un 31% lo adopta siempre, y un 25% lo hace casi siempre. Por otra parte, del 44% restante, un 38% nunca lo hace, mientras que un 6% casi nunca lo utiliza.

Con un índice suficientemente significativo, del 88% de las empresas entrevistadas, un 50% siempre permiten el acceso de los empleados a las discusiones y debates de ideas nuevas para la empresa, mientras que el 38% restante lo hacen casi siempre. El 12% restante nunca o casi nunca propician la participación de los colaboradores.

Un cuarto de las empresas en cuestión pueden decir que adoptan como hábito el cambio de sectores de sus empleados, por lo tanto el 25% afirmó que siempre lo realiza, el 20% confirmó que casi siempre lo hace, un 25% casi nunca, mientras que el 31% restante no lo utilizan.

Otra forma de motivación para la innovación es la participación de los empleados en los cursos, seminarios, entrenamientos, etc. Analizando si las empresas en cuestión estimulan y facilitan la participación de sus colaboradores en los mismos a través de la ayuda financiera, se

verifica que en el 38% de los casos existe siempre un incentivo financiero. Y, por otra parte, el 38% restante nunca o casi nunca lo practica, mientras que el restante 25% casi siempre utiliza el incentivo financiero.

En un porcentaje suficientemente significativo (94%), se observa que las firmas de revistas, periódicos y de publicaciones del ramo, esta es una práctica que es adoptada siempre.

Por otra parte, más de un 50% de las empresas estudiadas los empleados nunca tienen acceso a la biblioteca (libros, revistas, videos, CD's). El restante 44% la tienen a su disposición siempre o casi siempre.

En el 44% de las empresas estudiadas la Internet está siempre disponible. En el 13% casi nunca y el 44% restante esta herramienta nunca se encuentra disponible para los empleados.

Buscando constatar si las empresas compran y distribuyen material de lectura sobre creatividad para sus empleados, puede observarse que en el 50% de ellas esto nunca sucede. En el 19% casi nunca y en el 32% restante esto sucede siempre o casi siempre.

Buscando conocer la inversión de las empresas en la formación académica de sus colaboradores, existe evidencia de que en el 60% de ellas casi nunca o nunca realizan este tipo de inversión y del 40% restante de las mismas un 19% siempre invierten en formación, mientras que otro 19% casi siempre lo hace.

Con respecto a la preocupación de las empresas en mantener un plantel de empleados que busquen cambios, esta cuestión se verifica como una constante (siempre) en el 81% de los casos y casi siempre para el 13%. Pero 6% de las empresas no se preocupan por este tema.

Al preguntar en las empresas sobre el conocimiento interno que se tiene sobre qué están haciendo los diversos sectores a esta altura del mes, más del 80% respondió estar siempre o casi siempre al tanto de lo que sucede en los mismos, mientras que un 13% confiesa casi nunca tener este conocimiento interno y el 6% restante nunca lo saben.

Con el objetivo de cerciorarnos si las empresas invierten en tecnología para facilitar el trabajo de sus empleados, se observa que esta inversión está siempre o casi siempre presente en el 81% y 13% de los casos respectivamente. Pero el 6% restante manifiesta casi nunca realizar este tipo de inversión.

Con respecto a la inversión hecha por las empresas en tecnología para anticipar los cambios del mercado, se puede observar que el 63% de ellas siempre lo hacen, un 25% casi siempre y el 13% restante casi nunca.

Cuando se le solicitó a los entrevistados que identificasen los principales impedimentos del día a día a la innovación, el 22% respondió que los más frecuentes son los impedimentos legales, para el 17% son las dificultades financieras donde el capital disponible se utiliza para cubrir las necesidades cotidianas y la escasez de tiempo disponible de los empleados para dedicarse a las pruebas de innovación. En tercer lugar, el 15% de los entrevistados mencionó la falta de motivación de los empleados para aportar ideas; el 12% evidenció una resistencia por parte de los mismos a los cambios propuestos por los superiores; el 7% confirmó la resistencia por parte de los gestores a los cambios propuestos por los empleados, un 5% admitió que existe un desconocimiento de las necesidades de la empresa por parte de los empleados; un 2% que el capital a disposición se invierte fuera de la empresa y el 2% restante tienen otros impedimentos no identificados.

Para culminar este análisis de los datos, cuando se le consultó a las empresas involucradas en este estudio si consideraban que todas las personas que trabajan en ella se encontraban en condiciones de innovar, el 75% respondió afirmativamente, mientras que el 25% respondió de manera negativa.

CONCLUSIONES

Una vez realizado el análisis de los datos se puede concluir que la gestión de las pequeñas empresas del Valle del Jaguari, en muchos aspectos, adoptan prácticas de la gestión de la innovación; por ejemplo, al estar prestando atención e interés a las ideas de sus empleados; casi el 90% de ellas tienen conciencia de que sus empleados son también sus clientes; el incentivo y la ayuda a la innovación es una práctica común en todas las empresas, el 90% de los casos se menciona la creatividad como formando parte del proceso selectivo, en un 90% los empleados tienen acceso a las discusiones sobre las ideas para la empresa; un 94% se encuentra suscripto a revistas y periódicos del tema; 94% se preocupan por el plantel de personas que buscan cambios; en el 80% de las empresas generalmente las personas saben lo que realizan sus colegas de otros

sectores, existe una inversión en tecnología para facilitar el trabajo de los empleados en el 94% de los casos y en el 88% se la realiza para anticipar los cambios.

Por otra parte, existen aspectos que necesitan ser mejorados, como la toma de decisiones centralizada, llevada a cabo por el 50% de las empresas; la escasez de recompensas por las ideas creativas de los empleados (63%); la inexistencia de mecanismos críticos de comunicación para recepción de sugerencias, como por ejemplo el buzón de sugerencias (inexistente en el 44% de las empresas); la carencia de incentivos financieros para alentar la participación de los empleados en cursos, seminarios y entrenamientos (63% de los casos); la poca importancia dada a la adquisición del conocimiento por los empleados, por lo tanto las empresas no invierten en su formación académica (60%); no disponen de recursos tales como libros, revistas, videos, CDs ni Internet (44%), ni compran y ni distribuyen material de lectura sobre creatividad (69%).

Con respecto a los impedimentos para la innovación, la empresa tendrá que aprender a abordarlos si desean llevar a cabo una gestión innovadora. En cuanto a la burocracia legal, no hay mucho tiempo para cambiar, no obstante otros aspectos se pueden cambiar, por ejemplo, la escasez de tiempo y el poco capital disponible pueden encontrar alternativas de solución en las asociaciones con instituciones educativas y con las agencias de promoción a la investigación.

La falta de motivación, así como la resistencia de los empleados, la falta de conocimiento de las necesidades de la empresa, pueden estar relacionadas con la existencia de una centralización de las decisiones, lo cual se evidenció anteriormente, también sucede por no ser incentivados con recompensas por la sugerencia de ideas aplicables y creativas y por faltarles apoyo para la adquisición de conocimiento formal e informal (lectura, videos, Internet, etc.).

Considerando la realidad expuesta y de acuerdo con Hamel (1999), se recomienda que las empresas del Valle del Jaguari continúen resaltando sus aspectos positivos y adopten las recomendaciones sugeridas a fin de crear un ambiente favorable para la innovación, lo que representaría una ventaja competitiva de primera línea para las empresas que pretenden sobrevivir dentro de esta economía.

BIBLIOGRAFÍA

BISPO, Patricia. *O valor da criatividade*. Disponible en: www.rh.com.br. Acceso el: 09/05/2005.

BROWN, John S. A. *Cultura do Risco*. Publicado en HSM Management, n.49. Marzo.-Abril de 2005.

BRUM, T.M.M. *Modelo de gestión de la empresa hacia la competitividad* - Departamento de Dirección y Economía de la empresa. Universidad de León – España, Junio de 2001.

CASSIOLATO, J. y LASTRES, M. *Sistemas de Innovación: Políticas y Perspectivas*. Parcerias Estratégicas.

-. Revista del Centro de Estudios Estratégicos del Ministerio de Ciencia y Tecnología. Año: 2000.

CHRISTENSEN, Clayton. *La Innovación*. Publicado en HSM Management, n.49 .Marzo.-Abril de 2005.

COLLINS J y LAZIER, W. C. *Feitas para vencer. Instruções e licoes práticas para que sua empresa seja permanentemente bem-sucedida*. Río de Janeiro; Ediouro, 1996

DRUCKER F. Peter. *Innovación y Espíritu Emprendedor - Entrepreneurship - prática y principios*. Sao Paulo: 2000. Editorial: Pioneira.

FA.RS. *Conhecimento na Prática - Especialización Profesional en innovación empresarial*. Disponible en: www.fars.org.br/2005/inovacao. Acceso el: 30/06/2005.

FAPERJ - www.faperj.br/boletim_interna. Acceso el: 30/06/2005.

FAPESP - Disponivel em: www.fapesp.br. Acceso el: 22/04/2005.

KASSOY ,G. y ANNUNZIATA, L. *As melhorias com Alimento da Inovacao - Envolvimento da Equipe na Geracao de Ideias*. Disponible en: www.rh.com.br2004. Acceso el: 23/05/2005.

KASSOY, G. *El Difícil arte de Apresentar e Avaliar uma Boa Ideia*. Publicado no Jornal Valor Econômico, 2004. Disponible en: www.rh.com.br. Acesso el: 23/05/2005.

-. *Como Dizer Nao as Ideias dos Colaboradores*. Disponible en: www.rh.com.br. Acesso el: 23/05/2005.

-. *O Que os Deuses Gregos Sempre Souberam a Respeito de Criatividade*. Disponivel en: www.rh.com.br. Acesso el: 23/05/2005.

-. *O RH e a Inovacao nas Empresas - Oportunidades y Responsabilidades*. Disponible en: www.rh.com.br. Acesso el: 23/05/2005.

HAMEL, G. *Un nuevo reto. Cambiar las reglas del juego*. Harvard Deusto Business Review, n 90, p 4-12, Mayo - Junio de 1999.

-. HSM Management. Dossiê/Inovacao. n.49 .Marzo.-Abril de 2005.

INSTITUTO INNOVACIÓN. *Risco da Inovacao*. Disponible en: www.institutoinovacao.com.br. Acesso el: 02/06/2005.

-. Jornal do Comercio. Disponible en www.jc.plugin.com.br/noticias. Acesso el: 07/06/2005.

NEVES, María C. W. *Funcionarios motivados, clientes felices*. Disponible en: www.rh.com.br. Acesso el: 25/01/2005.

OLIVEIRA, Odir. *Qualidade e Tecnologia* - Revista Brasileira de Administração, Diciembre pg.62, 2003.

RIBEIRO, D. *Gestión competitiva de los recursos humanos en redes de innovación*. Harvard Deusto Business Review, n95, p76-85, Marzo – Abril de 2000.

SABINE, Righetti. *Empresas brasileiras se preocupan cada vez más en innovar*. Disponible en:
www.comciencia.br/reportagens. Acesso el: 10/08/2004.