

12 de mayo 2008

La innovación en gestión: la próxima meta de las empresas

Si bien innovar parece ser el nuevo mantra corporativo, esta práctica no suele incluir a la propia gestión de la empresa. Para lograrlo, los expertos recomiendan apelar a la creatividad de todos los empleados.

MORGEN WITZEL () **Traducción:** Mariana I. Oriolo

Cuando las compañías proclaman su compromiso hacia la innovación, normalmente están refiriéndose a áreas como tecnología, productos, investigación y pensamiento estratégico. Pocas veces están hablando de [innovación en la conducción de la empresa](#), pese a que ésta última es la más importante de todas.

La innovación en el ámbito del management es fundamental porque la tecnología y los productos nuevos son más fáciles de replicar y la ventaja competitiva que se obtiene a partir de ellos se pierde con rapidez.

La innovación en los sistemas y prácticas de conducción empresarial, por el contrario, es mucho más difícil de imitar. Gary Hamel, profesor de la London Business School (LBS), cree que hoy esos avances son menos y más espaciados. "La verdadera innovación en management avanza a un ritmo muy lento", dice.

Durante un encuentro patrocinado por el Management Lab and Advanced Institute of Management en ILBS, el profesor Hamel señaló que la situación actual no se asemeja a la de principios del S XX, cuando innovadores como Frederick Winslow Taylor daban origen a nuevas formas de conducción empresarial. A fines de

siglo, surgieron algunos otros ejemplos famosos como el sistema Toyota y la gestión de calidad total (total quality management).

Hoy, sostuvo Hamel, cuando se les pide a los ejecutivos que imaginen ideas sobre conducción, "la mayoría de ellos proponen estructuras que se aplican en sus propias compañías y tienen dificultad para inventar estructuras distintas de las que conocen". Los gerentes deben darse cuenta de la importancia de este tema antes de que sea demasiado tarde, agregó.

Julian Birkinshaw, otro profesor de LBS, citó ejemplos de innovación en management incluyendo el [balanced scorecard](#), que permite a las compañías analizar el desempeño de varias maneras. Otro es el reemplazo de presupuestos por [pautas más flexibles sobre gasto y desempeño](#).

Según Jeremy Holt en su libro Reinventing the CFO (algo así como Reinventando al director financiero), esto no sólo ahorra tiempo (en muchas firmas el proceso presupuestario lleva hasta tres meses), sino que también fomenta la innovación. [Los presupuestos](#), opinó Holts, a menudo actúan como una camisa de fuerza: el principio rector se convierte en "no podemos pagar

eso porque no está presupuestado" y eso impide que la gente actúe con creatividad.

Punto de partida

¿Dónde debería comenzar la innovación? Los profesores Hamel y Birkinshaw creen que, si bien los avances anteriores se centraron en procesos, los actuales innovadores en management deben concentrarse en la gente. Y eso se aplica tanto a las startups como a las grandes compañías. Hamel sostiene que las empresas "deben aprender cómo usar la imaginación de los empleados".

En Happy, una firma de capacitación en sistemas, la medición más importante no es el desempeño financiero, ni la satisfacción de los consumidores, sino la satisfacción de los empleados. Los gerentes sostienen que si los empleados están contentos pueden crear consumidores felices. Las funciones técnicas y de conducción se mantienen separadas. Happy tiene algunas de las más elevadas tasas de satisfacción del cliente en su sector.

Whirlpool, el fabricante estadounidense de electrodomésticos y línea blanca, hace varios años pidió a todos que se esfuercen por ser innovadores. "No hay un modelo de mejor práctica. No hay una referencia que todos deban seguir", cuenta Hamel.

Estudiaron todos los procesos desde el marketing hasta las finanzas, teniendo en mente una única consigna: ¿de qué manera este proceso puede convertirse en un catalizador para la innovación? Whirlpool instaló una cartelera donde el personal podía agregar sus ideas. También comenzó a medir el éxito de una serie de productos nuevos introducidos cada año y el desempeño financiero. La compañía ahora es

considerada una de las más innovadoras del mundo.

Los clientes pueden involucrarse también en el proceso. Lego, el fabricante de juguetes danés, hace años que utiliza a sus consumidores como fuente de innovación, contó Torben Pedersen, profesor de Copenhagen Business School. Como resultado, las fronteras de la firma comenzaron a borrarse. Los fanáticos de Lego ahora combinan características de consumidores y de proveedores. Algunos productos nuevos hasta llevan una etiqueta que reza "creado por fanáticos de Lego".

Un prueba de que hasta las grandes compañías pueden innovar proviene de IBM, que en 2006 presentó docenas de documentos internos con ideas para que todos los leyeran y hagan sus comentarios. "Todos participaron y opinaron sobre la estrategia de IBM", cuenta Hamel. "Clientes, [proveedores](#), empleados, familiares de empleados". Como resultado surgieron 10 iniciativas y una inversión de cientos de millones de dólares.

Pero muchas de las compañías no obtienen beneficios similares. Parte del problema radica en la capacitación y la educación que han recibido los gerentes. "A la mayoría se le enseñó que su trabajo es crear e inventar," cuenta Hamel. Pero las empresas también deben participar, brindándole al personal herramientas de creatividad y fomentar su uso.

La mayoría de las personas es fundamentalmente creativa, agregó: la prueba está en sus hogares, sus jardines y sus hobbies. "Pero cuando van al trabajo, se espera que no lo sean. Debemos evitar eso en las organizaciones y permitir que la gente traiga su creatividad a la oficina", concluyó.

Nota: la actividad de PAC comenzó hace 9 años en el área de marketing relacional integral. Durante nuestro trabajo con empresas medianas y grandes, nos dimos cuenta que en muchos casos era necesario cambios en la gestión para potenciar el área comercial.

Después de algunos años de investigación desarrollamos un concepto que permite reorganizar la empresa para generar más valor al cliente al menor costo ([RPM](#)). En cada caso se definen sistemas de gestión que libere la capacidad de innovación de los empleados y focalice las energías en la satisfacción del cliente. Este trabajo abarca el área comercial hasta el sector administrativo, pasando por operaciones y finanzas, e incluye desde el gerente general hasta el cadete.

Este método no sólo logra un incremento en la rentabilidad y la solvencia a largo plazo de la empresa, también mejora el ambiente laboral e incentiva al personal.

[Averigüe si su empresa necesita reorganizarse.](#)



Artículos en Revista Fortuna

[Eficiencia en Cadena](#)

[Los Planes de Negocios 2008](#)

[Más artículos](#)



Para mayor [información](#) y [recursos](#) gratis, visite nuestra página web www.paconsultores.com.ar