

La Introducción de la Innovación en las Estructuras Empresariales (...y en las culturales)

Por YProductions

Durante las últimas décadas del siglo XX se ha desatado un cambio sustancial en las formas de comprender cómo funcionan los procesos productivos. En los regímenes de trabajo postfordistas el conocimiento ha devenido una herramienta indispensable, cuando no central, en las estrategias de producción y desarrollo de gran parte de las empresas y sectores industriales. En artículos anteriores (ver YProductions, 2008) vimos que las empresas japonesas fueron las primeras en percatarse de la importancia de la gestión del conocimiento y de la necesidad de diseñar estructuras que maximicen su generación dentro del seno del sector empresarial. A lo largo de las siguientes páginas describiremos las formas con las que el sector empresarial estadounidense ha trabajado en la introducción de procesos de innovación para asentar ventaja competitiva con el fin de garantizar desarrollo y crecimiento económico de forma continuada. Esta continuidad en la producción de innovación pasará a ser una norma indispensable a seguir por las empresas estadounidenses que dedicarán grandes recursos a establecer sistemas de rutinización de la innovación para poder mitigar parte del riesgo inherente.

Si bien es verdad que las empresas japonesas han sido las pioneras en determinar que el conocimiento es un elemento indispensable para asegurar procesos de innovación, podemos atestiguar que gran parte de la estructura empresarial estadounidense ha centrado todos sus esfuerzos en diseñar formas de gestionar ese conocimiento, esto se ha traducido en multitud de manuales de gestión y literatura sobre management que ha ayudado a consolidar un sector editorial prolífico y sumamente rentable como bien ha argumentado el sociólogo británico Nigel Thrift en su libro "Knowing Capitalism" (Thrift, 2005).

Drucker y la economía del conocimiento

Uno de los autores más destacados y que de forma más profusa ha escrito sobre conocimiento y management es sin duda Peter Drucker, escritor, asesor y "gurú" de la nueva economía, fue uno de los primeros en acuñar el concepto de "economía del conocimiento" en los Estados Unidos. De entre su vasta bibliografía (uno está casi en condiciones de afirmar que existe un subgénero literario dedicado al management que lo encarna tan sólo la obra de Drucker) nos centraremos en dos de sus obras más destacadas, *Innovation and Entrepreneurship* (Drucker, 1985) y *Post-Capitalist Society* (Drucker, 1993) para intentar hacernos cargo de cómo se han estandarizado los procesos de innovación en las grandes corporaciones estadounidenses y hasta qué punto se han sistematizado, escrito y analizado sus posibles vías de implementación.

En *Post-Capitalist Society*, obra que publica a principios de la década de los 90, Drucker ya asevera que "el conocimiento está deviniendo de forma creciente El factor clave para entender la producción, dejando atrás al capital y el trabajo. Puede que sea prematuro pero no desacertado denominar esta sociedad una sociedad del conocimiento" (1993:18), puesto que "el valor se genera en estos momentos a través de la productividad y de la innovación, ambas formas de aplicación del conocimiento al trabajo" (1993:7). Es decir, Drucker vincula de forma clara el conocimiento a la innovación y a la producción de valor, sin duda un triángulo extremadamente

interesante. Esta sociedad del conocimiento se entiende pues como un cambio de paradigma laboral y económico, potenciar la innovación es tan sólo un síntoma de estas transformaciones que ocurrirán dentro de un marco político-económico más grande. Dentro de esta nueva situación Drucker ve emerger una figura laboral encargada de favorecer la integración del conocimiento en la empresa: el manager. A diferencia de las estructuras piramidales Weberianas en las que los managers operaban y languidecían bajo las órdenes de sus superiores, esta nueva generación deberá mostrarse mucho más proactiva, flexible, dinámica y capaz de entender los problemas desde diferentes perspectivas y niveles. Este nuevo manager necesitará ser redefinido, moldeado y construido, para ello se publicarán un sinnúmero de libros, manuales, guías con los que se perfilará esta nueva figura que se distinguirá de patrones pretéritos¹. Definiendo el rol de esta figura laboral Drucker afirma que “el manager es la persona responsable de la implementación y utilización del conocimiento dentro de la empresa” (1993:4), es decir, es un gestor de conocimiento. Pero su rol no termina aquí puesto que el manager ha de saber generar las condiciones necesarias para que esto suceda, es el productor de culturas corporativas “knowledge friendly”, de entornos creativos, de ambientes innovadores y de toda una serie de transformaciones no tan sólo mentales sino físicas, cuyo origen, como ya comentamos en el artículo ‘De la Innovación Espontánea a la Producción de Innovación’, nace en el sector empresarial japonés. Si bien podemos observar que, al contrario que en Japón, en los Estados Unidos las técnicas de integración del conocimiento en el sector privado no se perfeccionaron hasta bien entrado el siglo XX, con el énfasis puesto en el management sí que constatamos una voluntad de repensar las estructuras laborales para que este cambio pueda suceder y se pueda mejorar la producción de conocimiento. Tal y como argumenta Drucker “el reto al que se enfrenta la sociedad post-capitalista tiene que ver con la productividad de los trabajadores del conocimiento. Mejorar la productividad de los trabajadores del conocimiento va a requerir de cambios drásticos en las estructuras de las organizaciones” (1993:75). Más adelante y con la ayuda de Andrew Ross (2003) veremos las consecuencias de estos cambios en los lugares de trabajo, pero de momento continuemos con los sistemas para normalizar la producción de innovación².

Existe una consciencia de que las innovaciones en el sentido schumpeteriano, además de abrir un ingente número de fuentes de posible riqueza, pueden suponer a su vez un elemento de riesgo para las empresas, por lo que desde el sector empresarial se buscará establecer pautas para mejorar la predictibilidad, y las posibles consecuencias de la implementación de ciertas innovaciones. Como nos recuerda Drucker “uno de los logros más relevantes del siglo XIX fue la ‘invención de la invención’. Antes del 1800 la invención era un acto fortuito, los libros antiguos hablaban de ‘un golpe de genialidad’ (...) pero ya en 1914 cuando la primera guerra mundial estalló, la invención había devenido un sistema de investigación, una actividad sistemática, planeada y organizada con altos niveles de previsibilidad, tanto en los objetivos establecidos como en los posibles resultados” (1985:31). En ese sentido, si la investigación se puede sistematizar, lo que han de buscar las empresas es integrar programas de I+D que anulen dentro de lo posible las incertidumbres desatadas por procesos de innovación. Esta nueva mentalidad abrirá las puertas a un cambio de percepción de lo que en sí supone la innovación, puesto que cada vez se asemejará más a un proceso científico,

¹ Para ver un análisis crítico y detallado del impacto de esta literatura es indispensable leer *El Nuevo Espíritu del Capitalismo* de Boltanski y Chiapello.

² Para una lectura más detallada de cómo se establecen cambios organizacionales y en los puestos de trabajo ver también el trabajo etnográfico realizado por Richard Sennet tanto en *La Corrosión del Carácter* como *The Culture of Capitalism*. (Sennet, 2000 y 2006 respectivamente).

metodológicamente exacto y pautado, que a los grandes cambios augurados por Schumpeter procedentes de numerosas fuentes y situaciones.

Drucker reconoce que las “innovaciones basadas en grandes ideas seguramente desbancan todas las otras innovaciones. Siete u ocho patentes de cada diez pertenecen a esta categoría” (1985:118) pero admite que “las ideas brillantes son a su vez las más arriesgadas de llevar a cabo y la fuente menos segura de innovaciones” (1985:118), por ello los emprendedores schumpeterianos, van a tener que pasar de forma paulatina de implementar estas innovaciones geniales, caprichosas y arriesgadas a “aprender a practicar procesos de innovación sistemática” (1985:31) que consiste, según Drucker, en “una investigación organizada y con objetivos establecidos con los que se buscan detectar cambios y el análisis sistemático de las oportunidades que estos cambios pueden ofrecer tanto para la innovación económica como social” (1985:31). Así, a mediados de los años 80, la noción de innovación schumpeteriana empieza a mutar, pasando de ser este elemento de cambio total, a ser un sistema aprehensible, analizable y que conviene trabajar de forma continuada y bajo parámetros bien establecidos. Con esto no queremos dar a entender que las ideas de Schumpeter dejen de ser importantes, sino que esa innovación primigenia de la que habla en su obra, pasa a ser un elemento de productividad empresarial que para resultar beneficioso ha de ser completamente normativizado. De esta manera el manager se ha de dedicar a facilitar que el conocimiento pueda fluir y ser producido dentro de las empresas pero también, éstas serán cada vez más conscientes de que para que se produzca innovación se deberán dedicar equipos específicos a trabajarla, analizarla y a producirla de forma continuada.

Baumol y la rutinización de la innovación

Leyendo literatura económica es fácil encontrarse con pensadores y académicos interesados en trabajar con el legado intelectual schumpeteriano. Un claro ejemplo lo encontramos en el economista y profesor de Princeton, William J Baumol, quien se ha dedicado de forma extensa a analizar los efectos de la innovación como fuente de desarrollo empresarial, después de pasar a ser conocido en el mundo de la economía cuando en los años 60 estableció lo que denominamos “el mal de Baumol” es decir, la falta de crecimiento de productividad que se experimenta en el sector de las artes y de los servicios. En su libro *The Free-Market Innovation Machine* (Baumol, 2002) afirma de forma tajante que “dentro de un sistema capitalista la actividad innovadora deviene una función obligatoria, es un elemento de vida o muerte para las empresas” (2002:1), ya que las “empresas o innovan o mueren” (2002:10), esta postura tan radical no hace más que reafirmar cuanto calado han tenido las ideas de Schumpeter en la economía contemporánea. Baumol se muestra en clara sintonía con Drucker y admite que es necesaria una “rutinización de estas actividades innovadoras (...) para de esta forma minimizar las incertidumbres del proceso” (2002:4). Gran parte de su trabajo se basa en buscar las formas en las que esta innovación sistematizada puede y ha de ser implementada en el mundo empresarial. Baumol sostiene que la innovación ha de estar integrada como una función más dentro del proceso productivo de cualquier empresa, en ese sentido establece que “la innovación rutinaria, su proceso de decisión, y sus consecuencias en términos competitivos se tornan indistinguibles de aquellos que caracterizan cualquier otra forma de inversión. Los gestores de una empresa han de verlo como una decisión ordinaria de distribución de presupuestos, en los que la inversión se reparte entre equipamiento para la planta, marketing, I+D o innovación” (2002:8). De esta forma los departamentos de I+D+i se normalizan y

presupuestan, pasando de ser vistos como excentricidades que pueden alterar el ritmo de producción a ser una pieza clave en el engranaje productivo.

Baumol concibe la innovación como un elemento más dentro del sistema productivo de cualquier empresa, y no busca distinguir el proceso de innovación de cualquier otra función básica de la misma. Según él “las empresas incorporan actividad innovadora dentro de sus operaciones rutinarias. Esta actividad innovadora ya no es un proceso impredecible, en los que cambios en la psicología social pueden controlar la aparición fortuita de individuos que posean la determinación, inspiración y necesidad de innovación” (2002:11). Vemos aquí una voluntad de romper con la imagen tradicional del emprendedor schumpeteriano encargado de implementar procesos de innovación. La innovación ya no se puede dejar en manos de estos elementos extraños a las empresas si no que ha de pasar a ser el centro de la propia empresa, generando departamentos de I+D+i para fomentarla. De esta forma se ha de conseguir eliminar dentro de lo posible “todos esos elementos fortuitos del proceso” (2002:11), es decir, dejar de pensar en la innovación como una fuente de riesgo sino como una función más de la empresa que ha de ser trabajada a diario, estudiada, presupuestada y entendida como elemento de crecimiento y no de incertidumbre. Baumol describe un proceso de innovación endógeno, que busca no tan sólo promover innovaciones, sino generar un sistema de continua innovación dentro de la empresa. Esto se puede conseguir ya que “el proceso de innovación conlleva mejorar en el propio sistema de I+D, lo que a su vez fomentará la futura innovación. De esta forma vemos como la actividad innovadora deviene un procesos acumulativo” (2002:12). Con esta rutinización, la noción de innovación Schumpeteriana se ve claramente transformada, y ya no podemos pensarla como un proceso externo que las empresas pueden utilizar a su favor a través de agentes que van a introducirla como son los emprendedores, sino que la innovación se torna un sistema controlado y predecible que las empresas han de instaurar si quieren mantenerse dentro de la liga de la competitividad y productividad. Como bien nos indica Baumol, la innovación ya no se encuentra “en el reino de lo inesperado, en el libre ejercicio de la imaginación y creatividad que encarna la esencia de lo emprendedor. Ahora se encuentra bajo el dominio de los memorandums, los rígidos controles de costo, de procesos estandarizados, supervisados por una clase managerial bien entrenada” (2002:36).

Management y control

Llegar a esta situación de control de la innovación no ha sido fácil, puesto que aparentemente el conocimiento, la creatividad, y en definitiva la innovación siempre han tenido un perfil ligeramente tormentoso, irascible y de difícil control. En ese sentido es sumamente interesante ver cómo los espacios de trabajo dentro de las empresas han sido rediseñados para lograr estandarizar los procesos de producción de conocimiento y los procesos de innovación. Uno de los relatos más detallados de este proceso lo encontramos en el trabajo etnográfico realizado por Andrew Ross en su libro “No-Collar” (Ross, 2003). En éste, Ross analiza cómo las transformaciones en el lugar de trabajo afectan a un número de empresas dedicadas a new media, gestión informática, diseño de software etc. tanto en Silicon Valley en California como en Silicon Alley de Nueva York.

Introduciendo una visión histórica del proceso Ross nos confirma que “la América corporativa ha tratado de enfrentarse al problema del rediseño del trabajo durante una larga sucesión de innovaciones manageriales, desde el “calidad de vida laboral” de los años 70 a la “ingeniería del proceso empresarial” de los años 90” (2003:7). Estos

cambios tienen una doble cara, cosa que ya hemos podido ver con las novedades introducidas en los puestos de trabajo, por un lado dan más libertad en cuanto a horarios, formas de trabajar, diseño de la jornada laboral, etc. al trabajador, pero por otro, tienen como objetivo claro, la extracción de conocimiento y la vinculación del trabajador con la empresa. Este proceso de rediseño del espacio de trabajo tiene como “característica más prominente la adopción de una cultura del trabajo que premia la apertura, la cooperación y la autogestión. Este tipo de hábitos de trabajo habían sido suprimidos en las organizaciones piramidales” (2003:9).

En el estudio que realiza Ross, resulta muy interesante ver el nivel y efecto preformativo que tienen algunos de estos cambios en las empresas, ya que estos no se efectuarán pensando en maximizar la producción de conocimiento y en fomentar la innovación, sino que, dentro de un panorama económico variable como es la “new economy” y su vinculación con el capital financiero, muchos de estos cambios se realizan para satisfacer o tranquilizar las demandas de los inversores. En este sentido Ross argumenta que “la fluidez, la innovación o la reinversión estaban al orden del día, y los ejecutivos de Wall Street ordenaban que se realizaran este tipo de cambios organizacionales tan solo para producir un efecto positivo en los precios de la acciones de las empresas” (2003:7). Es decir, estos conceptos se vinculan de forma tan estrecha con mejoras en la economía que se hace deseable publicitar que se desatan procesos de innovación (aunque estos no se estén dando) puesto que la idea va a traer cambios en la percepción de la empresa por parte de los inversionistas. Esto lo hemos de comprender contextualizándolo en el torbellino financiero que fueron los años previos al estallido de la burbuja de la “new economy”, pero aun así no deja de ser un detalle significativo³.

Por otra parte, estos cambios en los puestos de trabajo consiguieron que los trabajadores dedicaran más tiempo y se vincularan de forma más estrecha con la empresa, estas reformas tenían como consecuencia que el “trabajo fuera más interesante, estimulante y casi irresistible, en palabras de uno de los empleados: se convertía en un trabajo que no podías dejar de hacer” (2003:10), es decir, generando un espacio de trabajo más “humano” se consigue una sincronía de los intereses del trabajador con los de la empresa, muy en sintonía con el modelo japonés de integración total del trabajador en la empresa. Sin duda una recompensa muy alta por introducir un balón en la oficina. Pero que las paredes cayeran, que los horarios se relajaran o que se permitiese acceder al trabajo en mangas de camisa no implicaba que no existieran formas de control de trabajo. Ross argumenta que en cierta medida éstos se sofisticaron de forma creciente, cuando se desarrolla “software que regula la velocidad del ordenador de los trabajadores o monitoriza el tiempo que estos acuden a los servicios. Las grabaciones en vídeo de los trabajadores o la revisión del email personal o las rutas de navegación en Internet se vuelven actos rutinarios” (2003:12). Así que por un lado se consigue una mayor flexibilidad en el puesto de trabajo, pero por otro, se sofistican los sistemas de control y evaluación del tiempo de trabajo.

Ross nos confirma que “hacia finales de los años 80 las compañías desarrollan lo que se denominan “culturas laborales fuertes”, con el fin de establecer vínculos emocionales entre los empleados y la empresa, a poder ser, tan fuertes como los existentes fuera de la compañía entre el trabajador y sus amigos y familiares” (2003:26), con ello se rompe la noción de trabajo y se entiende el rol de la persona

³ Para una crítica en profundidad de la new economy y su construcción social recomendamos la lectura del libro “After the New Economy” de Doug Henwood. En el libro se cuestiona la veracidad de muchos de los mitos y asunciones presentes en los discursos estadounidenses en torno a la “new economy”.

dentro de un equipo al que siente debe de ayudar en todo momento. Podemos afirmar que los sistemas de maximización de la producción de conocimiento devienen sistemas de control y de sumisión de los intereses del trabajador a los de la empresa generando sistemas de inmersión de la persona en el entorno empresarial. En el mismo libro Ross acierta a ver que “la creencia en el intercambio abierto de información ayudó a eliminar sistemas de control sobre la propiedad de la información. Pero también implicó que el conocimiento y las habilidades fueran fácilmente transferibles, con lo que los trabajadores encontrarán cada vez más complicado negociar con un mercado laboral, puesto que sus activos han pasado a serlo de la empresa” (2003:37). En otro lugar (YProductions, 2008) ya hemos argumentado como la pérdida de capital social por parte de los trabajadores tendrá importantes consecuencias de cara a su capacidad de resistencia y negociación con las empresas.

En definitiva, la introducción de sistemas más sofisticados para la gestión del conocimiento por un lado y la normalización de la innovación a través de su estandarización, por otro, conllevan un cambio de paradigma laboral, en el que los trabajadores pasan a ser suministradores de conocimiento. Éstos, a través de su sumisión a las necesidades de la empresa favorecen los sistemas de innovación, pero a su vez, pierden su capacidad de agencia, para entrar a formar parte de una cadena difusa de producción de innovación. De la misma manera, si se quiere situar al sector cultural como fuente de innovaciones una de las preocupaciones más relevantes ha de ser la de facilitar que se den procesos de transferencia de conocimiento⁴. Para ello será necesario establecer protocolos y diseñar estándares para que el trabajo cultural pueda ser comprendido como un proceso de investigación, Creemos que es importante ver los vínculos que se establecen entre las técnicas que se van a poner en marcha dentro del sector cultural para poder determinar que éste puede ser un productor de innovaciones y todas estas otras dinámicas corporativas diseñadas para capturar de forma más eficiente el conocimiento producido por sus trabajadores, la implementación de sistemas de control más sofisticados y como esto facilita a su vez transferencia de conocimiento dentro de la empresa..

¿Innovación en cultura?

A modo de resumen podemos decir que si bien la innovación constante y normativizada se torna un elemento esencial en el desarrollo de las empresas, esta innovación requiere de un input de conocimiento constante, que sólo los trabajadores pueden garantizar. Para engrasar esta transferencia de conocimiento de los trabajadores a la empresa aparece un nuevo actor laboral, el manager quien destinará su tiempo y energías a generar ambientes innovadores y facilitar que este tipo de procesos acontezcan con fluidez. De forma paralela las empresas empezarán a introducir gabinetes de investigación y desarrollo y establecerán vínculos con elementos externos (universidades, centros de investigación, etc.) para normalizar la producción de innovaciones y hacer de este proceso la base de su crecimiento y desarrollo económico. Nos preguntamos qué pasaría si el sector empresarial detectara que fuera de los muros de sus empresas existe una producción de conocimiento constante, que existe un flujo social en continua transformación generando ideas, formas de sociabilidad, nuevas culturas, etc. es decir, un caldo de

⁴ Obviamente no hemos de trabajar tan sólo en facilitar que se produzcan procesos de transferencia sino que se han de elaborar protocolos y estructuras que permitan que este suministro sea adecuadamente remunerado o compensado. El sector cultural, que estructuralmente ya es extremadamente débil, debe de pensar en fórmulas que puedan facilitar su nuevo rol como consumidor y suministrador de conocimiento.

cultivo perfecto para favorecer sistemas de innovación. ¿Externalizarían las empresas sus necesidades de I+D? ¿Integraría estos procesos que ya están ocurriendo? ¿Se pueden establecer sistemas discretos de captación de este conocimiento social? Para tratar de dar respuesta a estos interrogantes deberíamos plantear un acepción de innovación mucho más amplia en la que los cambios sociales, comunicacionales o emocionales pueden entenderse como parte de esta innovación. Los procesos descritos a lo largo de éste capítulo abren interrogantes que afectan a la esfera cultural, puesto que si bien el sector empresarial ha comprendido la necesidad de integrar la investigación como motor de desarrollo, ¿hasta qué punto son las instituciones culturales conscientes de esta posibilidad?. Juan Insúa, director de actividades del CCCB especuló sobre estas materias durante la entrevista que le realizamos con motivo de esta investigación⁵. Como nos indicó “la pulsión productivista de las instituciones muchas veces impide que se cree un núcleo de reflexión y autocrítica alrededor de la propia materia en la que se trabaja”, ¿podría esto solucionarse introduciendo departamentos de I+D en las instituciones culturales? Según Insúa “los departamentos de I+D en cultura son imprescindibles”, puesto que es la única forma de garantizar que las instituciones puedan evaluar de forma crítica sus propios contenidos y comprender la realidad cambiante que las rodea. Sin duda, desde el propio sector, debemos reflexionar sobre la importancia de entender la investigación y gestión del conocimiento como elementos indispensables para propiciar la innovación en cultura, analizando qué modelos, estructuras y metodologías de investigación se adaptan mejor a nuestras necesidades.

YProductions 2008

⁵ Una de las actividades que dirige en estos momentos Juan Insúa en el CCCB es el ciclo de conferencias denominado I+C+i, orientadas a debatir el rol de la investigación y la innovación en la esfera cultural. Para más información se puede consultar la siguiente web: <http://www.cccb.org/es/marc?idg=11246>

Bibliografía

- Baumol, W.J (2002) *The Free-Market Innovation Machine*. Princeton, Princeton University Press.
- Boltanski y Chiapello (2002) *El Nuevo Espíritu del Capitalismo*. Madrid Akal
- Drucker, P (1985) *Innovation and Entrepreneurship*. Oxford, Butterworth-Heinemann.
- Drucker, P (1993) *Post-Capitalist Society*. Oxford, Butterworth-Heinemann Ltd.
- Henwood, D (2003) *After the New Economy*. New York, The New Press.
- Nonaka & Takeuchi (1995) *The Knowledge Creating Company*. New York, Oxford University Press.
- Porter, Michael. E (1990) *The Competitive Advantage of Nations*. New York, Palgrave
- Ross, A (2003) *No-Collar. The Humane Workplace and its Hidden Costs*. Philadelphia, Temple University Press
- Sennet, R (2000) *La Corrosión del Carácter*. Barcelona, Anagrama.
- Sennet, R (2006) *La Nueva Cultura del Capitalismo*. Barcelona, Anagrama.
- Thrift, N (2005) *Knowing Capitalism*. London, Sage.
- YProductions (2008) 'De la Innovación Espontánea a la Producción de Innovación', en http://www.ypsite.net/recursos/investigaciones/documentos/de_la_innovacion_espontanea_a_la_produccion_de_innovacion.pdf