

Administración del Futuro y la Innovación Empresarial

Autor: Dr. Rodrigo Ortega Rangel

Docente de Maestrías UVM, Campus San Luis y Doctorados (Educación y Administración) en la UTAN, Campus TEQUIS.

Doctor en Administración, por la UASLP. Correo electrónico: rodrigoortegar@gmail.com

Resumen

Con fundamento en las aportaciones de diferentes teóricos, en este ensayo se analizan, la administración y la innovación. En la estructura organizacional de la empresa, el desarrollo de innovaciones y la forma como se aprovechan sus resultados constituye un patrimonio específico de tipo dinámico, fuertemente influido por la capacidad de gestión y planeamiento estratégico. En este sentido, el desarrollo de actividades innovativas constituye una condición necesaria pero no suficiente para garantizar un buen comportamiento económico. Esto requiere que las elecciones estratégicas realizadas por el management guarden relación con los avances innovativos de la empresa. Es decir, debe verificarse un continuo y sincrónico intercambio entre el proceso estratégico/decisional y el proceso de innovación.

Palabras Clave: Innovación organizacional, elecciones estratégicas.

Introducción

La innovación es un tema que ha despertado el interés de los investigadores, aunque no es algo nuevo. El concepto de innovación es introducido en el ámbito económico por Schumpeter¹, quien, desde los comienzos de su trabajo, en 1911, se interesó por el desarrollo económico, otorgando un papel fundamental a la innovación, tanto tecnológica como no tecnológica.

Sin embargo, el panorama económico ha cambiado de manera considerable en las organizaciones conforme ha ido avanzando el siglo XXI y varias tendencias económicas están causando un gran impacto en su nivel organizacional.

¹ Uno de los conceptos introducidos por Schumpeter que más influencia ha tenido es el de innovación. Según él, existe un estado de no crecimiento, el «circuito» económico, y un estado de crecimiento, la «evolución». El paso del «circuito» a la «evolución» se efectúa por medio de las innovaciones, que constituyen el motor del crecimiento.

Desde el punto de vista de Amiolemen y colaboradores (2013), la innovación es una variable fundamental para la ventaja competitiva en el desarrollo de las economías de todo el mundo y tiene el potencial para estimular el crecimiento en los niveles micro y macro. Becheikh, Landry y Amara (2006) consideran que la innovación implica –desde el punto de vista tecnológico– la creación de un nuevo proceso o producto, o bien, la implementación de mejoras significativas en los procesos y productos, y no simples cambios a los mismos.

En la actualidad, las organizaciones se encuentran en un mercado global en donde es cada vez más difícil mantener una ventaja competitiva.

De acuerdo con especialistas, la innovación es inevitable para las empresas que desean desarrollar y mantener una ventaja competitiva o entrar a nuevos mercados (Brown y Eisenhardt, 1995; OCDE, 2005).

En la estructura organizacional de la empresa, el desarrollo de innovaciones y la forma como se aprovechan sus resultados constituye un patrimonio específico de tipo dinámico, fuertemente influido por la capacidad de gestión y planeamiento estratégico. En este sentido, el desarrollo de actividades innovativas constituye una condición necesaria pero no suficiente para garantizar un buen comportamiento económico.

Esto requiere que las elecciones estratégicas realizadas por el management guarden relación con los avances innovativos de la empresa. Es decir, debe verificarse un continuo y sincrónico intercambio entre el proceso estratégico/decisional y el proceso de innovación.

Desde esta perspectiva existen fuertes interacciones y vínculos entre el proceso decisional y las actividades de innovación. Es decir, las actividades innovativas constituyen una premisa para cualquier decisión estratégica vinculada con la gestión de la empresa y tienen impactos y consecuencias sobre el conjunto de actividades desarrolladas. Sin embargo, el aprovechamiento integral de los resultados de las actividades innovativas depende básicamente de las capacidades de la empresa para elaborar y llevar a cabo estrategias competitivas coherentes.

En el proceso de innovación confluyen distintos conocimientos y capacidades que están presentes en las diferentes áreas de la empresa, cuyo aprovechamiento depende de la cultura organizacional. Es decir, de las modalidades y características que asume la gestión y de los criterios que guían el proceso de toma de decisiones.

Desarrollo

Durante el transcurso de su proceso, la administración moderna ha logrado descomponer actividades complejas en pasos pequeños y repetibles, hacer cumplir unos procedimientos operativos normalizados, medir los costos y las utilidades hasta el último centavo, coordinar los esfuerzos de decenas de miles de empleados, y sincronizar las operaciones a escala global. Sin embargo, esos éxitos han tenido un precio elevado.

El aparato gerencial moderno logra que unos seres humanos díscolos, obstinados y libres de espíritu obedezcan las normas y las reglas, pero al costo de desperdiciar cantidades prodigiosas de imaginación e iniciativa.

Impone disciplina en las operaciones, pero pone en peligro la adaptabilidad de la organización.

Multiplica el poder adquisitivo de los consumidores del mundo entero, pero también esclaviza a millones de personas en organizaciones jerárquicas semif feudales.

Y aunque la gerencia moderna ha ayudado a mejorar drásticamente la eficiencia de las empresas, poca es la evidencia de que las haya hecho más íntegras.

La administración moderna ha dado mucho pero también ha quitado mucho, y continúa haciéndolo.

Quizás haya llegado el momento de renegociar el trato. Debemos aprender a coordinar los esfuerzos de miles de individuos sin crear una jerarquía opresiva de supervisores; a mantener los costos bajo control estrecho, pero sin estrangular la imaginación humana; y a construir organizaciones donde la disciplina y la libertad no sean mutuamente excluyentes.

Aunque la práctica de la administración no esté evolucionando a la misma velocidad de antes, el entorno al cual se enfrentan las empresas del siglo XXI es más volátil que nunca.

Una investigación reciente de L. G. Thomas y Richard D'Aveni indica que el liderazgo en las industrias está cambiando de manos con mayor frecuencia y que la ventaja competitiva se pierde más rápidamente que nunca antes.

En la actualidad no son sólo empresas aisladas las que quedan por fuera del futuro, sino industrias completas, trátase de aerolíneas tradicionales, tiendas por departamentos de la vieja guardia, cadenas de televisión, grandes compañías farmacéuticas, fabricantes de vehículos o la prensa escrita y las disqueras.

La desverticalización, la desintermediación y la tercerización, junto con el crecimiento de los proyectos de desarrollo conjunto y de los consorcios industriales, hacen que las empresas cada vez tengan menos control sobre sus destinos.

El internet ha trasladado en muy poco tiempo el poder de negociación de las manos de los productores a las de los consumidores.

Anteriormente, la “fidelidad” de los clientes solía ser un artificio de los altos costos de búsqueda y de la información limitada, y las compañías se beneficiaban de la ignorancia de los clientes. En la actualidad, éstos tienen el control como nunca antes y, en un mundo de información casi perfecta, cada vez hay menos tolerancia para con los productos y servicios mediocres.

Los costos cada vez más bajos de las comunicaciones y la globalización están abriendo las puertas de las industrias a una horda de competidores nuevos que llegan con unos costos extremadamente bajos. Estos recién llegados están ansiosos por explotar los esquemas de costos de la vieja guardia. Aunque algunas empresas veteranas se unirán a la “carrera hacia el fondo” y trasladarán sus actividades medulares a los sitios menos costosos del mundo, muchas otras no podrán reconfigurar fácilmente sus operaciones globales. A medida que las compañías indias absorban los puestos de servicio y China expanda implacablemente su participación en la manufactura global, las compañías de todos los demás países tendrán que luchar para mantener sus márgenes.

Estas nuevas realidades exigen capacidades organizacionales y gerenciales diferentes.

Para prosperar en un mundo cada vez más perturbador, las empresas deben poder ser tan estratégicamente adaptables como ya son operativamente eficientes.

Para salvaguardar sus márgenes deben convertirse en semilleros de innovación anticonvencional, y para poder ganarle la partida a una multitud creciente de empresas jóvenes en lo que se refiere a ideas e inventiva, tendrán que aprender a inspirar a sus empleados para que den lo mejor de sí mismos día tras día. Éstos son los desafíos que los innovadores de la administración tendrán que enfrentar en el siglo XXI.

La administración moderna no es simplemente un conjunto de herramientas y técnicas útiles: es un paradigma, para hacer referencia al ya trillado argot de Thomas Kuhn. Un paradigma es más que una manera de pensar: es una forma de ver el mundo, una idea amplia y profundamente generalizada acerca de los tipos de problemas que merecen la pena resolverse o que simplemente son susceptibles de resolverse. Sobre este punto Kuhn señala: “Un paradigma es un criterio para elegir los problemas que ... supuestamente tienen solución. En gran medida, son ellos los únicos problemas que la comunidad ... instará a sus

miembros a afrontar. Otros problemas ... son rechazados por metafísicos ... o por ser sencillamente demasiado problemáticos para merecer que se les dedique tiempo.

Un paradigma podría incluso aislar a la comunidad de los problemas socialmente importantes que no se pueden reducir a la forma [familiar] del rompecabezas porque no se pueden plantear en relación con las herramientas conceptuales e instrumentales que el paradigma ofrece”.

Todos somos cautivos de nuestros paradigmas, y como gerentes somos dependientes de un paradigma que eleva la búsqueda de la eficiencia por encima de cualquier otra meta.

Esto escasamente sorprende si se considera que la gerencia moderna se inventó para resolver los problemas de ineficiencia.

Un poco de historia ayudará a recalcar la importancia de este punto.

Si bien es imposible fijar con exactitud la fecha de nacimiento de la administración moderna, la mayoría de los historiadores ubican a Frederick Winslow Taylor cerca del inicio de la epopeya, y lo consideran uno de los innovadores más influyentes del siglo XX.

Taylor creía que el diseño del trabajo basado en un enfoque empírico determinado por los datos se traduciría en incrementos importantes de la productividad.

Taylor, en su calidad de padre de la administración científica, batalló contra el desperdicio de movimientos, las actividades mal diseñadas, las normas de desempeño laxas o absurdas, la falta de congruencia entre los requisitos del trabajo y las capacidades del trabajador, y los sistemas de incentivos que desalentaban los mejores esfuerzos, todos ellos adversarios que cualquier gerente del siglo XXI reconocería al instante.

Sostenía que la eficiencia era el resultado de saber exactamente lo que se espera que hagan los empleados y después cerciorarse de que lo hagan de la manera mejor y más barata.

Creía que la administración podía convertirse en una verdadera ciencia construida sobre los cimientos de unos principios, leyes y reglas claramente establecidos.

Para Taylor, como para todo director ejecutivo interesado en la economía y para todo consultor que predica la eficiencia, el secreto para aumentar la productividad estaba en una administración sistemática.

En efecto, imaginemos a Taylor mirando desde su “cielo” perfectamente organizado y sonriendo cariñosamente a quienes aplican el Six Sigma, que aún hoy difunden su principio. (Su única sorpresa podría ser que los gerentes del siglo XXI continúan obsesionados por los mismos problemas que ocuparon su mente inventiva hace cien años).

La contribución de Taylor al progreso económico, y al de la administración en general, se pone de manifiesto en más de cien años de productividad creciente en las fábricas.

Por ejemplo, entre 1890 y 1958, en Estados Unidos, la producción fabril por hora de trabajo aumentó casi cinco veces, y desde entonces ha continuado creciendo. Sin embargo, este incremento de la productividad trajo consigo una mayor burocratización.

¿De qué otra manera se habría podido cumplir la meta de Taylor de mecanizar el trabajo sino construyendo una burocracia, con sus rutinas normalizadas, unas descripciones de los cargos estrechamente delimitadas, cascadas de objetivos y estructuras jerárquicas de dependencia?

Max Weber, el renombrado sociólogo alemán contemporáneo de Taylor, veía en la burocracia el *súmmum* de la organización social: La experiencia universal tiende a demostrar que la organización administrativa puramente burocrática es capaz, desde un punto de vista puramente técnico, de generar el más alto grado de eficiencia y, en ese sentido es, formalmente, el medio más racional conocido para poner en práctica un control imperativo sobre los seres humanos. Es superior a cualquier otro esquema en cuanto a precisión, estabilidad, disciplina estricta y fiabilidad. Por consiguiente, permite calcular en una medida particularmente alta los resultados para las cabezas de la organización y para quienes actúan en relación con ella.

Varias características distinguían a la organización ideal de Weber:

La división del trabajo y las responsabilidades estaban claramente definidas para cada uno de los integrantes de la organización.

Los puestos estaban organizados en una jerarquía, la cual se traducía en una escala de autoridad.

Los miembros se elegían para los puestos con base en su idoneidad técnica o su formación.

Los gerentes trabajaban para los dueños de la empresa, pero no eran los propietarios principales.

Todos los integrantes de la organización debían someterse a reglas estrictas y controles pertinentes para su trabajo particular. Las reglas eran impersonales y se aplicaban uniformemente.

Poco hay en esto que pudiera sorprender al gerente del siglo XXI.

Aunque Max Weber murió hace casi 90 años, el control, la precisión, la estabilidad, la disciplina y la fiabilidad, características a las cuales rendía homenaje en su himno a la burocracia son todavía hoy los cánones de la administración moderna.

Aunque deploremos la burocracia, ella es aún el principio organizador de prácticamente todas las organizaciones públicas y comerciales del mundo.

Y aunque haya gerentes progresistas empeñados en mejorar sus efectos anquilosantes, son pocos los que están en capacidad de imaginar una alternativa radicalmente diferente.

Entonces, henos aquí, trabajando todavía con los rompecabezas tipo Taylor y viviendo en organizaciones tipo Weber.

Es justo aceptar que en las salas de juntas y en las oficinas ejecutivas se han reconocido muchos de los nuevos desafíos que el siglo XXI plantea para la gerencia, y ocasionalmente tropieza uno con intentos verdaderamente serios por innovar la administración.

Sin embargo, hasta la fecha hemos visto limitado nuestro progreso a causa de un paradigma centrado en la eficiencia y basado en la burocracia.

La innovación empresarial es cualquier cosa que modifique sustancialmente la manera como se administra, o la modificación de las formas habituales de organización.

Y los procesos más comunes a tener en cuenta son: planeación estratégica, elaboración de presupuestos, gestión de proyectos, contratación y ascensos, capacitación y desarrollo, comunicaciones internas, gestión del conocimiento, entre otras.

La innovación, en su desarrollo y aplicación, se clasifica en: innovación operativa, innovación de productos, innovación estratégica, y la innovación administrativa.

Este desarrollo, enfrenta a las empresas a retos actuales como son: la aceleración del ritmo de renovación estratégica, convertir la innovación en parte del trabajo diario, y la creación de un entorno laboral atractivo e inspirador para los empleados.

Autores como Linton, 2002; Tang, 1998; Lawrence, 1954; Greiner, 1967; Argyris y Schön, 1978; Levy y Merry, 1986., Han abordado la innovación organizacional de manera teórica, ya sea para identificar sus características estructurales o para analizar sus efectos en los productos, los procesos de innovación, la creatividad y el cambio organizacional; o bien, para entender cómo las organizaciones emergen y se desarrollan y de qué manera aprenden sus integrantes.

Además, en la actualidad se han encontrado diversos estudios empíricos que han explorado la innovación organizacional y su relación con variables como la cultura organizacional, el capital humano, los estilos de liderazgo, el aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento (Wu y Lin, 2011; Noruzy et al., 2013; Souleh, 2014).

La innovación es el centro del cambio económico (OCDE, 2005).

Para Schumpeter, lo importante son las innovaciones radicales, aquellas capaces de provocar cambios “revolucionarios”, transformaciones decisivas en la sociedad y en la economía.

Por innovaciones radicales entiende: La introducción de nuevos bienes de consumo en el mercado, el surgimiento de un nuevo método de producción y transporte, consecución de la apertura de un nuevo mercado, la generación de una nueva fuente de oferta de materias primas, cambio en la organización de cualquier organización o en su proceso de gestión.

Las empresas buscan un nuevo dispositivo tecnológico como ventaja en la innovación, lo cual podría mejorar los procesos de productividad y mantener una ventaja competitiva de costos.

En el caso de la innovación de un producto, las empresas pueden tener la posición de un monopolio que les permite ubicarse en un mercado competitivo.

La innovación es fundamental para la supervivencia de las organizaciones.

Recientemente, se ha convertido en uno de sus motores más importantes, pues apoya el cumplimiento de los retos y la dinámica de las fuerzas internas y externas al traer nuevas ideas para los productos, servicios y procesos que puedan dar valor a dichas organizaciones (Milhim y Schiffauerova, 2013).

Además, la innovación puede considerarse como fuente principal de cambio, competitividad y crecimiento económico.

Deiss (2004) considera la innovación organizacional como parte esencial de la misión de las organizaciones y, además, como un proceso que debe ser continuo.

La innovación organizacional se entiende como la producción, adopción y explotación de nuevas ideas que agregan valor en las esferas económicas y sociales mediante la renovación y la ampliación de productos, servicios, mercados, el desarrollo de nuevos métodos de producción y el establecimiento de sistemas novedosos de gestión (Crossan y Apaydin, 2010). Shieh (2010), señala que implica nuevas maneras de organizar el trabajo en diferentes áreas, como la administración de personal, la capacitación y el empoderamiento de los empleados.

De ahí que se la considere como una fuente importante de ventaja competitiva en un entorno cada vez más cambiante.

Innovación estratégica

La innovación estratégica es un nuevo concepto referente a productos, procesos y estructura que añade valor a la empresa y mejora el rendimiento de su gestión organizacional (Wu y Lin, 2011). Además, Porter (1996) considera que las estrategias de innovación son importantes medios para el desarrollo organizacional, ya que por la falta de sostenibilidad de la ventaja competitiva de los mercados y las tecnologías se han tenido que adoptar herramientas estratégicas que puedan proporcionar una posición única y valiosa para la eficacia corporativa.

Cuando se formula una innovación estratégica, se deben tomar en cuenta la condición actual, la capacidad y la viabilidad de la organización, de modo que pueda integrar la estrategia con las tácticas fundamentales para afrontar la competencia (Wu y Lin, 2011).

Daft (1978) dividió la innovación estratégica en innovación tecnológica y gestión de la innovación.

Conclusiones

Las teorías administrativas del siglo pasado fueron muy prácticas, dadas las condiciones de la época en que se implementaron, pero hoy día; debido a las nuevas exigencias de los mercados, se hace necesario innovar, evolucionar procesos administrativos, formar organizaciones más adaptables a los cambios. Organizaciones que no inicien un proceso de innovación administrativa y creatividad evolutiva constante, están llamadas a desaparecer o pagar muy caro su retraso, pues está comprobado que, por insistir en procesos administrativos tradicionales, muchas grandes organizaciones han perdido posición en el mercado y muy difícilmente llegaron a recuperarlo.

La innovación organizacional puede ser una de principales fuentes para que las organizaciones desarrollen ventaja competitiva, valor, cambios, competitividad, crecimiento económico y aseguren su supervivencia.

De acuerdo con Damanpour y Evan (1984), la innovación estratégica implica implementar estrategias innovadoras que puedan mejorar de manera directa la innovación organizacional.

Es decir, la argumentación teórica sustenta que la innovación estratégica predice la innovación organizacional.

Sin embargo, es necesario resaltar que el fenómeno de la innovación no puede estudiarse al margen de la estructura de intereses económicos y de poder en el cual se genera, se desarrolla y se utiliza. Un análisis de la innovación debe partir, primero que todo, del dilucidamiento de las relaciones existentes entre este marco socio-cultural y el proceso innovador.

Referencias

- Amiolemen, S., Babalola, O., Adegbite, S., Ologeh, O., Adekola, O., Ojo, E. (2013). An investigation of the Four Dimensions of Innovation in Small Scale Firms in Lagos State Nigeria. *International Journal of Innovation Science*, 5(2), 113-118.
- Becheikh, N., Landry, R., Amara, N. (2006). Lessons from Innovation Empirical Studies in the Manufacturing Sector: A Systematic Review of the Literature from 1993-2003. *Technovation*, 26, 644-664.

Brown, S. L., Eisenhardt, K. M. (1995). Product development: Past research, present findings, and future direction. *Academy of Management Review*, 20(2), 343–378.

Crossan, M. M., Apaydin, M. (2010). A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154-1191.

Daft, R. L. (1978). A dual-core model of organizational innovation. *Academy of Management Journal*, 21(2), 193-210.

Damanpour, F., Evan, W. M (1984). Organizational innovation and performance: The role of environmental change. *Journal of Engineering and Technology Management*, 15, 1-24.

Deiss, K. J. (2004). Strategy and Innovation: Building a Twenty-First-Century Knowledge Practice. *Library Trends*, 53(1), 17-32.

Milhim, H. B., Schiffauerova, A. (2013). Towards Formalizing and Formulating the Successful Organizational Innovation Process. *Journal of Integrated Design and Process Science*, 17(2), 5-21.

Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.

Shieh, C. J. (2010). A Study of the Relationships between Corporate Core Competence, Management Innovation and Corporate Culture. *International Journal of Organizational Innovation*, 2(3), 395-411.

Wu, S., Lin, Ch. (2011). The influence of innovation strategy and organizational innovation on innovation quality and performance. *International Journal of Organizational Innovation*, 3(4), 45-81.

Páginas de internet consultadas

<http://adminufps2010.blogspot.mx/2010/11/ensayo-organizacion-administrativa.html>

<http://lisbetharanda.blogspot.mx/2010/11/ensayo.html>

http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/Publicaciones/administracion/v02_n4/cultura.htm

<https://www.emprendices.co/la-innovacion-un-factor-clave-para-la-competitividad-de-las-empresas/>

<http://www.cepal.org/publicaciones/xml/0/4220/dt7111.htm>

<http://claseinnovacion.blogspot.mx/2008/11/final-la-innovacin-y-schumpeter.html>

<http://www.mercado.com.ar/notas/informes/363211/hay-que-inventar-el-futuro-de-la-gestin>

<http://www.inpahu.edu.co/biblioteca/imagenes/libros/Futuro.pdf>