

# Innovación y organización: un desafío pendiente

No parece que nos enfrentásemos a mucha discusión y oposición si afirmamos que la innovación es hoy el camino a seguir para que una empresa sea competitiva y exitosa. Esta es una verdad asumida por todos, en todos los sectores de actividad e independientemente de la dimensión de una empresa pero por lo general, o al menos en una primera instancia, asociada a la tecnología, lo que reduce el concepto de la innovación, la actitud innovadora, a un aspecto de la misma.

Yolanda Antón

La innovación y, más aún, la innovación permanente es la llave para buscar oportunidades y soluciones en mercados abiertos, genéricos, altamente competitivos y donde las barreras entre los negocios han desaparecido o disminuyen rápidamente. Y si no, que se lo pregunten por ejemplo a Kodak o, más recientemente, al otrora paradigma de éxito y de liderazgo en su campo, Nokia.

Creemos conveniente seguir profundizando en estas consideraciones, al hilo de esta pregunta: cuando se menciona la palabra “innovación”, ¿con qué la asociamos casi automáticamente? Las respuestas más comunes son, en primer lugar, que la innovación es principalmente tecnológica, tiene que ver con las tecnologías, su desarrollo y aplicación. Y, en segundo lugar, con el producto, con un producto, con algo físico, con los objetos.

Pero esto es un error o, por lo menos, es reducir el concepto y la práctica de algo tan importante como la innovación, la actitud innovadora, a un aspecto de la misma. Sin duda que la innovación en los productos es muy importante y lo sigue siendo actualmente. Como también es indudable que la innovación tecnológica es esencial hoy en día. ¿Pero no existirán otras áreas donde las empresas



pueden y hasta deben, innovar? ¿Podremos ser innovadores en otros campos de la actividad directiva y de esta manera ser más competitivos y exitosos? Pues claro que sí: hay muchas áreas de la actividad de las empresas que no necesariamente están relacionadas con la innovación en productos o con la tecnología empleada y algunas hoy fundamentales para desarrollar estrategias u operaciones exitosas. Dentro de estas áreas podemos indicar los métodos de venta, las formas de servir al cliente o de simplemente ponernos en contacto

## SEGUROS PARA EMPRESAS



**¿Quién no ha derramado alguna vez el café sobre la mesa?**

Por menores como ese serán lo único por lo que tendrás que preocuparse desde ahora, porque Unicaja le ofrece una amplia gama de Seguros para Empresas que cubren los posibles imprevistos que pueden sucederle en el desarrollo de su actividad profesional:

- SEGUROS DE DAÑOS
- SEGUROS PERSONALES
- SEGUROS DE RESPONSABILIDAD CIVIL
- SEGUROS DE CRÉDITO



con él. Como ejemplos de métodos de venta innovadores y muy exitosos tenemos la estrategia comercial desarrollada en su momento por Avon, la venta puerta por puerta, o por Tupperware. Y, por supuesto, la revolución Amazon o la estrategia de venta por Internet de Dell. Sobran los casos que podemos poner como ejemplos de innovaciones, insistimos, en que la mentalidad innovadora no está necesariamente asociada con el producto en sí o con aspectos tecnológicos, aunque tanto Amazon como Dell se hayan apoyado en la rápida evolución de las tecnologías.

Pero hay un campo abierto para la innovación que cada día concita mayor atención de los equipos directivos y así debe ser para alcanzar altos y diferenciados niveles de desempeño: las estrategias de organización, es decir, llanamente, cómo nos organizamos, cómo funciona nuestra organización. Para que se entienda: el gran éxito de General Motors en los años 20 y 30 del pasado siglo no se debió a elementos de diferenciación tecnológica o a brillantes hallazgos de marketing como la posibilidad de elegir por los clientes colores diferentes al negro (recordemos la famosa frase de Henry Ford I), sino a la organización de la empresa, ante mercados cada vez más complejos y competitivos, en unidades de negocio. El ideólogo de esta revolución organizativa, aún hoy vigente, el entonces CEO de la empresa, Sloane, ha pasado a la historia por esta forma tan innovadora de ver la mejor manera de manejar un negocio. La escuela de negocios del MIT con justicia lleva su nombre, la Sloane Management School.

Todo apunta a subrayar la importancia de encontrar nuevas formas de organizar nuestras empresas y así obtener ventajas competitivas,

creando valor. Dos razones nos parecen fundamentales para ello: la irrupción de las nuevas tecnologías de la comunicación y de la información, que nos deberían permitir encarar los trabajos de forma muy diferente a cómo lo hacemos hoy (trabajo a distancia, horarios flexibles, sólo por poner unos pocos ejemplos), y el hecho clave de que si estamos en mercados abiertos y de genéricos, donde la información es un commodity, las fuentes de ventajas competitivas se están desplazando con gran rapidez del “producto”, del objeto, al servicio y por ende a la forma en que nos organizamos para dar ese valor al cliente.

En este sentido, se acepta hoy que los criterios que seguimos utilizando para ejecutar nuestras estrategias de negocio no están adaptándose con la suficiente flexibilidad y rapidez a las oportunidades que nos ofrecen las TIC. Esto afecta directamente a las formas de organización del trabajo, que siguen siendo herederas directas de la Revolución Industrial y sus normas “fabriles” y de una mentalidad centrada en la estandarización de los procesos directivos y de gestión, es decir, de tipo procedimental.

En consecuencia, quedan pocos espacios para la innovación y para la flexibilidad, para la búsqueda de nuevas fórmulas organizativas que se alejen de los enfoques burocráticos y burocratizantes de cómo ejecutar, de cómo implementar y por tanto de cómo organizarnos. He aquí un desafío muy actual y moderno, al cual hay que saber responder si queremos ser eficaces y eficientes. ¿Estamos preparados los directivos para enfrentarlo? ¿Contamos con las competencias necesarias y con la mentalidad abierta necesaria para superar viejos clichés? ::

## SEGUROS PARA EMPRESAS



**CUBRA  
CASI  
TODOS SUS  
IMPREVISTOS**

**¿Quién no ha  
derramado alguna vez  
el café sobre la mesa?**

Por menores como ese serán lo único por lo que tendrás que preocuparse desde ahora, porque Unicaja le ofrece una amplia gama de Seguros para Empresas que cubren los posibles imprevistos que pueden sucederle en el desarrollo de su actividad profesional:

- SEGUROS DE DAÑOS
- SEGUROS PERSONALES
- SEGUROS DE RESPONSABILIDAD CIVIL
- SEGUROS DE CRÉDITO

