

**MAGISTER
COMUNICACION
APLICADA**
UNIVERSIDAD DEL DESARROLLO · 2008

Innovación Abierta

Una Red de redes

por Rodrigo Frías Rivas
Blog: friasrod.wordpress.com

Agosto 2008

Cultura de Innovación

La innovación es un bien necesario en las organizaciones contemporáneas. Desde los inicios de Walt Disney a principios de 1930, pasando por el modelo de 3M ante su famoso *15 percent solutions* hasta la propuesta real de Google Inc, hemos visto diferentes culturas empresariales que se han transformado en íconos ejemplares que entregan herramientas y un claro norte del cómo se debe hacer gran parte del trabajo necesario para salir al mercado con diferenciación y no ser una empresa más que vende sólo *commodities* al final del mes. Esto se da principalmente por el espacio que otorgan estas compañías a sus empleados para que desarrollen sus ideas. No es sólo un espacio dedicado a la tecnología, sino también en términos de proceso, contextos y estructuras que pueden regularizar la creatividad, así creando participación para innovar en estrategias, modelos de negocio, productos, procesos.

La creación de valor a través de la innovación ha dejado de ser percibida como un “chispazo creativo” donde sólo los artistas e inventores eran catalogados como grandes representantes de esta área tanto por el talento y grandes conocimientos. En un mundo contemporáneo el talento ha pasado de tener nombre y apellido a ser un nombre de fantasía que opera -en muchas ocasiones- en diferentes países. Son las marcas que se introducen en la creación de innovación junto a sus proveedores, distribuidores, capital humano, y todo aquél que esté asociado en el desarrollo de una empresa.

Paralelamente, el rápido crecimiento de la tecnología –con énfasis en Internet- nos ha llevado desde una sociedad de conocimiento individual a una de conocimiento colaborativo. La rapidez con la cual el mundo está produciendo interconectado a una Red de redes y procesos genera un aumento significativo en el crecimiento de las compañías en Pro de la innovación, pero no por esto en Pro de la colaboración. Estamos siendo testigos de un mundo 2.0 que se integra en una sinergia ante la búsqueda de mejores resultados. El conocimiento está presente, pero no está siendo rentabilizado como tal, siendo éste el activo más exigido y relevante por las empresas en la actualidad; el capital humano. Quizás se ha dejado –en poca medida- el desarrollo de innovación a través de un sólo equipo o área específico(a), para comenzar ahora a establecer organizaciones completas bajo una nueva filosofía. De esta manera producir innovación desde cualquiera de las áreas de una empresa independiente del cargo, integrando la mayor cantidad de capital humano que pueda elaborar cambios en diferentes plataformas, así no cargar la mano solamente al departamento de I+D sino llevar toda una

organización al frente, generando innovaciones desde diferentes áreas, rompiendo el paradigma de que sólo algunos pueden innovar.

Se sugiere primero, esbozar en grandes términos el proceso de innovación como una etapa clave para contrastar a posterior las nuevas formas de innovar, principalmente la diferencia en un camino tradicional en comparación a un modelo abierto (Open Innovation).

Proceso de Innovación

En un mundo competitivo, se hace una prioridad de primer nivel la creatividad aplicada como gestor de inversión. Los números dan coordenadas, pero la inspiración entrega ideas, grandes ideas. El resultado ante una buena innovación -en la mayoría de las ocasiones- no es de extrañar, que termine siendo un éxito que llega a mano de los públicos a través de un producto/servicio o un modelo de negocio creado por una empresa y amado por los consumidores, porque simplemente “algo genera en ellos”. Ahora bien; la innovación no sólo se arraiga en productos, sino también en modelos de negocios bajados a experiencias o diseños. Pensar en el ambiente creado por Starbucks para vender café, es una demostración no todos los esfuerzos de innovación están enfocados en producto.

Una Solución, una mejora, una integración, una apertura son algunos de los conceptos que puede crear una innovación en base a un proceso pensado para cubrir de manera sólida una necesidad. Lo primero es saber en dónde debemos innovar.

Conocer lo que los clientes quieren de uno, es quizás la pregunta del millón de dólares. Los encargados de marketing muchas veces no saben qué más decir y agregar de sus productos para llegar a un stock más ante las metas de fin de mes. Por lo mismo, se hace una necesidad el poder desarrollar innovaciones para salir al mercado con grandes ideas que generen rentabilidad y valor, pero sujeto procesos dentro de las organizaciones que respondan ante la efectividad de ideas, y no queden sólo radicadas en un buzón.

Detectar aquellas necesidades del día a día es parte de la primera etapa de **Exploración y Clarificación**. Toda fuente que entregue una recopilación de información, que genere **desafíos** ante una cultura de innovación, sujeta a la práctica de poder dar sentido a una lectura o interpretación de datos, y en base a eso, descubrir áreas de oportunidades para un posterior espacio de innovación.

Esta **búsqueda de oportunidades**, se concentra principalmente en encontrar aquellas “instancias”, “cosas” del día a día que tienen algún problema o que bien podrían ser mejores o incluso radicalmente diferentes. Pensando en encontrar espacio para innovar entre varios actores, tales como; distribuidores, proveedores, consumidores, competencia, comunicación, modelo de negocio, entre otros. Pero principalmente mirando al mundo y observando qué es lo que las personas hacen, cómo piensan, qué necesitan y qué quieren. Esta búsqueda de inspiración puede concentrar la próxima oportunidad de innovación.

IDEO plantea en su modelo de invención preguntas como; *¿Cuál es el problema del negocio? ¿Dónde están las oportunidades? ¿Qué fue cambiado (o podría ser cambiado próximamente)?* (*Design Thinking, Tim Brown*).

Ante un *brainstorming* de oportunidades, quedarán una serie de alternativas y/o desafíos sobre la mesa, éstas estarán esperando a ser dirigidas según el nivel de **ideación** asociado, principalmente en distinguir si las alternativas corresponderán a la implementación de la “**t pequeña**” o la “**T grande**”.

Es importante diferenciar entre ambas “T”, ya que hay que determinar si la innovación será en un plano de **producto o mercado** -correspondiente a la “t pequeña”- o bien en el **modelo de negocio o en la organización**, asociado a la “T grande”.

En amplios términos se podría decir que la principal distinción entre ambas radica que las innovaciones creadas para la “t pequeña” son ante producto o mercado con pequeños saltos en menor tiempo de gestación para su desarrollo, con una alta claridad en dónde están las oportunidades, también con una mayor claridad de cuál será el departamento encargado (generalmente I+D por acondicionamiento cultural), asociado además a menor riesgo y menor rentabilidad, por último se puede conceptualizar que la “t pequeña” es promovida por la tecnología.

Por otro lado, las innovaciones desarrolladas bajo la “T grande” no se asocian exclusivamente con un sólo departamento en particular, dado que ésta es impulsada hacia el exterior por “ideas”, lo que significa un recorrido no lineal, teniendo la necesidad de integrar a toda la organización bajo la perspectiva de la visión del cliente en búsqueda de un desarrollo en mayor tiempo, aumentando el riesgo, invirtiendo más capital para el crecimiento, pero para cuando logre crearse, la rentabilidad de ésta será considerablemente mayor a la “t pequeña” pensando en el impacto individual de

cada innovación. Aunque la verdad, ambas pueden ser igual de rentables, siempre que pensemos desde la perspectiva que es necesario tener “*procesos que identifiquen necesidades, oportunidades y problemas, generando ideas de cómo solucionarlos y responsables competentes para llevarlas a cabo.*” (*Competencias para innovar, Carlos Osorio*).

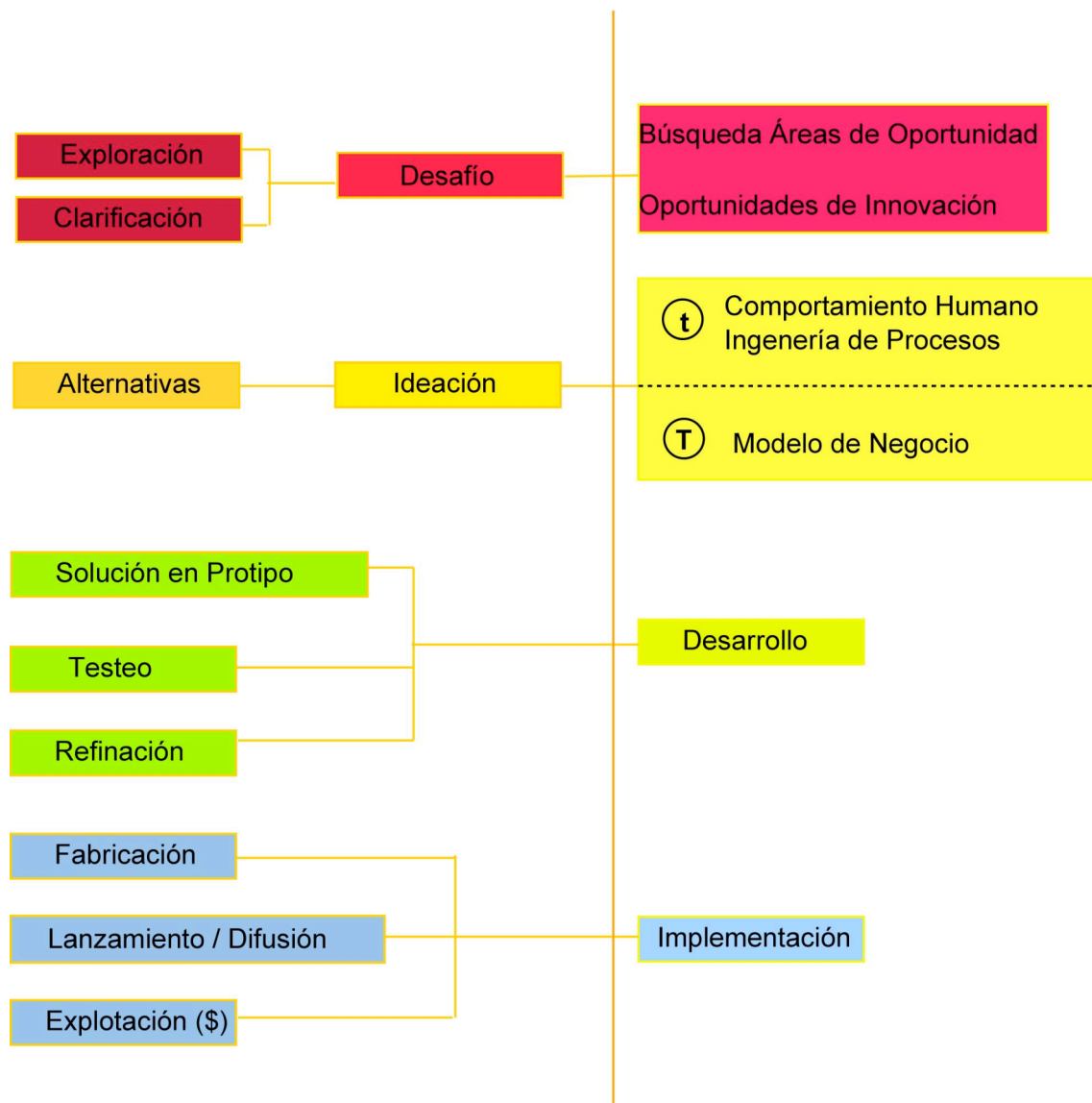
Ambas “T” deben ser concebidas bajo una mirada estratégica, manteniendo un equilibrio entre las innovaciones en el producto (“t pequeña”) y en el modelo de negocio (“T grande”) donde -a modo de convergencia- está la pregunta de rigor de cuál debe ser el foco estratégico de la empresa según las distintas etapas del desarrollo de un producto y de maduración de un mercado.

Las oportunidades detectadas para innovar siguen siendo “ideas” que podrían ser muy exitosas en su abstracción, por lo tanto, ante esto nace una nueva etapa, la cual deberá crear una **solución** enfocada en un **prototipo** que sea capaz de previsualizar la innovación tanto en un producto/servicio como en un cambio en un modelo de negocio. El diseño ayudará a gran escala a comprender una estructura física como espacial.

Luego, es necesario realizar un **testeo** que permita entregar más, y nueva información en base a comentarios sobre el uso del prototipo por parte de personas heterogéneas a la invención. A esta etapa se le ha denominado **Unfocus Group** ya que los comentarios no provienen de consumidores reales del producto; de hecho las personas que realizan los comentarios no tienen relación con la práctica real del producto ya que no está pensado para ellos, pero a la vez éstos pueden entregar información más rica, sincera y valiosa gracias a este *brainstorming* por su no relación con el producto.

Las mejoras que puedan salir en esta etapa son muy relevantes ya que irán **refinando** el desarrollo del prototipo “*pidiendo que los usuarios cuenten más historias y/o experiencias con el producto*” (*Design Thinking, Tom Brown*), hasta llegar a un nivel apto para su posterior desarrollo. Lo cual llevará a la próxima etapa de **fabricación** del prototipo, donde se comenzará crear de manera paralela el **lanzamiento** y **difusión**. Aquí es donde se hace necesario la inserción de los expertos en el área de marketing para crear valor en términos comunicacionales, destacando los atributos y beneficios para los consumidores. En otros modelos de innovación como el *The Three Stages in the Innovation Process* el tercer paso denominado *Business Stage* (donde los proyectos se transforman en nuevos negocios) se definen

los planes de acción, controles y el desarrollo de planning. De esta forma la innovación no quedará arraigada sólo dentro de la empresa, sino será un producto/servicio de valor ante el mercado mediante la **explotación** a nivel comercial. Esta será la etapa final de **implementación** donde las “ideas” que comenzaron con una exploración de oportunidades terminaron creando una innovación precisa y real tanto sobre un producto como un modelo de negocio en su parcialidad o en su totalidad.



Sistema de Innovación Tradicional

La innovación por lo general siempre ha estado relacionada a un área en especial dentro de una empresa, en la mayoría de los casos al departamento de I+D. Es un paradigma propio de la cultura organizacional tradicional. Las “ideas” tienden a ser elaboradas por un grupo específico de personas, generando y acumulando “propiedad intelectual, patentes de manera interna, trabajando la producción científica de un insumo, y luego una vez que terminado el desarrollo se genera una patente” (Cobo, 2008). Este modelo clásico es como la imagen que nos recuerda a los científicos con delantales blancos y mucho café, encerrados casi igual que sus mismos ratones de laboratorio.

Este sistema de innovación, se ha denominado como; tradicional, cerrado, lineal, entre otras definiciones más que se pueden encontrar en variados estudios del caso. Sin embargo, lo interesante de la lectura está en poder discernir entre una innovación cerrada a una abierta. Comprendiendo los cambios sociales, tecnológicos y principalmente el crecimiento del conocimiento y su democratización al mundo, se podría resumir que estamos ante una nueva sociedad del conocimiento que se aproxima a cambiar un paradigma “tradicional” que lleva años como líder, y que al parecer ahora está quedando atrás ante la rapidez con la cual se pueden ejecutar -hoy en día- cualquiera de las etapas señaladas en el tema anterior (Proceso de Innovación), así podría comenzar a quedar atrás la individualización de las empresas para innovar, para dar la bienvenida a un proceso abierto y permeable al compartir conocimiento con otras personas.

Cuando hablamos de innovación tradicional, es un formato lineal que se da dentro de un único departamento, con determinadas personas encargadas de investigar y desarrollar. Previsualizando así la necesidad de tomar más tiempo para el desarrollo de una investigación que ayude a detectar una posible innovación; esencialmente porque se deben realizar variadas pruebas, testeos, exploraciones, usos que serán percibidos sólo por un equipo selecto de personas que no está compartiendo estudios, resultados, hipótesis con otros laboratorios. Que en caso contrario; bajo una innovación abierta podrían ser mezclados de manera colaborativa con otros centros de innovación que pueden estar o no, visualizando el mismo tema dentro sus intereses.

Tal vez este modelo clásico es una idea -un poco añeja- de querer mantener todo “bajo llave”, quizá una forma de resguardar una propiedad intelectual y un modelo clásico de competitividad antiguo que al parecer ya no se está rigiendo sólo por las

invenciones provenientes de una empresa (individual), sino, ahora es válido pensar, aportar y desarrollar innovación que surge de diferentes ángulos (centros de innovación y personas naturales).

Sistema de Innovación Abierto

Los avances tecnológicos que estamos experimentando en la nueva sociedad, nos entrega una hiperconectividad entre usuarios y avatares que se reúnen entorno a una red accesible a cualquier hora del día. Somos testigos y partícipes de una digitalización y democratización de las tecnologías que nos lleva a un escenario compartido con millones de ideas, comentarios, información y mucho más.

Hemos pasado de ser personas unidireccionales en nuestra comunicación (manera de expresarnos) a transformarnos en agentes bidireccionales de conocimiento, en pocas palabras en agentes creadores de contenido.

La capacidad de como ahora se puede reunir el conocimiento provenientes de distintos sectores geográficos es una característica propia de una interacción de la tecnología e Internet como motor de acceso. El nacimiento y crecimiento de la Web 2.0, nos ha ayudado a comprender el intercambio de conocimiento, relaciones, información, experiencias, pero principalmente -lo más particular- es la participación del usuario como un consumidor y productor de contenido (*prosumer*). Esto es bastante interesante cuando pensamos que ahora los usuarios pueden tomar contenido ya existente en la red, desde; música, diseños, libros, prototipos, planos, mejoras de productos, y un gran espectro de diferentes industrias en una sola red y que ahora podrán editarlo una y otra vez, “remezclando datos de diferentes fuentes” (Cobo y Pardo 2007). Porque *todo cambia. Nada se destruye, sólo se transforma* (Frías, Fuenzalida, Meneses y Punturero, 2008). Es como funciona muchas veces la innovación en las organizaciones, sólo que ahora los usuarios lo están asimilando día a día en sus conductas de producción.

Llevando este nuevo escenario –favorable para la innovación- a un plano de desarrollo y mejoras de productos, es atractivo pensar en que ahora podemos abrir un millón de información que puede ser tomada por otros centros de innovación, o incluso, usuarios que podrán realizar aportes significativos y abrir nuevos caminos de solución. Es la bienvenida a la generación de ideas, conocimiento e innovación abierta gracias a la inserción de la tecnología y la plataforma de los medios sociales (como *YouTube, Wordpress, MySpace, Wikipedia* entre otros) que traen consigo un cómodo uso y rápida actualización de contenido.

Este modelo de innovación abierta, nace con la llegada del Código Abierto o bien conocido como Open Source; *una comunidad concentrada en la producción de software en forma colectiva: diversos programadores en el mundo colaboran realizando modificaciones al código fuente de forma tal que en conjunto obtienen un producto difícilmente lograrían actuando por separado. Son autores de un producto colectivo o también conocido como "bien común", propiedad de todos* (Frías, Fuenzalida, Meneses y Punturero, 2008). Este principio, ayuda a desarrollar desafíos en conjunto, tal como es la creación de la innovación abierta.

Éste es un motor que asiste al traspaso de una inteligencia individual a la *inteligencia colectiva* como gestor de ideas. Cuando pensamos en la filosofía de Wikipedia, es una demostración de colaboración abierta al tener acceso a millones de datos Online escritos por usuarios comunes, que van re-editando el contenido sistemáticamente. Esta enciclopedia virtual se ha comparado con la *Encyclopedia Britannica* en variados términos, pero principalmente en diferenciar la validez de las fuentes provenientes de Wikipedia.

Bajo la concepción del pensamiento tradicional del ser humano, podríamos decir que no es una fuente autorizada, ya que generalmente buscamos certeza en la información y Wikipedia funciona más a través de probabilística. Pero es ahí el punto interesante a observar; *Un estudio de Nature, efectuado en 2005, la revista científica informó que en 42 entradas sobre temas científicos había un promedio de cuatro errores por entrada en Wikipedia, y de tres en la enciclopedia Británica. Poco después de publicarse el informe se corrigieron las entradas de Wikipedia, mientras que la Británica tuvo que esperar hasta su siguiente reedición* (Anderson, 2006). Esto sucede porque existe un aporte instantáneo de los usuarios por querer mejorar las fuentes. Ahora bien, el uso que se le da a esta enciclopedia digital debería ser un lugar en donde comenzar a explorar la información, no el primero y único punto de búsqueda, simplemente porque el conocimiento no puede estar dictaminado por una sola fuente existente. Como seres estamos acondicionados en buscar entre pocas fuentes de información, lo que siempre nos deja limitados en no ver más allá, en no saber más. La colaboración nos permite ampliar el horizonte, y gracias a la tecnología poder estar reeditando rápidamente los errores o mejoras de un desarrollo, o simplemente compartiendo de manera instantánea.

En base a este sistema es como nacen los denominados *Colaboratorios*, un compuesto de la palabra Colaboración y Laboratorios que busca integrar conocimiento para el desarrollo de innovación abierta entre diferentes centros, académicos, estudiantes, investigadores interesados en reunir e intercambiar en redes aptas.

Los laboratorios abiertos es donde los científicos trabajan de manera conjunta apoyados a través de las tecnologías, pero distribuidos de manera geográfica (Cobo, 2008).

Es quizás una manera de romper el paradigma sobre la resistencia de que las “ideas son mías” y que ahora podemos compartir un sinfín de información a través de la tecnología como plataforma de conexión, enriqueciendo el conocimiento en términos bidireccionales.

Ventajas de la Colaboración Abierta

Del la era industrial, a la era del conocimiento se ha producido un elevado y rápido incremento de la productividad. Las compañías han creado productos para casi todo lo necesario en el mundo, y han existido siempre consumidores dispuestos a comprar. Pero bien, lo que hoy está sucediendo es un cambio no menor y bien significativo en el proceso y creación de productos; los usuarios han comenzado a ser parte de la cadena de valor demostrando que sus demandas ahora pueden ser trabajadas por ellos mismos, así; las geniales ideas se están compartiendo de manera abierta, retroalimentándose a través de los mismos usuarios para con los laboratorios. Si bien la innovación abierta es más caótica en cuanto a la integración de conocimientos y menos lineal en su proceso, es bastante más “*nutritiva*” (Cobo, 2008) en cuanto la combinación de miradas, esto claramente va generando un cambio de paradigma al pensar que estamos abriendo desde nuestro propio contexto hacia fuera todo lo que sabemos para compartirlo y mejorarlo. Así tenemos otra opción para dejar de pensar en el modelo tradicional, en el cual “*sólo me dedico a pensar y desarrollar dentro de mi área de especialización y me cierro en esa categoría*” (Cobo, 2008), y cultura dejando afuera el complemento ante las miradas de otros laboratorios y usuarios, bajo la denominación de “*No es inventado aquí*” (*Not invented here*).

Ahora podremos asumir experiencias externas para enriquecer las nuestras en búsqueda de generar una idea con mayor valor, ya que la innovación abierta nos ayuda a aprovechar e integrar ideas externas o bien metabolizarlas con las ideas internas.

Pensar en una innovación cerrada, es quizá una analogía -un tanto irónica- al citar a Sócrates bajo su conocida frase “Sólo sé que no sé nada”, dado que estamos bajo una sociedad muy rica en información, con gran acceso a los datos existentes en la Red, pero los datos siguen siendo “nuestros” lo que hace que sigamos levantando obstáculos ante la idea de poder compartir lo que sabemos, quedando todo en el mismo *garage* entre los mismos creadores. Pensando además que la aplicación lineal

es más predecible en su contexto, más lenta y más cara para un departamento de innovación.

Los Laboratorios, de arquitectura física de las ciencias duras, podrían comenzar a mudarse gracias a las tecnologías de hoy en día, a un espacio conformado por Co-laboratorios (conocimiento de manera distribuida) donde el desarrollo será potenciando por lo mejor de todos los mundos que se quieran asociar en búsqueda de una respuesta, compartiendo concepciones y experiencias en este *joint venture* de conocimientos.

¿Qué nos hace falta para la Innovación Abierta?

Nos encontramos en un mar de información, pero quizás con 5 centímetros de profundidad al no tener la capacidad de abrir nuestros conocimientos. La nueva sociedad de la información, es un potencial que no está siendo rentabilizado como tal. Principalmente porque se dan algunos temas pendientes por tratar a nivel social.

Con la inserción de Internet en nuestras vidas, nos hemos hiperconectado entre todos, teniendo la posibilidad de ver material inspirador proveniente desde un gran sitio Web hasta un pequeño blog personal. De igual manera tenemos acceso a una gran cantidad de imágenes, sonidos, ejemplos, que se van actualizando rápidamente a través de los RSS y esto nos lleva a una posible sociedad más inspirada y que por ende, con mayor potencial en “ideas”. Pero este mismo positivo escenario tiene otro lado que nos deja inquietos. Como seres creadores, tenemos la cognición de que todas nuestras ideas e inventos pertenecen a nuestra creatividad. Si bien, nadie quiere desmerecer la capacidad de otras personas, probablemente el ser humano no ha inventado mucho desde sus inicios. Podríamos hablar del fuego, pero incluso éste fue descubierto. Todo lo que hemos hecho en estos miles de años, ha sido tomar algo ya existente y remezclarlo para transformarlo en una idea nueva. La invención en gran medida siempre ha funcionado así. Los resultados pueden ser asombrosos -como en muchas ocasiones hemos podido presenciar- pero podrían ser aún mejores si tuviéramos las ganas de abrir nuestras “ideas”.

La gran valla que nos presenta la creatividad tiene un “cable a tierra” en términos legales. Ésta es una piedra no menor en el camino. La Propiedad Intelectual se ha instaurado como el ente que nos permite hacer valer los derechos de autor sobre la creación de una obra tanto en un nivel intelectual como en uno industrial, además de dotar de valor a las empresas. Existen varios puntos importantes a

considerar en este ámbito, principalmente la complejidad ante la idea de compartir las creaciones delimitando de manera eficiente y rápida a quién le pertenece una creación cuando es realizada de manera colaborativa. Porque perfecto, tú me inspiras, yo remezclo algo ya existente y creo algo nuevo que tiene un efecto “novedoso” para comercializar. Por ahora bien, pero este sistema tiene complejidades bajo un modelo colaborativo, ya que al momento en que otra persona me ayudó sustantivamente o de una manera indirecta, podríamos decir que “yo no desarrollé toda la creación”, dado que fui colaborado por terceros, sin contar con la participación de los clásicos *venture capitalist* (inversor de riesgo) en el proceso. Si bien los desarrolladores bajo el modelo de código abierto, han encontrado caminos bajo las licencias Creative Commons como un complemento para resguardar la alta cantidad de ideas que están Online en la Web y que sus creadores –muchas veces- no pueden patentar por la complejidad del trámite y sus costas asociadas. Los Co-laboratorios aún están en deuda ante una legislación transversal y expedita, ya que el Conocimiento es un bien jurídico al igual que las invenciones y las expresión de ideas, y aunque se protegen en diferentes contextos (patentes, derechos de autor, secretos industriales y pactos de inhibición de competir o divulgar), se vuelve aun más complejo el panorama cuando vemos que *“las habilidades y el conocimiento han pasado a ser la única fuente de ventajas competitivas a largo plazo” (Lester Thurow)* y no existen procesos que fomenten la creación colaborativa, para abrir estas nuevas competencias.

Entonces podríamos decir que; tenemos una falta de cultura y mirada estratégica para entender de que podemos abrir la innovación, ser mayormente permeables ante las NTIC's (Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación).

Paralelamente encontramos modelos de patente asociados a un mundo análogo y burocrático que obstaculizan el proceso de innovación, cuando en verdad, ahora estamos en un mundo digital donde todos crean o pueden crear con todos gracias a la democratización de las tecnologías a una velocidad que las marcas -bajo una mirada tradicional- les cuesta mucho tiempo y dinero ir al mismo ritmo. Free Culture postula que *“Si la innovación se ve constantemente obstaculizada por estas responsabilidades legales dudosas e ilimitadas, tendremos una innovación mucho menos viva, y mucha menos creatividad”*.

Es sólo cosa de pensar en cómo los nuevos medios sociales de la Web 2.0 han experimentado un crecimiento sustancial en los pocos años de vida que lleva este suceso. No sólo mayor número de usuarios, sino en términos de desarrollo informático, estamos siendo testigos de una era donde la producción es bastante más accesible a través de la digitalización, pero nos resguardamos en un mundo análogo.

Quizás porque aún no tenemos las tecnologías que superen al cerebro en conocimiento, o simplemente porque la cultura está poco alineada con la invención. Siguiendo este discurso en el cuadro de abajo, y según la lectura que le da el Doctor Cristóbal Cobo en su paper sobre *“El conocimiento Open Source. La apertura estratégica como arquitectura para la gestión del conocimiento”* al cuadro de Zelenka, *“quien postula que existen evidencias suficientes para plantear que nos encontramos en un momento que va más allá del acceso a la información (Era de la información) y que encuentra su núcleo en una fase relacional y de intercambio (Era de la Red).”*

	Trabajador del conocimiento	Trabajador de la Red
Lo importante	La corporación, la organización formal de personas	Individuos o grupos “ad-hoc” de personas
Estilo de trabajo	Ocupación en la productividad paso a paso	Ráfagas de productividad discontinua
Moneda de pago	Dinero	Atención
Modelo de negocios	Propietario	Abierto
Informática	PC Desktops, cliente-servidor, interfaces de usuario pesadas, woddflows predeterminados	Basado en la Web, software como servicio, combinaciones “ad-hoc” de herramientas, interfaces de usuario livianas
Prioridad	Conocimiento	Relaciones
Proceso creativo	Construir, crear	Componer, integrar
Valor	En elementos intangibles de información	En las relaciones que agregan, filtran y manejan elementos de información distribuida
	Estudiante en la era del conocimiento	Estudiante en la era de la Red
Entorno de aprendizaje	Aula, laboratorio, gabinete de informática, e-learning	Aula, laboratorio, dispositivos móviles, campus virtual 2.0

Cuadro Zelenka, 2007 y adaptación de Lutzky, 2007

Es por esto la necesidad de pensar en organizaciones con nuevas estructuras abiertas y con climas que permitan una aproximación donde a grandes rasgos, es posible definir:

1. Cultural: Creación de un clima que promueva la innovación, a través de una serie de actitudes y valores que sean favorable a ésta.
2. Estructural: Uso sistemático de mecanismos de innovación para las organizaciones, diseñados para promover el desarrollo y administración de nuevas ideas, proyectos y negocios. (*Approaching Innovation, Han van der Meer*).

Independiente si encontramos mejor o peor un sistema de innovación (cerrado o abierto) para el uso interno de una organización. Lo importante es entender de que no sirve de nada tener grandes ideas si nunca la vamos a mostrar por miedo a ser “robadas”.

La innovación es un proceso con un resultado que se vive afuera de un *garage*, al igual que grandes íconos de la tecnología como Jeff Bezos hasta los creadores de Google que tuvieron que seguir sus experimentos fuera de la universidad, pero que ahora –como señalé al comienzo- entregan en su empresa un renovado *15 percent solutions* inspirado en 3M (dado que Google en realidad entregan un 20%) para que sus empleados dediquen tiempo a proyectos personales. Es entonces de no extrañar que las mejores aplicaciones que ha desarrollado Google (como Gmail) han nacido de ese tiempo ofrecido a sus empleados. No se trata de cambiar de un modelo a otro, sino de comprender a nivel cultural y entregar las herramientas (procesos y estructuras) que permitan la innovación, sumando la variable de que hoy la tecnología –como instrumento- nos acerca y facilita el camino ya que ahora podemos desarrollarla en conjunto omitiendo los espacios físicos para un libre conocimiento espacial.