

# Cuándo apuestan las empresas por los ojeadores tecnológicos

**Para impulsar la innovación, mejorar la calidad de sus productos y maximizar sus resultados, las empresas deben buscar conocimientos más allá de sus fronteras. La decisión de adoptar o no la vigilancia tecnológica y la búsqueda de innovación externa depende en gran medida de las aspiraciones y resultados de cada organización.**



16 de mayo de 2017

¿Qué tienen en común **Bayer**, **Siemens** y **British Telecom**? Las tres han sabido aprovechar la innovación externa para crecer. Y es que cada vez más multinacionales buscan nuevos conocimientos fuera de la organización para incorporarlos al negocio. De hecho, muchas

disponen de unidades de **vigilancia tecnológica** con este objetivo.

Motivos hay de sobra. Según los estudios, estas empresas gozan de muchas ventajas: desarrollan productos superiores, innovan más rápido y suelen obtener mejores resultados.

La búsqueda de innovación externa (*boundary spanning*) mejora claramente los resultados. Pero, ¿y a la inversa? ¿Influyen los resultados de la empresa en la decisión de buscar conocimiento fuera? ¿Las compañías cuyos resultados son relativamente buenos abordan este proceso de forma diferente a las que rinden por debajo de sus aspiraciones?

El profesor del IESE [Thomas Klueter](#) y **Felipe Monteiro** ofrecen un [modelo teórico](#) apoyado en 15 entrevistas a fondo con altos directivos de multinacionales con experiencia directa en la búsqueda de innovación externa y la vigilancia tecnológica.

Los autores concluyen que la búsqueda de innovación externa se acentúa cuando los **resultados** de la empresa superan sus objetivos o no los alcanzan. En cambio, es menor cuando los resultados se ajustan más o menos a sus **aspiraciones**.

Dicho de otro modo, tanto en tiempos de bonanza como de vacas flacas, las empresas están especialmente motivadas para utilizar la vigilancia tecnológica. En el primer caso para **mantener el liderazgo** y en el segundo para **superar los problemas**. Pero el uso que hacen de la vigilancia tecnológica varía mucho en ambas situaciones, tal y como Klueter y Monteiro explican en un artículo publicado en el *Journal of Management Studies*.

La siguiente figura ilustra las pautas identificadas por los autores.



## Buscar "lo mejor del mundo"

Una cosa es buscar fuera de la empresa y otra hacerlo fuera de tu país. Traspasar las fronteras nacionales en búsqueda del "mejor conocimiento del mundo" puede ser útil, pero los directivos deben sopesar los beneficios y costes, así como las dificultades que conlleva la vigilancia tecnológica internacional.

Debido precisamente a su coste, en época de dificultades las empresas priorizan la búsqueda de nuevos conocimientos en su país. Sin embargo, si los resultados empeoran aún más, los directivos suelen mirar hacia el extranjero. Pero no pueden permitirse la vigilancia internacional durante mucho tiempo, así que suelen interrumpir la búsqueda en el propio país para ahorrar recursos. Por tanto, en épocas difíciles, esta última se practica de manera puntual y breve.

Además, los directivos piden a los ojeadores que se ciñan a buscar **soluciones inmediatas** a los problemas de la organización. Según un ojeador de una multinacional alemana, "lo único bueno de estos periodos [de dificultades] es que las instrucciones que me dan son muy claras [...]. Me dicen sin más qué es lo que quieren y lo que no [de China]".

En cambio, en épocas de bonanza, los ojeadores disponen de más tiempo y recursos, por lo que los directivos suelen apoyar la búsqueda tanto nacional como internacional para

maximizar la innovación.

## Conocimiento externo o interno

La búsqueda de conocimiento externo no es más que una parte del trabajo de los ojeadores. La otra es integrarlo, para lo cual tienen que acceder a las **unidades de negocio** pertinentes. De nuevo, la forma de hacerlo depende de los resultados de la empresa en relación a sus aspiraciones.

En tiempos de dificultades, las tensiones y los equilibrios obligan a los ojeadores a presentar el conocimiento externo como una **solución práctica** que reemplazará al conocimiento interno.

Pero en tiempos de bonanza, la presión para acometer esa sustitución es menor. Por consiguiente, suelen presentar las soluciones externas como un **complemento a la investigación interna**.

Un directivo de una multinacional alemana, con una función parecida a la de ojeador, describía así su comportamiento en estos periodos: "Los prefiero, ya que tenemos más libertad para investigar qué se hace fuera. Lo bueno es que en las unidades hay un mayor interés por saber cómo mejorará lo que encuentro sus **proyectos de I+D** y cómo impulsará el **crecimiento de la unidad**".

Por tanto, cuando a la empresa le va bien, los directivos tienen más libertad para ampliar la búsqueda de innovación externa y orientarla hacia el futuro, además de combinarla con el conocimiento que ya posee la organización.

La vinculación de los resultados empresariales con la búsqueda de innovación externa muestra por qué los directivos se comportan de manera diferente en tiempos de dificultades y de bonanza.

El **modelo teórico** de los autores puede ayudarles a reflexionar sobre cómo influyen los resultados en sus decisiones sobre la adquisición de conocimiento externo. En concreto, quienes trabajen en empresas con unos resultados similares a los objetivos se sorprenderán de hasta qué punto sus perspectivas de futuro dependen precisamente de esa retroalimentación.

Comprender cómo afecta esta última a la búsqueda de innovación externa podría servirles para romper las barreras de su empresa y maximizar la innovación.

## **Sobre la investigación**

El modelo de los autores se basa en la teoría del comportamiento organizacional de Richard M. Cyert y James G. Marchy, y del análisis de 15 entrevistas a fondo con altos directivos de multinacionales europeas y norteamericanas. Los entrevistados fueron seleccionados por su experiencia en la búsqueda de innovación externa o vigilancia tecnológica en diversos sectores (telecomunicaciones, dispositivos médicos y farmacéuticas).

[www.iese.edu/es/insight](http://www.iese.edu/es/insight)