**PAPER**

**Resumen**:

El objetivo de la propuesta es identificar y explicar cuales son las prácticas de gestión, los criterios de validez, los valores fundamentales y los principios fundadores del modo de ser pragmático de directivos que sustentan la mentalidad innovadora de las empresas estudiadas de Colombia y México. Lo anterior permitirá identificar dimensiones y variables del modo de ser pragmático del directivo que influencian la aplicación de la innovación, identificando métodos, técnicas, herramientas y prácticas innovadoras en gestión. Es un estudio de tipo explicativo-comparativo, que desarrollará una metodología de estudio cualitativo de casos fundamentado en las técnicas de análisis de contenido de documentos, observación no participante, entrevistas en profundidad y grupos focales, en el contexto del modo de ser pragmático como variable de la Cultura Organizacional generando prácticas de gestión y manifestaciones de *Management*, tomando en cuenta métodos, técnicas y prácticas que explican la generación de innovación en las organizaciones colombiana y mexicana. Los antecedentes de investigación evidencian que la innovación es una estrategia diferenciadora de la gestión empresarial; el pragmatismo como ideología genera y pone en práctica la innovación empresarial; y el modo de ser pragmático fundamenta el alto nivel de innovación o mentalidad innovadora.

**Introducción.**

La investigación realizada por la BBC en el 2010 en 24 países reveló que Colombia tiene la cultura de negocios menos propicia para la innovación y los nuevos emprendimientos. Se le preguntó a alrededor de 24.000 personas qué tan difícil era iniciar un negocio en sus respectivos países, hasta qué punto en su país se valora la creatividad y la innovación, si los emprendedores son valorados por la sociedad y si las personas con buenas ideas pueden ponerlas en práctica. Se concluyó que Colombia era el que tenía una cultura menos favorable. La empresa GlobeScan, quien llevó a cabo el estudio para la BBC, señaló que es probable que "las grandes diferencias en la cultura empresarial entre los países emergentes tenga un impacto económico relativo en el largo plazo". Entre los países de América Latina tomados en cuenta para el estudio, México tiene la tasa más alta en el índice de sociedades con una cultura propicia para los nuevos emprendedores. Colombia resultó ser el país con el peor clima entre los 24 países analizados, donde el 67% de las personas sienten que sería difícil iniciar un negocio propio. Los colombianos se muestran pesimistas cuando se les pregunta si los nuevos emprendedores son valorados: siete de cada diez personas piensa que no, en tanto que el 59% dice que es muy difícil llevar ideas a la práctica. Cuando se preguntó quienes habían tenido ideas para mejorar la vida de la comunidad, sólo 49% de los entrevistados en todo el mundo dijo que sí; en América Latina, 67% de los mexicanos que sí. El Índice de sociedades más propicias a la innovación en negocios es la siguiente: EE.UU. 2,80; Canadá 2,78; China 2,66; México 2,62; Alemania 2,60; Perú 2,55; Ecuador 2,45; Brasil 2,33; España 2,20; y Colombia 2,04. En consecuencia, México es el país más propenso a la innovación y Colombia es de los países que menos predisposición tiene a las prácticas de innovación, luego México es referente a tener en cuenta para Colombia.

El contraste de las semejanzas de Colombia y México (32 departamentos y/o estados, dos océanos, existencia de macizos al interior, zonas norte y sur, predominio del mestizaje, Estados Unidos como principal socio comercial, entre otras), diferenciadas y delimitadas por territorios que poseen unas características socioeconómicas y culturales propias, ha creado distintas relaciones de clase y una dinámica particular, como el predominio de la raza blanca y la distribución y uso de la tierra, son hechos que han marcado la caracterización cultural de sus organizaciones. “Estas relaciones sociales ayudaron a formar una cultura empresarial propia, diferenciando a unas de otras. Cada territorio compartió valores, costumbres, hábitos que influyeron en las prácticas administrativas de las empresas y de las organizaciones que a su vez respondieron de forma diversa a las influencias del medio social. La organización genera una cultura propia y particular que depende de los comportamientos, niveles, sectores y de su entorno regional, social y económico” (Arango, Urrea et al, 2000, p.ix). En este mismo contexto, el medio socioeconómico de las empresas condiciona las culturas organizacionales, estableciendo un patrón tecnológico en la región. “Es el entorno el que proporciona los medios para que se desarrolle dicho patrón, pero también la región puede limitar o impulsar su desempeño al condicionar su desarrollo. Por tanto, el desarrollo está determinado por la interacción que hay entre los sistemas naturales, los sistemas de producción y los sistemas sociales, que conforman un tejido social que promueve o limita la innovación” (Arango, Urrea et al., 2000, p.ix).

La investigación explicará las relaciones entre la mentalidad innovadora y el modo de ser pragmático de los directivos en las empresas estudiadas de Colombia y México. Un aspecto diferenciador lo constituye la mentalidad de sus directivos. Sus diferencias se proyectan hacia las prácticas subjetivas del modo de ser pragmático, que se analizará con su fundamentación praxeológica, epistemológica, axiológica y ontológica (Bedard, 1995, 2008) en relación con la innovación. Para ello se plantean preguntas: ¿Qué dimensiones y variables del modo de ser pragmático explican la mentalidad innovadora? ¿Qué prácticas, acciones, y conductas del Modo de ser Pragmático de directivos explican la mentalidad innovadora? ¿Qué criterios de validez, significado y sentido del modo de ser pragmático de directivos explican la mentalidad innovadora? ¿Qué valores y actitudes fundamentales del modo de ser pragmático de directivos explican la mentalidad innovadora? ¿Qué principios, imaginarios e ideologías fundadores del modo de ser pragmático de directivos explican la mentalidad innovadora?

**Revisión de literatura**

En los entornos competitivos actuales, la innovación es generalmente considerada una capacidad de creación de valor básica de una empresa y una de sus más importantes armas competitivas (Sandvik y Sandvik, 2003) no sólo para las grandes empresas, sino también para las empresas pequeñas y medianas (Jong y Vermeulen, 2006). La importancia de la innovación estudiada en el contexto de las pequeñas empresas radica en el hecho de que: (1) no determinado tamaño de una empresa puede ser citado como el más adecuado para la innovación (Freel, 2000a) y (2) las empresas pequeñas tienen barreras (Freel, 2000a) y factores determinantes (Jong y Vermeulen, 2006), de la innovación que difieren de las empresas grandes. El análisis de la innovación en las empresas ha llevado a cabo desde muchos puntos de vista. En comparación con la idea de "innovativo", definida como una orientación cultural de la apertura a nuevas ideas (Hurley y Hult, 1998), la tendencia adopta el concepto de innovación de productos en empresas manufactureras como una configuración estratégica de cómo las empresas actualmente se adaptan a sus entornos mediante el desarrollo de nuevos productos (Manu y Sriram, 1996).

La influencia de la innovación de productos sobre el desempeño empresarial ha sido uno de los temas de mayor importancia en la literatura reciente. Desde un punto de vista positivo, la innovación de productos representa la fuente de soluciones a las amenazas y oportunidades del mercado, la creación de las "bases para la supervivencia y el éxito de la empresa en el futuro (Hult et al, 2004;. p. 429)". Sin embargo, la innovación de productos es una actividad costosa y riesgosa (Simpson et al., 2006), una cuestión de relevancia particular para las PYME, generalmente discapacitadas con restricciones de la competencia financiera y de gestión (Freel, 2000a). Por lo tanto, no es de extrañar que las tendencias en este sentido hayan sido inconclusas sobre un impacto positivo inmediato directo y sencillo de la innovación de productos sobre el desempeño en las PYME (Freel, 2000b). Ya sea que prevalezca una influencia positiva o negativa puede depender del entorno de la empresa, que puede actuar como un moderador en la relación de la innovación de productos con desempeño (Hult et al., 2004).

Para analizar el contexto competitivo de las PYME, hay que referirse a investigaciones que analicen la situación de las fuerzas competitivas en diversas industrias: la amenaza de entrada, la intensidad de la competencia, el poder relativo de los compradores, el poder en relación con los proveedores, y la amenaza de sustitutos (Porter, 1980), que influyen directamente sobre el desempeño y rentabilidad de las empresas (Porter, 1980). Además, es una variable ambiental que está próxima de otras que han sido consideradas en estudios anteriores con las PYME, tales como la intensidad competitiva, la hostilidad competitiva, el poder de los clientes y los proveedores, y la incertidumbre de la industria y la munificencia (Covin y Slevin, 1989; Lumpkin y Dess, 1996; Freel 2005). Comparada con las variables más parciales y menos teóricas del entorno de la compañía, una medida de las cinco fuerzas competitivas constituye una conceptualización integral y basada en la teoría de los niveles de la empresa de las presiones competitivas (Grundy, 2006). Por lo tanto, la primera pregunta que se podría aplicar según Hernández et al. (2011), se dedica a descubrir si, en las PYME, la innovación de productos es igualmente eficaz para influir en el desempeño en diferentes entornos competitivos o, por el contrario, si las fuerzas competitivas alteran esta influencia.

En cuanto a los antecedentes de la innovación de productos en las pequeñas empresas, Freel (2000a: 60) cita el trabajo de Rothwell para afirmar que "a pesar de la invención fundamental o radical, normalmente tuvo lugar en cualquiera de las grandes empresas o grandes laboratorios públicos, las empresas pequeñas fueron desproporcionadamente responsables de cerca -a la evolución del mercado". En este sentido, la orientación al mercado pueden desempeñar un papel fundamental en la promoción de la innovación de productos porque la orientación al mercado representa la disposición de la empresa a la comprensión de las necesidades y demandas del mercado, la necesidad de una integración entre funciones y la importancia de actuar en respuesta a las oportunidades del mercado (Rodríguez -Cano et al., 2004). Por ejemplo, Appiah-Adu y Sing (1998) recomiendan a las PYME para innovar de acuerdo a los conocimientos basados en el cliente basado y, más recientemente, una influencia positiva de la orientación al mercado sobre innovación de productos ha sido encontrado por Salavou et al. (2004), lo que lleva a concluir que "la innovación debe ser incorporada directamente, e investigada por lo tanto, dentro de la literatura de orientación al mercado (p. 1101)". Ya sea que la innovación de productos es más (o menos) basada en la orientación al mercado cuando los cambios del entorno de las empresas son un tema poco estudiado. Una excepción está en Han et al. (1998), que propone un efecto moderado significante y en Hult et al. (2004), que propone un efecto no significante. Ambos estudios utilizan muestras sobre todo de grandes empresas en el sector de servicios.

Para Hernández *et al* la innovación del producto sobre el desempeño de las firmas tiene algunos efectos. El desempeño de las empresas es generalmente definida como el nivel de la empresa de cumplimiento de los objetivos (Achrol y Etzel, 2003). El efecto positivo de la innovación sobre el desempeño de la empresa se ​​ha explicado por el hecho de que a través de la innovación la compañía se enfrenta a los cambios en el entorno de la empresa (Han et al, 1998;. Agarwal et al, 2003.). Adicionalmente, la innovación tiene también un efecto positivo sobre el crecimiento de ventas y la ocupación de la capacidad de producción de la empresa (Sandvik y Sandvik, 2003).

Sin embargo, algunos estudios que examinan la relación entre la innovación de productos y el desempeño tienen generalmente resultados inconsistentes y poco claros (Freel, 2000b; Freel y Robson, 2004;. Wright et al, 2005). La innovación es una actividad costosa y riesgosa, con el potencial para provocar efectos buenos y malos en el desempeño de la empresa (Simpson et al., 2006). No es de extrañar, entonces, que en algunos estudios se ha encontrado que no tiene efectos directos o inmediatos (JPBM, 1996). Se observa que la noción popular de que la innovación es vital para el crecimiento y la supervivencia de la empresa (Han et al., 1998) puede no ser aplicable en determinadas situaciones, particularmente del medio ambiente, cuando las circunstancias que enfrenta la empresa no se recompensa este comportamiento (Manu, 1992). Por ejemplo, en una muestra de pequeños fabricantes, Covin y Slevin (1989) señalaron que en entornos buenos, con bajos niveles de competencia, los recursos asignados para investigación y desarrollo en apoyar la innovación podrían ser dirigidos a mejorar los esfuerzos de promoción y servicio al cliente. Así, la innovación se considera de menor importancia para las empresas que operan en entornos donde las presiones competitivas no son tan intensas (Wright et al, 2005; Freel, 2006).

La innovación es una manera de adaptarse al entorno (Cooper, 1984). Por lo tanto, se puede esperar que sus efectos sobre el desempeño puede variar, precisamente, de acuerdo con el entorno de la empresa (Gatignon y Xuereb, 1997; Carbonell y Rodríguez, 2006). En particular, las empresas bajo una alta presión derivada de las cinco fuerzas competitivas deben desarrollar un mayor esfuerzo de adaptación y, por tanto, es probable que la innovación ejerza una mayor influencia en su rendimiento. En este tipo de ambiente hostil, en comparación a los entornos con baja presión de las cinco fuerzas competitivas, la innovación, costosa y arriesgada como es, es una obligación impuesta por el entorno que será recompensado con un mayor desempeño (Miller y Friesen, 1983).

Por otra parte, la situación de las cinco fuerzas competitivas tiene un impacto directo sobre la rentabilidad de la empresa (Porter, 1980) donde, con la alta presión de éstas, los recursos financieros, que son siempre escasos y limitados en las PYME (Huang y Brown, 1999), sería aún más limitados. Esto llevaría a la empresa para poner énfasis en un mayor control, coordinación y enclave de comportamiento organizacional (Pfeffer y Leblebici, 1973). Como una consecuencia, el impacto más eficiente de las inversiones en desarrollo de nuevos productos se puede esperar en comparación con situaciones donde un entorno empresarial generoso sería más tolerante con los errores (Lumpkin y Dess, 1996).

Según Narver y Slater (1990), la perspectiva cultural describe la orientación al mercado como el deseo de la compañía para crear valor superior para los clientes a través de la orientación al cliente, orientación al competidor y la coordinación interfuncional. Por otro lado, la perspectiva del comportamiento de Kohli y Jaworski (1990) definen la orientación al mercado como "... la generación del todo organizacional, difusión y capacidad de respuesta a la inteligencia de mercado" (p. 3). Ambas definiciones de orientación al mercado tienen méritos similares (Deshpande y Farley, 1996), aunque el tratamiento del concepto desde una perspectiva del comportamiento ha sido considerado por algunos autores más apropiado desde una perspectiva de medición (Hurley y Hult, 1998). Parece más fácil de responder sobre comportamientos actuales, actividades y procesos que sobre los valores organizacionales y creencias culturales. Esta tendencia se adhiere a la conceptualización del comportamiento de orientación al mercado.

La orientación al mercado de una empresa influencia la innovación de productos desde la orientación al mercado ya que permite a la empresa mantenerse en estrecho contacto con el mercado, favoreciendo la adquisición de nuevas ideas y el aumento de la motivación para responder a sus demandas (Lukas y Ferrell, 2000;. Deshpande et al, 2004 ; Jiménez-Jiménez et al, 2008). Por otra parte, la difusión de la inteligencia y la coordinación interfuncional crean un ambiente organizacional que facilita la innovación (Damanpour, 1991). Por último, la orientación al mercado aumenta la probabilidad de que las innovaciones se adapten mejor a las circunstancias del mercado, aumentando la confianza de la empresa en la innovación como herramienta competitiva (Atuahene-Gima, 1996; Gatignon y Xuereb, 1997).

Los resultados empíricos obtenidos por Han et al. (1998) y Hult et al. (2004) encontraron que la orientación al mercado influye en la capacidad de innovación a un mayor grado cuando la incertidumbre del entorno y la turbulencia del mercado son altos. Dado que la orientación al mercado permite a la empresa ser conectada a su entorno, "la orientación al mercado puede ser más importante cuando la composición del mercado y sus preferencias están cambiando rápidamente donde a partir de estas condiciones puede obligar a la empresa a modificar sus productos y servicios con más frecuencia que cuando se opera en un mercado estable"(Hult et al, 2004; p. 436).

Sin embargo, el grado de las cinco fuerzas de la competencia podría tener un impacto directo sobre el valor de los recursos financieros de la empresa que se pueden implementar para la innovación de productos (Bourgeois, 1981), debido al hecho de que las empresas más afectadas por las cinco fuerzas competitivas dirigen sus esfuerzos hacia la conservación de los recursos limitados (Chakravarthy, 1982). Esto puede desalentar las inversiones de la empresa en la innovación de productos, donde generalmente es considerada como más costosa, que consume más recursos, y una actividad de mayor riesgo que las acciones de mercadeo como la promoción o fijación de precios (Simpsonet al. 2006). En esta línea, Freel (2005: 52) afirma que "la intensidad de la competencia ejerce una presión más alta a las empresas, orientándolas hacia estrategias de reserva financiera (en lugar de la innovación) y, en consecuencia, permitiendo menos holgura para la experimentación". Esta idea es especialmente importante para las PYME, que generalmente se enfrentan a restricciones financieras como una de sus principales limitaciones en innovación (Freel, 2000a). La consecuencia de esto sería que, mientras las pymes perciben entornos como de alta intensidad de las cinco fuerzas competitivas podrían estar más necesitadas de responder a la inteligencia de mercado a través de innovaciones de producto, que también enfrentan más dificultades en hacerlo, y se inclinan más a las inversiones directas de menor riesgo y las actividades de consumo de recursos (como la comunicación, ventas, o de fijación de precios). En este caso, los altos niveles de las cinco fuerzas competitivas que actúan como elemento disuasorio de la traducción de la orientación al mercado de la innovación de productos, debido a las restricciones financieras. Lo contrario sucedería a las empresas en un entorno de baja intensidad de las cinco fuerzas competitivas, es decir, con menos restricciones financieras, la orientación al mercado se traducirá a la innovación de productos de una manera más desenfrenada.

Bédard (1995) identifica 4 características del dirigente: modo de ser mítico, modo de ser sistemático, modo de ser pragmático, y modo de ser relacional. Para su análisis de validez, utiliza cuatro dimensiones filosóficas que llama Rombo Filosófico (figura 1). El modo de ser pragmático es la característica más vinculada a las prácticas de gestión, donde se identifican diversas variables utilitaristas, entendiendo por ello las actitudes que dan prioridad a los resultados, a la eficacia de la acción, a la experimentación, a la innovación y al mejoramiento continuo.



Figura 1. Las cuatro dimensiones filosóficas (Bédard, 1995)

Según Bédard (2008) el “pragmatismo” define una actitud o una doctrina que privilegia la acción. Se desprende que el éxito de la empresa radica en la acción, representada por diversos matices de sus directivos. En personas pragmáticas, estos matices se especifican en los hechos, la experiencia concreta y los resultados que prevalecen por encima de las ideas. Actualmente para los empresarios y directivos, la palabra “pragmatismo” se puede definir como una actitud que motiva la resolución de problemas de manera conveniente en lugar de las reflexiones teóricas que valoran una idea o una acción según la utilidad de ésta, dando énfasis en los resultados (Bedard, 2008). En sintesis, el directivo pragmático hace énfasis en la acción, la experimentación (pruebas y errores), actividades y aplicaciones; busca resultados, utilidad, eficacia, productividad y rendimiento dentro de un espacio-tiempo reducido que delimita su acción. En estas actividades, el líder pragmático se presenta como alguien que gusta emprender proyectos concretos, llevarlos al término y queriendo algo más que resolver los problemas técnicos, mejorar las cosas e innovar, agregar energía al resultado conseguido. Estas actividades se caracterizan por su importancia para la empresa, ya que necesitan ser experimentadas en concreto, explorar, desarrollar y probar nuevos instrumentos y herramientas; traducen las ideas de los empresarios en proyectos a ejecutar, construyen algunos modelos operativos y hacen simulaciones. Las referencias de estas actividades y su vocabulario se prestan al contexto económico (los productos, comercialización, recursos) y a los procesos (Bédard, 2008; Galicia, 2009).

Adicionalmente, según Bédard (2008) para el líder pragmático el conocimiento es un producto adicional científico y técnico de los otros tipos de conocimiento, es siempre un generador de innovaciones en estos dominios y sus posibilidades de aplicación. Sus acciones son orientadas por la investigación en materia de resultados (no son los medios, es el resultado el que cuenta) y el cambio. Para el pragmático el horizonte temporal tiene corto plazo, porque a esta condición se le atribuye el mérito de resultados conseguidos; el tiempo es un recurso raro y precioso, es una unidad clave de medida: “el tiempo es oro” (Bédard, 2008).

Sobre la relación mentalidad innovadora y modo de ser pragmático del directivo, de acuerdo con Dávila, Epstein & Shelton (2006, 13) la innovación empresarial se basa en una buena gestión de los directivos, para ello plantean siete reglas de la innovación como principios basadas en algunas prácticas de gestión: a. Una dirección sólida que determine el diseño de la cartera o portafolio de estrategias de innovación y fomente el valor de la creación. b. La innovación es una parte integral de la mentalidad empresarial de la compañía. c. La innovación está relacionada con la estrategia empresarial, incluyendo la selección de la estrategia de la innovación. d. Equilibre la creatividad y el valor del hallazgo para que la empresa genere ideas nuevas y exitosas y consiga el mayor rendimiento de su inversión. e. Neutralice los anticuerpos de la organización que matan las malas ideas por ser diferentes a la norma. f. Las redes de innovación fuera y dentro de la empresa son las verdaderas bases de la innovación y no los individuos. g. Corrija los parámetros de medición y las recompensas para que se pueda gestionar la innovación y pueda conseguirse el comportamiento adecuado.

En consecuencia, Dávila et al (2006) ofrecen tres perspectivas nuevas de la innovación importantes para el directivo: 1. La innovación como muchas funciones empresariales es un proceso de dirección que necesita herramientas específicas, reglas y disciplina; 2. La innovación requiere medidas e incentivos para alcanzar un rendimiento alto y continuo; y 3. Las empresas pueden usar la innovación para redefinir una industria mediante la combinación de la innovación del modelo empresarial y la innovación de la tecnología. Como se puede observar estas perspectivas de innovación llevan implícitas prácticas de gestión que incluyen compromiso de los directivos; la estrategia de innovación como parte de la mentalidad empresarial, es decir como parte de la estrategia de la empresa; la medición e incentivos; el análisis del sector y su posición competitiva, entre otras. Adicionalmente, dicen que la mentalidad innovadora se basa en prácticas de gestión relativamente nuevas.

Al respecto, Zapata y Rodríguez (2008ab) han desarrollado un modelo de cultura organizacional que incluye los aspectos relacionados con la innovación como lo plantean Davila et al. (2006), producto de una amplia y detallada revisión bibliográfica sobre el tema y de la realización de varias investigaciones de campo en empresas colombianas, planteando trece dimensiones: a. Identificación e historia de la organización. b. El entorno social o cultura externa. c. El lenguaje y la comunicación. d. Proyecto formal de empresa. e. El sistema de producción de bienes materiales. f. El sistema de producción de bienes inmateriales. g. El sistema de producción de bienes sociales. h. Las relaciones interpersonales. i. Las relaciones de parentesco. j. Las relaciones de poder. k. Liderazgo y Modos de Ser de los dirigentes. l. Subculturas, y m. La identidad. En este sentido, para que la cultura organizacional sea innovadora necesita de su contextualización con el entorno competitivo, para identificar prácticas de gestión innovadoras.

La mentalidad innovadora hace énfasis en el contexto de la innovación como estrategia y su desencadenamiento como cultura organizacional, para su implementación y su medición; así mismo, el modo de ser pragmático está caracterizado por el discurso administrativo o *managerial*, por su enfoque en la eficacia y la efectividad, la utilidad y los resultados, lo práctico y lo concreto, la satisfacción de deseos y el logro de los objetivos, aspectos que se desenvuelven bajo algunos indicios de poder (Galicia, 2009). En este contexto mediante relaciones de analogía, contraste y causa-efecto, se llega al término de innovación administrativa o *Management Innovation* como Birkinshaw, Hamel & Mol (2008, 825-826) lo denominan, refiriéndose a “la invención y la aplicación de una práctica de gestión, procesos, estructura, o la técnica que es nueva en el estado del arte y destinada a promover los objetivos de la organización”. Los autores adoptan una perspectiva de evolución intraorganizacional, donde se examina el papel de los agentes de cambio clave dentro y fuera de la organización en la conducción y la configuración de cuatro procesos: la motivación, la invención, la aplicación, y la teorización y el etiquetado; que en conjunto definen un modelo de cómo la innovación administrativa se produce mediante prácticas de gestión innovadoras.

Birkinshaw, Hamel & Mol (2008) se centran en las acciones específicas de los individuos, dentro o fuera de la empresa, que pueden conducir a la aparición de una innovación administrativa, como una manera de capturar el papel fundamental de la acción humana en el proceso de innovación. Según los autores, “la innovación administrativa envuelve la introducción de algo novedoso en una organización establecida, y como tal representa una forma particular de cambio organizacional” (Birkinshaw, Hamel & Mol, 2008, p.826). Así, la innovación administrativa puede ser definida como “una diferencia en la forma, calidad o estado permanente de las actividades administrativas en una organización, donde el cambio es una novedad o una salida sin precedentes del pasado” (Hargrave & Van de Ven, 2006; Van de Ven & Poole, 1995, p.512).

**Discusión de la propuesta**

La discusión sobre las prácticas de gestión en el contexto de la cultura organizacional y su relación con el entorno competitivo y la orientación al mercado, hace que las empresas desarrollen la cultura de la innovación como una forma de adaptación al ambiente competitivo para lograr la mentalidad innovadora en el mediano y largo plazo. De lo anterior se deducen un conjunto de hipótesis (Ver figura 2) que sustentan el modelo teórico de la propuesta.

**INFLUENCIA DEL ENTORNO CULTURA ORGANIZACIONAL MENTALIDAD**

**(H1) (H2) INNOVADORA (H3)**

H21 Historia y registros

H11.

Fuerzas competitivas

H31 Modo de ser pragmático:

- Prácticas de gestión (Acción)

- Criterios de vali-dez (Objetividad)

- Valores funda-mentales (Produc-tividad)

- Principios funda-dores (Resultados)

H22 Lenguaje y comunicación

H12.

Orientación al mercado

H23 Proyecto de empresa

H24Producción y creación

H25 Relaciones interpersonales

H13.

Prácticas socioculturales

H26 Dirección y liderazgo

Figura 2. Modelo teórico propuesto

**Metodología.**

La investigación es de tipo explicativo-comparativo. Sus resultados permitirán plantear hipótesis y preguntas que servirán de punto de partida para futuras investigaciones que pretendan explicar relación entre la mentalidad innovadora y el modo de ser pragmático. La metodología de investigación se fundamenta en el mix cualitativo-cuantitativo, de tal manera que permitan confirmar los resultados de empresas innovadoras del sector TI en Colombia y México.

*El estudio cualitativo de caso*. Es una descripción y un análisis intensivo y holístico de un fenómeno, por ejemplo una organización, una persona o un proceso. Merriam (1988) estableció cuatro características esenciales en los estudios cualitativos de caso: 1) se interesan por una situación, un acontecimiento, un fenómeno particular. 2) brindan una descripción detallada a la que subyace una descripción completa y literal del fenómeno objeto de estudio. Se incluye el máximo de factores posibles, señala su interacción, muchas veces en un período de tiempo determinado. 3) son heurísticos, es decir que “iluminan” la comprensión del lector y pueden llevar al descubrimiento de nuevos conocimientos, a ampliar la experiencia del lector. 4) finalmente, se basan en un razonamiento inductivo. Las generalizaciones, los conceptos o las hipótesis surgen del análisis de los datos en el propio contexto.

También se utilizarán *encuestas estructuradas tipo likert,* dirigidas a directivos de empresas innovadoras del sector TI de Colombia y México, con el propósito de realizar análisis multi-variantes entre las diversas variables identificadas en el contexto de la investigación. Esto nos permitirá mediante escalas ordinales representar altos niveles de precisión de los indicadores de las variables analizadas en relación a la cantidad del atributo poseído (Hair et al, 2007, p5).

**Hallazgos.**

Basado en el análisis bibliográfico se ha construido una matriz de análisis del modo de ser pragmático, con el propósito de identificar las categorías, dimensiones y variables de gestión empresarial. Como una muestra del análisis realizado, se encontraron 11 categorías del pragmatismo de las cuales se analizan 2, la acción y la innovación, en el siguiente cuadro.

**Cuadro 1. Matriz de Análisis del Modo de Ser Pragmático**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Dimensión Ext.****Modo de ser****pragmático**  | **Prácticas** | **Criterios de validez** | **Valores****Fundamentales** | **Principios fundadores** |
| **Categoría acción**Dimensiones:- Acto, actuación - Actividades y seguimiento- Proyecto - Función- Hacer- Maniobrar- Gestión  - Movimiento | Comités y reunionesToma de decisionesDesarrollo de proyectos - obrasReunión de venta-producciónEvaluación del desempeñoResolver problemasProcesos de gestión humanaReuniones de clientes, proveedores y distribuidores | Manejo de normas Evidencias y pruebas de informaciónSeguimiento de la gestiónEvaluación del desempeñoCapacitaciónInfluencia del entorno Evidencias y pruebas Transacciones comerciales | RespetoIniciativaContinuidad y constanciaComunicaciónAdaptabilidad CambioCreatividad e innovaciónParticipación | Relaciones interpersonalesHombre de acciónProgresoUnidadEquilibrioTrabajo en redPater familiasDialéctica  |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Dimensión Ext.****Modo de ser****pragmático**  | **Prácticas** | **Criterios de validez** | **Valores****Fundamentales** | **Principios fundadores** |
| **Categoría Innovación**Dimensiones:- Idea - oportunidad- Creación- Invención- Investigación-Emprendimiento- Transformación yrelación entorno | Gestión participativa: buzón de sugerenciasRealizar emprendimientosNuevo producto, proceso, método organizativoEnfoque de servicio al clienteManejo de proveedoresDesarrollo de proyectos - obrasProcesos de gestión humana | Política de calidadCreatividad, investigación, desarrollo e innovaciónMejoramiento continuoManejo de normas y reglamentosCambio organizacionalCapacitaciónEficiencia  | IniciativaCambioCreatividad e innovaciónContinuidad y constanciaDiversidadCuriosidadParticipaciónCambio | Hombre de acciónTrabajo en redEquilibrio con el entornoInterdisciplinariedDialécticaRelaciones interpersonalesHombre acciónProgreso, Relaciones. con la comunidad  |

**Conclusiones**

Como propuesta una de las conclusiones es que el pragmatismo es una ideología que desarrolla las prácticas de gestión en la cual se encuentra la categoría innovación; en este contexto, una primera conclusión es que el pragmatismo fundamenta la innovación en gestión.

La cultura organizacional expresada en el modo de ser pragmático relaciona de manera directa la interacción de la empresa con el entorno, a través de la gestión de la competitividad, la orientación al mercado, la gestión de la calidad y la gestión de la innovación, como una forma de adaptación continua, que conlleva a la generación de prácticas de gestión innovadoras.

**Referencias Bibliográficas**

Aktouf, O. (2001) *La estrategia del avestruz racional*. Cali: Universidad del Valle.

Atuahene-Gima, K. (1996), “Market orientation and innovation”, *Journal of Business Research,* Vol. 35

 Nº. 2, pp. 93-103.

Bédard, R. (1995) *Les Fondements Philosophiques de la Direction.* Montreal: HEC. Thése de Doctorat en Administration.

Bedard, R. (inédito, Versión 2008) Quel est mon type de leadership? Cet article reprend les analyses et les conclusions formulées.

Birkinshaw, J.; Hamel, G. & Mol, M.J. (2008). Management Innovation. In *Academy of Management Review.* Vol.33, No.4, pp.825-845.

Carbonell, P. and Rodríguez, A.I. (2006), “The impact of market characteristics and innovation speed on

 perceptions of positional advantage and new product performance”, *International Journal of*

 *Research in Marketing,* Vol. 23 Nº 1, pp. 1-12.

Cooper, R.G. (1984), “The performance impact of product innovation strategies”, *European Journal of*

 *Marketing,* Vol. 18 Nº. 5, pp. 5-54.

Corona, L. (2001). Innovación y Región: empresas innovadoras en los corredores industrailes de Querétaro y Bajío. Universidad Autónoma de Querétaro. México.

Covin, J.G. and Slevin, D.P. (1989), “Strategic management of small firms in hostile and benign

 environments”, *Management Journal,* Vol. 10 Nº. 1, pp. 75-87.

Chanlat, A. & Dufour, M. (1985). *La rupture entre l’entreprise et les hommes,* Montréal Amérique et Les Éditions d’Organisation.

Damanpour, F. (1991), “Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and

 moderators”, *Academy of Management Journal,* Vol. 34 Nº. 3, pp. 555-90.

Dávila, T., Epstein, M.J. & Shelton, R. (2006). *La Innovación que sí funciona. Cómo gestionarla, medirla y obtener beneficio real de ella.* Barcelona: Deusto, Wharton School Publishing..

Deshpandé, R. & Farley, J.U. (2004), “Organizational culture, market orientation, innovativeness, and

 firm performance: an international research odyssey”, *International Journal of Research in Marketing,* Vol. 21 Nº. 1, pp. 3-22.

Drucker, P. (1986) *La innovación y el empresario innovador.* Bogotá: Editorial Norma.

Freel, M.S. (2000a), “Barriers to product innovation in small manufacturing firms”, *International Small*

 *Business Journal,* Vol. 18 Nº. 2, pp. 60-80.

Freel, M.S. (2005), “Perceived environmental uncertainty and innovation in small firms”, *Small Business*

 *Economics,* Vol. 25 Nº. 1, pp. 49-64.

Freeman, C. (1974). La teoría económica de la innovación industrial. Madrid: Editorial Alianza Universidad. Pág. 17 -27, 165-175, 255-282, 297-301, 307-312 y 370-371.

Galicia, D. (2009). El discrso administrativo y la tradición pragmática. En *Contaduría y Administración* [en línea]. México, D.F.: Universidad Nacional Autónoma de México, 2009-Septiembre-Diciembre [citado 12 octubre 2010].

Gatignon, H. & Xuereb, J.M. (1997), “Strategic orientation of the firm and new product performance”,

 *Journal of Marketing Research,* Vol. 34 Nº. 1, pp. 77-90.

Hamel, G. (2009) Desafíos del Management. En *Harvard Business Review,* Boston, Vol. No.Septiembre.

Hargrave, T., & Van de Ven, A. (2006). A collective action model of institutional innovation. *Academy of Management Review,*31: 864–888.

Hurley, R.F. & Hult, G.T.M. (1998), “Innovation, market orientation, and organizational learning: An

 integration and empirical examination”, *Journal of Marketing,* Vol. 62 Nº. 3, pp. 42-54.

Jimenez-Jimenez, D.; Sanz-Valle, R.; and Hernández-Espallardo, M. (2008), “Fostering innovation; The

 role of market orientation and organizational learning”, *European Journal of Innovation Management*, Vol. 11 Nº. 3, pp. 389-420.

Jong, J.P.J. & Vermeulen, P.A.M. (2006), “Determinants of product innovation in small firms: A

 comparison across industries”, *International Small Business Journal*, Vol. 24 Nº. 6, pp. 587-609.

Le Goff, J. (1979). Las mentalidades. Una historia ambigua. En Alberro y Gruzinski, *Introducción a la historia de las mentalidades,* México, INAH, pp. 57-61.

Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985) *Naturalistic Inquiry.* Sage.

Lukas, B.A. and Ferrell, O.C. (2000), “The effect of market orientation on product innovation”, *Journal*

 *of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28 Nº. 2, pp. 239-47.

Lumpkin, G.T. & Dess, G.G. (1996), “Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it

 to performance”, *Academy of Management Journal,* Vol. 21 Nº. 1, pp. 135-72.

Manu, F.A. and Sriram, V. (1996), “Innovation, marketing strategy, environment, and performance”,

 *Journal of Business Research,* Vol. 35 Nº. 1, pp. 79-91.

Marx, C. (1861-1863, 1867) [*La tecnología del capital: Subsunción formal y subsunción real del proceso de trabajo al proceso de valorización.* (Extractos del manuscrito de 1861-1863)](http://www.bolivare.unam.mx/traducciones/subsuncion.html). http://es.wikipedia.org/wiki/Karl\_Marx

Medina, C. y Espinosa, M. (1994). “La innovación en las organizaciones modernas”. Disponible en: http://www -azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num5/doc06.htm

Mercier, P. (1968) L’ Anthropologiesociale et culturelle. En *Etnologie* *generale,* sous la directión de Jean Poirier, Encyclopedie de la Pléiade, pp. 881-1036.

Merriam, S. B. (1988) *Case Study Research in Education*. Jossey- Bass Inc. Publishers.

Miller, D. & Friesen, P.H. (1983), “Strategy-making and environment: The third link”, *Strategic*

 *Management Journal,* Vol. 4 Nº. 3, pp. 221-35.

Mintzberg, H. (1973) *The Nature of Managerial Work.* New York: Harper and Row.

Muchielli, A. (1985) *Les Mentalités*. Paris: Presses Universitaires de France.

Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) (2005) *Manual de Oslo.* Noruega.

Porter, M.E. (1980), *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors,* The

 Free Press, New York.

Raya, J. (2001). *Enfoques Recientes sobre los ciclos económicos, el cambio tecnológico y capital financiero*. Disponible en: http://www.geocities.com/binnet\_asesores.

Rodríguez, A., Rodríguez, H. A. & Murillo, G. (2010) New perspectives for the managerial entrepreneurship. In *International Entrepreneurship and Management Journal,* published online 23-03-2010 ISSN 1555-1938, Print ISSN 1554-7191. 16p.

Rodríguez, A. (2008) *La Mentalidad Empresarial en la Toma de Decisiones.* Cali: Universidad Libre.

Rosental, M.M. & Iudin, P.F. (2005) *Diccionario Filosófico.* Medellín: Editorial Atenea Ltda.

Sandvik, I.L.& Sandvik, K. (2003), “The impact of market orientation on product innovativeness and

 business performance”, *International Journal of Research in Marketing,* Vol. 20 N . 4, pp. 255-376.

Schumpeter, J. A. (1912, 1949, 1997). *Théorie de l`Evolution Economique*. París: Dailoz

Timmons, J. A. (1989) *La Mentalidad Empresaria*. Buenos Aires: Editorial Suramericana.

Van de Ven, A. H., Poole, M. S., Garud, R. & Venkataraman, S. (2000). *El viaje de la innovación. El desarrollo de una cultura organizacional para innovar.* Oxford: Oxford University Press.

Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. 1995. Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review,* 20: 510–540.

Zapata, A. & Rodríguez, A. (2008a) *Gestión de la Cultura Organizacional, bases conceptuales para su implementación.* Cali, Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle.

Zapata, A. & Rodríguez, A. (2008b) *Cultura Organizacional Colombiana, Estudios de caso.* Cali, Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle.