

CULTURA DE PENSAMIENTO INNOVADOR EN LAS ORGANIZACIONES FRENTE A LA PANDEMIA COVID-19.

Nicolás M. ORTIZ ESAINE

Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas
nortize@gmail.com

J. Daniel CARRILLO GIL

Agencia EtnoMarketing
juandaniel.carrillo@unmsm.edu.pe

RESUMEN

La coyuntura pandémica produce cambios socioculturales y nuevos paradigmas empresariales. La cultura de "Pensamiento Innovador" es clave para el desarrollo de propuestas de solución frente a un escenario de crisis. El presente trabajo busca evidenciar la relevancia de este concepto en las organizaciones frente a la pandemia. Para el mismo, se hace una revisión de la competencia de "Pensamiento Innovador" en la sociedad y empresa. Se emplea por su impacto para el estudio, formación y planeamiento estratégico empresarial. Este concepto se descompone en los elementos de Diagnóstico, Investigación, Concepto y Planeamiento (Método DICP). El mismo se valida a través de la mirada de ejecutivos clave del sector estatal, social, privado, educativo y gremial; que nos permite un panorama del contexto.

PALABRAS CLAVE

Innovación, Cultura organizacional, Estrategia, Negocios, Cambio

CULTURE OF INNOVATIVE THINKING IN ORGANIZATIONS FACING THE COVID-19 PANDEMIC.

ABSTRACT

The pandemic situation produces sociocultural changes and new business paradigms. The culture of "Innovative Thinking" is key to the development of solution proposals in the face of a crisis scenario. This work seeks to demonstrate the relevance of this concept in organizations in the face of the pandemic. For the same, a review is made of the competence of "Innovative Thinking" in society and business. It is used for its impact for the study, training and business strategic planning. This concept is broken down into the elements of Diagnosis, Research, Concept and Planning (DICP Method). It is validated through the gaze of key executives from the state, social, private, educational and union sectors; that allows us an overview of the context.

KEYWORDS

Innovation, Organizational culture, Strategy, Business, Change

Recibido: 8/5/2021

Aprobado: 13/10/2021

1. INTRODUCCIÓN.

La innovación, como motor de desarrollo sociocultural y socioeconómico, se erige como una tendencia en la última década, sin embargo, según el Índice Mundial de Innovación 2020: “La crisis actual golpeó el panorama de la innovación en un momento en que la innovación estaba en pleno auge.”. Según el informe, en el 2018, se reporta un 5, 2% en el crecimiento del gasto en Investigación y Desarrollo, con tendencia crecientes, a pesar de la pandemia, que implica una connotación de parálisis de la actividad económica. La innovación es fundamental para la estrategia del sector privado como nacional, con relación al crecimiento económico. (Índice Mundial de Innovación 2020).

La innovación dejó de ser una cuestión secundaria u enteramente opcional para convertirse en una necesidad social; especialmente en el contexto configurado a partir de los efectos de la COVID-19 en la economía mundial.

En Latinoamérica y el Caribe, según el Banco Mundial: “El advenimiento de la sociedad del conocimiento ha puesto de relieve la creciente importancia de la innovación y de los recursos intelectuales como fuentes de competitividad y de crecimiento económico a largo plazo”. En el Perú, según el Ministerio de la Producción, la Encuesta Nacional de Innovación en la Industria Manufacturera y Empresas de Servicios Intensivas en Conocimiento - ENIIMSEC 2018: El 65,9% de grandes empresas manufactureras y de servicios intensivos realizaron al menos una actividad de innovación. Porcentaje ascendió a 65.1% para las medianas empresas y 51.2% para las pequeñas, lo cual se vincula con el contexto macroeconómico global.

Es relevante considerar los factores socioculturales que acompañan las transformaciones digitales a raíz del contexto pandémico (Ortiz & Carrillo, 2021)

2. MARCO TEÓRICO.

La creatividad es tanto un proceso psicológico como un agente de cambio aplicado a problemáticas de la empresa. La innovación es el resultado de la creatividad aplicada como competencia organizacional. Esta se coteja con el concepto de imaginación sociológica (Mills, 1958), que se define como una cualidad mental que “le permite a su poseedor comprender el escenario histórico más amplio en cuanto a su significado para la vida interior y para la trayectoria exterior de una diversidad de individuos”.

2.1. Innovación empresarial.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (1992), define la innovación como el proceso de transformación de una idea en un producto

ofertado, el cual puede ser nuevo o mejorado, a través de procesos industriales, sociales o económicos; la innovación es entendida como una competencia formativa y organizacional es fundamental para el desarrollo empresarial.

Según el Manual de Oslo sobre Innovación (2006), la innovación en la empresa se expresa a través de múltiples ámbitos: actividades tecnocientíficas, I + D, cambio organizacional, creación de prototipos, diseño de productos y servicios. Desde el enfoque laboral sugerido por la UNESCO, la simple resolución mecánica de ejercicios no es suficiente para el desarrollo de competencias, en ese sentido, existe una distinción entre creatividad e innovación.

Por otro lado, la innovación en la empresa está estrechamente vinculada a la creatividad, esta es un proceso y una práctica que implica salir de lo seguro y evidente (Guilford, 1978), ya que es un proceso de sensibilización ante las dificultades, de manera que, es posible establecer modos de resolución. Según Santaella (2006), somos creativos cuando, de algún modo original e inédito, organizamos elementos de un campo perceptivo y lo reestructuramos. Un ejemplo lo podemos encontrar en la dinámica de las start ups, que son organizaciones de negocios que en el menor tiempo posible capitalizan oportunidades (Müller & Thoring, 2012).

El pensamiento estratégico inicia con una idea moral, es decir, un direccionamiento actitudinal, lo cual implica una ética de trabajo (Arellano-Gault, 1997). En ese sentido, diseñar la estrategia requiere de un proceso previo de investigación que dote de conocimiento de caso de forma profunda. Según Arellano-Gault (1997), la estrategia consta de tres puntos: 1. Direccionalidad establecida en el marco de un contexto. 2. Consciencia del dinamismo del comportamiento humano, en el marco de fuerzas y negociaciones. 3. Estrategia como forma de pensamiento y observación. Todas estas habilidades son demandadas en la medida en que el mundo globalizado supone la toma de decisiones, prácticamente, de forma diaria y constante (Gladwell, 2013).

En el contexto de los negocios, cada vez se hace más perentoria la necesidad de la estrategia para la toma de decisiones, y esto requiere, necesariamente, de datos de calidad. ¿Qué entendemos por datos de calidad para la toma de decisiones? Algunos autores (Gladwell, 2005; Ostelwalder & Pigneur, 2011) ya han remarcado la importancia de acercarnos al ámbito de la creatividad, de las sutilezas y subjetividades. Según Ortiz y Chocce (2015), el proceso debe contar con estas características en un mundo con tendencia a vincular vocación y empleo, espacios de flexibilidad en el ámbito laboral y adhesión a causas sociales.

Chicaíza, García y Leonardo (2021), concluyen que es requisito abordar medidas sociales que contribuyan con el fortalecimiento de los sistemas de formalización de empleo y gestión sanitaria, en América Latina, que, por otro lado, no debía limitarse el crecimiento como un fin en sí mismo, sino en entender lo anterior, como un medio para el mejoramiento de la prestación de bienes y servicios.

2.2. Cultura organizacional.

La cultura es colectiva en principio, respecto de un conjunto de individuos que se vincula con lo que intersubjetivamente se construye en la praxis social: “Sistema de significados pública y colectivamente aceptados operando para un grupo determinado en un tiempo dado” (Pettigrew, 1979, p. 574). La cultura, se puede también entender como un conjunto de creencias que tienden a convertirse en normas que, posteriormente, se expresan en comportamientos (Schwartz y Davis, 1981)

El abordaje de la cultura es un factor estratégico para el desarrollo organizacional (Reyes & Moros, 2019). Schein (1988), entiende la cultura organizacional vinculada a objetivos correspondientes a grupos. Leal (1991) y Freitas (1991), por otra parte, consideran la cultura no solamente como cohesión por objetivos, sino también por emociones y sentimientos.

Según Reyes y Moros (2019), existen dos modelos teóricos o paradigmas sobre la cultura organizacional: positivismo y construccionismo.

La aplicación de la perspectiva antropológica implica entender que lo sociocultural (Bucci, Cova & Kozinets, 2007) forma el sentido en un entorno. Según Bonilla y Martí (2020), la etnografía y el diseño de productos y servicios están estrechamente relacionados, en la medida que el conocimiento de la cultura de un grupo humano permite un acercamiento confiable a sus prácticas.

La antropología, tradicionalmente, desarrolló el método etnográfico, el cual consiste en una serie de procesos que permiten al etnógrafo compartir experiencias y contextos con sus sujetos de estudio; de este modo, se produce lo que se denomina observación participante. La etnografía permite obtener data fundada en la profundidad y certeza de la experiencia personal, contrastando el insight y preconceptos que se tiene sobre el consumidor, o en su defecto, sobre el talento humano que gestiona la organización (Ortiz, 2016).

3. METODOLOGÍA.

A partir de la revisión teórica del concepto, se busca aplicar un análisis en prospectiva de la competencia de Pensamiento Innovador en organizaciones que tienen una incidencia relevante en el desarrollo nacional y empresarial, y que reciben un fuerte impacto del contexto de la Pandemia COVID-19.

Para evaluar el estado y aplicación de la competencia, se pone a prueba el modelo de formación creativa en negocios DICP, para organizar la exploración de la realidad actual y perspectivas de las organizaciones, desde la mirada de los ejecutivos. Para componer información factual, se realiza una investigación cualitativa a partir de entrevistar a (10) ejecutivos claves de empresas y organizaciones relevantes de diferentes sectores del Perú:

- a) Dilema: Diagnóstico actual de la empresa frente a la pandemia. Se pregunta: ¿Cómo ha influido la Pandemia en el contexto actual? Se sistematiza en función de Estado, Sociedad y Empresa.
- b) Investigación: Identificación medidas de acción en las empresas. Se pregunta: ¿Cómo afrontan las empresas la Pandemia? Se sistematiza en función de Control de daños, Adaptación al contexto y Mejora estratégica.
- c) Concepto: Alternativas de solución aplicando la competencia de Pensamiento Innovador. Se pregunta: ¿Cómo debe afrontar el sistema empresarial la Pandemia? Se sistematiza en función de innovación Incremental, Evolutiva y Disruptiva.
- d) Planeamiento: Escenario de cambios en las empresas. Se pregunta ¿Cuáles son los cambios que se avecinan en el sistema empresarial? Se sistematiza en función de Corto, Mediano y Largo plazo.

Los resultados se agrupan en 3 niveles de respuestas, para poder organizar las respuestas en códigos diferenciados de análisis.

4. RESULTADOS.

La aplicación de la competencia de Pensamiento Innovador en las organizaciones se aborda desde 4 elementos: Dilema, Investigación, Concepto, Planeamiento. Para ello, los entrevistados reflexionan, analizan, componen y proponen la aplicación del concepto y competencia desde su perspectiva.

Tabla 1: Relación de Entrevistados.

| Organización | Rubro | Cargo | Perfil |
|---------------------------------|--|---|---|
| <i>MMG Limited</i> | Empresa China concesionaria de la Mina Las Bambas | Jefe de Repoblamiento y desarrollo social | Economista, maestría en marketing, especialización en prospectiva |
| <i>GS1</i> | Expertos en soluciones integrales en Logística, Supply Chain Management, Tecnología e Innovación | Gerente Comercial | Ejecutiva Senior, MBA con mención Negocios Internacionales, Máster en Marketing y Gestión Comercial |
| <i>CONGRESO DE LA REPÚBLICA</i> | Gobierno Central | Asesor Económico de Bancada Congresal | Bachiller en Economía con estudios de Maestría en Economía. |

Continúa Tabla 1

Continúa Tabla 1

| | | | |
|------------------------------------|---|--|---|
| <i>GALERIA GUIZADO</i> | Complejo industrial y comercial de emporio de GAMARRA | Propietario | Empresario. Administrador de empresa. |
| <i>MI BANCO</i> | Microfinanciera del grupo Credicorp | Gerente de Inclusión financiera | Economista, MBA |
| <i>CITE MARKETING</i> | Centro de Innovación Tecnológica en Marketing – | Director Técnico de Mercadeando S.A. | Especialista en Marketing Estratégico Internacional |
| <i>VOLVO</i> | Venta y Servicio de Autos y Camiones | SG de Marketing y Desarrollo de Mercados | Administrador, Maestría de Marketing |
| <i>CÁMARA DE COMERCIO DE LIMA</i> | Gremio de empresas y comercios de Lima | Consejero Empresarial | Experto en diseño de productos y servicios con Business Analytics / CRM para Pymes. |
| <i>TOURING CLUB DEL PERU</i> | Asociación que brinda servicios integrales para asistencia automotriz y del hogar | Administrador | Jefe de Movilidad Segura y Sostenible |
| <i>MUNICIPALIDAD DE SAN MIGUEL</i> | Gobierno local | Abogado | Regidor de Juntas Vecinales |

4.1. Dilema: Diagnóstico actual de la empresa frente a la pandemia.

Las empresas han debido enfrentar un escenario inesperado, producto de lo abrupto de la Pandemia y las medidas contradictorias del gobierno. Ha sido un escenario no esperado para las empresas y los ejecutivos, que han tenido que improvisar soluciones, específicamente en cuanto al teletrabajo.

El diagnóstico del dilema central se centra en 3 actores:

A nivel Estado, encontramos la desconexión con la información de la realidad, y con ello la informalidad como el estado natural de la empresariedad.

A nivel Sociedad, se agrava la distancia entre clase media tradicional y clase emergente, y conductas diferenciadas.

A nivel Empresa, se revela la diferencia competitiva y de capacidad financiera de la gran y pequeña empresa. Asimismo, se perfila un recambio generacional acelerado

Tabla 2: Diagnóstico actual de la empresa frente a la pandemia.

| Dilema | Estado | Sociedad | Empresa |
|---|---|---|--|
| <i>¿Cómo ha influido la Pandemia en el sistema empresarial?</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Informalidad no es entendida ni abordada por el Estado. • No planifica de manera adecuada su gestión. • Distancia entre la empresa, sociedad, empresas y pymes. | <ul style="list-style-type: none"> • La capital no es igual a provincia. No ha parado las actividades en el interior del país. • La clase media demuestra civismo en estas circunstancias. • Individualismo para sobrevivir. | <ul style="list-style-type: none"> • Hijos de emprendedores se están capacitando para el futuro. • Baja productividad en las pymes versus empresas. NO es estandarizado. • Brecha entre academia y pymes. |

4.2. Investigación: Identificación medidas de acción en las empresas.

Se llevaron a cabo medidas extremas de control de la Pandemia con el bloqueo de comercios y oficinas. Sin embargo, el rubro agro y alimentos mantuvieron actividad, así como salud y construcción.

Como mecanismo de adaptación, se generaron nuevas formas de trabajo y comercio para poder seguir operando. La referencia constante fue lo implementado por otros países, pero en contextos de desarrollo diferenciado.

Para el logro de una mejora se apuesta por la formación del capital humano.

Tabla 3: Identificación medidas de acción en las empresas.

| Investigación | Control | Adaptación | Mejora |
|---|---|---|---|
| <i>¿Cómo está el sistema empresarial la Pandemia?</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Se cierran negocios y se alejan inversiones. • Se ha reducido el número de personal. • Se ha debido renegociar contratos con proveedores. | <ul style="list-style-type: none"> • Protocolos de bio– seguridad desde la realidad particular de cada negocio. • Se copian experiencias de otros países. • Nuevas formas de transporte y teletrabajo. | <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación a trabajadores sobre nuevas prácticas. • Desarrollo de nuevos modelos de negocio. • Nuevas metodologías para el escenario virtual. |

4.3. Concepto: Alternativas aplicando Pensamiento Innovador.

A nivel incremental, el uso de protocolos que permitan el control de bio seguridad como parte de la operación cotidiana. A nivel evolutivo, considerar los controles sanitarios y nuevas formas de trabajo como la nueva realidad. A nivel disruptivo, plantear una nueva visión del sectorempresarial y de los modelos de negocio.

Tabla 4: Alternativas de solución aplicando la competencia de Pensamiento Innovador.

| Concepto | Incremental | Evolutiva | Disruptiva |
|--|---|---|--|
| <i>¿Cómo debe afrontar el sistema empresarial la Pandemia?</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Implementar nuevos protocolos de forma permanente. • Reducir los costos en proveedores y de transporte. • Rastreo de inocuidad de personal y productos. | <ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar la reapertura para formalizar. • Mejorar la comunicación gubernamental con los negocios. • Capacitación en nuevas tecnologías. | <ul style="list-style-type: none"> • Reinventar los modelos de negocio • Digitalizar los negocios y consumidores. • Se necesita un liderazgo claro que oriente al micro empresariado. |

4.4. Planeamiento: Escenario de cambios en las empresas.

El planeamiento propone de inmediato una integración entre sistema público y empresarial, a través del manejo profesional de información y gestión. En el mediano plazo se busca reactivar el comercio a través de estrategias comerciales. Al largo plazo, generar nuevos profesionales con nuevas competencias. Asimismo, incentivos específicos por sectores.

Tabla 5: Escenario de cambios en las empresas.

| <i>Planning</i> | <i>Corto</i> | <i>Mediano</i> | <i>Largo</i> |
|---|--|---|---|
| <i>¿Cuáles son los cambios que se avecinan en el sistema empresarial?</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Capacitar en protocolos de reactivación, no los actuales. • Crear plataformas de gestión más fáciles y atractivas • Cruzar información entre municipios, salud e instituciones para gestionar con eficiencia | <ul style="list-style-type: none"> • Cursos técnicos, informática, y equipos especializados. • Enfoque en mercados virtuales, marketing y plataformas digitales. • Atender temas de bienestar y salud mental, que son afectados. | <ul style="list-style-type: none"> • Se necesitan nuevas profesiones y especialidades: científicos bio sanitarios, ing. alimentarios, diseño industrial, ciencia de datos. • Conectar necesidades particulares y soluciones aplicadas. • Créditos e incentivos para formalizar las empresas. |

5. ANÁLISIS.

La Pandemia genera cambios en el contexto y de paradigmas de vida. Con ello, las estrategias empresariales y los retos organizacionales se acrecientan. El personal y la organización exigen un el desarrollo de una nueva cultura organizacional basada en el pensamiento innovador.

Son diversos los retos devenidos del contexto post pandémico, así como sus impactos. Esto erige banderas rojas sobre una serie de temas de cuidado, particularmente la economía y sus proyecciones, directamente vinculadas con la comprensión de la dimensión sociocultural y su relevancia en las organizaciones, en términos de promoción de la innovación. La misma que demanda preocupación por la creatividad social como respuesta ante las crisis presentes y futuras.

La comprensión profunda de las organizaciones, desde el pensamiento innovador, requiere una perspectiva de la empresa como ente susceptible de cambio, desde el pensamiento innovador como competencia. La capacidad que tienen los líderes de las organizaciones para comunicar de forma eficiente permite la captación de un potencial inversionista. Asimismo, la habilidad para identificar problemas latentes o la agudeza para decidir frente a un contexto de incertidumbre, son cuestiones vinculadas con la creatividad; la cual sustenta el camino de la innovación para el desarrollo de negocios.

El Pensamiento Innovador es un concepto propuesto con el fin de describir un conjunto de perspectivas y ejercicios de creatividad ad hoc, es decir, la comprensión de negocios respecto de sus problemas.

Por ello, podemos afirmar que el Pensamiento Innovador es una suerte de imaginación sociológica sustentada en métodos de creatividad, perspectiva antropológica y proyección para la toma de decisiones en materia de desarrollo social y en el ámbito de los negocios de forma específica.

REFERENCIAS.

- Arellano, D. (1997). *Análisis organizacional: una perspectiva desde la estrategia*. CIDE.
- Bonilla, E., y Martí, S. (2020). *Etnografía aplicada al diseño industrial*. Comunicaciones enviadas para Actas de Diseño. Universidad de Palermo.
- Cova, B., y Cova, V. (2002). "Tribal marketing: the tribalisation of society and its impact on the conduct of marketing". In: *European Journal of Marketing*.
- CEPAL-UNESCO. (2020). *La educación en tiempos de pandemia COVID-19*.
- Chicaíza, L., García, M. y Leonardo, I. (2021). ¿Economía o salud? Un análisis global de la pandemia de covid-19. En: *Revista de Economía Internacional*, (44), 23.
- Freitas, M. (1991). "Cultura organizacional: grandes temas en debate". En: *Revista de Administração de Empresa*.
- Guilford, J. (1978). *Creatividad y Educación*. Buenos Aires: Paidós.
- Gladwell, M. (2013). *David and Goliath Underdogs, Misfits, and the Art of Battling Giants*. The Penguin Group.
- Leal, A. (1991). *Conocer la cultura de las organizaciones: una base para la estrategia y el cambio*. Madrid: Actualidad Editorial.
- Lindstrom, M. (2016). *Small Data*. Cap. 8. "Una Mirada". Bogotá: Norma.
- OCDE-Eurostat. (2006). *Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*.
- Martinez, N. (2014). "Modelos de negocio, tecnologías de la información y la empresa del futuro". En: *Reinventar el Marketing en la era digital* (1). 63-95.
- Müller, R., y Thoring, K. (2012). *Design Thinking vs. Lean Startup: A comparison of two user-driven innovation strategies*. 2012 International Design Management Research Conference.
- Ortiz, N. (2015). *Formación Creativa en Negocios*. En: *Revista Ridu* (13).

- Ortiz, N., y Carrillo, J. (2021). "Factores socioculturales en la adopción de tecnologías de Dinero Digital". En: *Revista Ibérica de Sistemas y Tecnologías de Información* (40).
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2009). *Obstáculos de la innovación en los modelos de negocios*. Business Model Generation.
- Pettigrew, A. (1979). On Studying Organizational Cultures. En: *Administrative Science Quarterly* (24).
- Reyes, J., y Moros, H. (2019). "La cultura organizacional: principales desafíos teóricos y metodológicos para su estudio". En: *Revista de Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, (1), 7.
- Santaella, M. (2006). "Evaluación de la creatividad". En: *Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez*, (2), 6.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Plaza & Janes Editores. P.
- Schwartz, H., y Davis, S. (1981) Matching Corporate Culture and Business Strategy. *Organizational Dynamics*, (10).