

ECONOMÍA INNOVACIÓN ORGANIZACIONES
RESPONSABILIDAD SOCIAL INNOVACIÓN ORGANIZACIONES
FINANZAS TIC GESTIÓN HUMANA MERCADOS NEGOCIOS
ORGANIZACIONES MERCADOS RESPONSABILIDAD SOCIAL



Revista



Gestión - Organizaciones - Negocios

ISSN 2346 - 3910

Volumen 01 Número 01

Noviembre 2013

Revista Electrónica de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de los Llanos
VILLAVICENCIO - COLOMBIA



/revistaGEON



@RevistaGeon

<http://revistageon.unillanos.edu.co>



UNIVERSIDAD DE LOS LLANOS

La Universidad de cara a la sociedad
por la acreditación institucional

El Futuro De La Administración - Por: Juan Carlos Leal Céspedes

Juan Carlos Leal Céspedes
Administrador de Empresas

“las herejías de hoy, serán los dogmas del mañana”
Gary Hamel – Bill Breen

“E

l Futuro de la administración”, (Gary, 2010) escrito por Gary Hamel y Bill Breen, nos planta una serie de preguntas interesantes, sobre la validez – para el entorno actual – de las teorías administrativas escritas hace casi cien años. Hace un recorrido y análisis de las empresas ó talleres del periodo feudal y su transformación en, empresas industriales empujadas por el desarrollo de la industrialización en el siglo XIX, hasta convertirse en imperios industriales donde el entorno de juego es el mismo comercio mundial.

Desde el inicio, Hamel, plantea la importancia y el eje central de su propuesta como lo es la “innovación administrativa”, de esta manera hace una aclaración profunda sobre la importancia de la administración como herramienta para la consecución de los objetivos organizacionales, y su contribución en la búsqueda constante de nuevas formas ó mecanismos administrativos que permitan acrecentar cada vez más los niveles productivos de la empresa.

Plantea su punto desde la perspectiva, que las teorías administrativas como las conocemos, teoría clásica, teoría científica, teoría burocrática, nos han establecido dogmas e implantado una doctrina sobre cómo debemos administrar las empresas. Pero estas formas o dogmas administrativos han llegado a un punto donde pareciese que no existen otras formas que permitan alcanzar los objetivos productivos y acrecentar las ganancias. Esta situación es debido al cambio constante del entorno y su diferencia de la realidad existente en el momento de plantearse estas teorías administrativas.

En el momento que Frederic Taylor, Henri Fayol, ó Max Weber, (Hoodge, 2010) hacían la exposición de estas nuevas “normas” teóricas en el manejo administrativo de las empresas, (Ramirez Cardona, 2002) también eran cuestionados de ir en contra de la

tradición ó de la forma empírica que se venían administrado las empresas de la época. Durante el siglo XX, el mundo ha experimentado cambios importantes como son: el avance de la ciencia, de las comunicaciones, de la tecnología, la ruptura de las fronteras, ha permitido una transculturización de la sociedad moderna en especial la occidental. Este nuevo escenario, donde la sociedad, debido al desarrollo de la era de la información, se vislumbra así misma, como un ente dinámico de cambios en sus necesidades y la forma de ver la vida.

El problema que presenta el autor, es el siguiente: la sociedad avanza a un ritmo frenético, en todos sus aspectos, mientras que la teoría administrativa, como herramienta para el manejo de las empresas, va a pie. De esta manera, el autor presenta, y como la única opción de las organizaciones, y estar a la par de la nueva dinámica social, que pensemos en lo que él propone como “La innovación administrativa”. La preocupación radica, en que durante el tiempo que las empresas tardan en hacer ajustes ó “adaptarse” a la nueva realidad del mercado, se pierde dinero por desaprovechar la oportunidad de incrementar las ventas, permitiendo a otras empresas aprovechar estas oportunidades. Otro gran problema, es que las estructuras creadas por las teorías administrativas tradicionales, enfocadas a la jerarquización, disciplina, especialización, en general con los patrones de la burocracia, no permiten un desarrollo de la creatividad e innovación por parte de los empleados en el desarrollo de su trabajo. De igual manera, estas estructuras en su gran mayoría, castran la posibilidad de ideas de nuevos productos, o procesos administrativos, que le pueden aportar una mayor y ágil adaptación de la empresa al entorno. El mundo no puede calcular el capital perdido en esa castración de nuevas ideas.

Este problema de las empresas actuales, se manifiesta de diversas maneras, y uno de los principales puntos, es lo que el denomina “limitados por nuestro ADN”, allí expone que por lo general nuestra herencia de formación y operatividad no nos permite ver otras formas de alcanzar nuestros objetivos empresariales. Por lo tanto, es de vital importancia establecer un proceso de renovación y hasta revolución en cuanto a la forma de realizar y establecer los procesos administrativos.

La importancia de la propuesta del autor “implementar una innovación empresarial”, es porque este es el camino para la consolidación de una ventaja competitiva en el nuevo escenario económico. La innovación empresarial *es cualquier cosa que modifique sustancialmente la manera como se administra, ó la modificación de las formas habituales de organización.* Desde este punto de vista, la práctica de la gerencia se resume en:

- Fijar y programar un objetivo
- Motivar y alinear un esfuerzo
- Coordinar y controlar las actividades
- Desarrollar y asignar talento
- Acumular y aplicar el conocimiento
- Amasar y asignar los recursos
- Construir y cultivar las relaciones
- Equilibrar y satisfacer las exigencias de los actores interesados

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 demostración del poder que puede dar a una organización, el establecer como criterio administrativo, la innovación, es a través de casos reales de empresas como General Electric, DuPont, Procter & Gamble, Toyota, Visa, quienes aplicaron la innovación en aspectos como: Administración de la ciencia, asignación de capital, gestión de los activos intangibles, aprovechamiento de la sabiduría de cada uno de los empleados y la construcción de consorcios globales, y en especial los casos desarrollados por Whole Foods Market, W.L. Gore y Google.

La innovación, en su desarrollo y aplicación, existen varios tipos como son: la innovación operativa, la innovación de productos, la 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.

Durante la segunda parte del libro, el autor se enfoca a los casos de innovación administrativa aplicados y desarrollados por Whole Foods Market, W.L. Gore y Google. Whole Foods Market, se enfoca a la libertad otorgada a sus empleados, con el suministro de información vital para que ellos mismos tomaran

decisiones, esta libertad era equilibrada con la rendición de cuentas y beneficios grupales, de tal manera que se otorgaba libertad sin perder la disciplina. Además alimentaba el espíritu de comunidad, guiados por un propósito superior que ameritaba para ellos hacer esfuerzos superiores cada vez.

La empresa W.L. Gore, se basó en la redistribución del poder, eliminando la jerarquía en la empresa, reemplazándola por el liderazgo, lo cual pueden hacer todos. Allí todas las ideas de innovación eran tenidas en cuenta, sin la necesidad de pasar por un superior, la aceptación de esta la daba la comunidad, dependiendo del número de empleados que se adhieren a ella. Además la empresa permitía una cantidad de tiempo para que sus empleados lo dedicaran a proyectos personales y que la empresa pueda desarrollar.

La organización Google, mantiene una jerarquía plana con el objetivo de no aislar la alta gerencia con los empleados de primera línea, ya que ellos son los que tienen el acceso a la mayor cantidad de información y pueden determinar más fácilmente el futuro del sector. Además, procuran crear un ambiente para la experimentación, asignando tiempo a los empleados para el trabajo en otras ideas de negocios por ensayo y error y bajo una fórmula de inversión que permitiera la innovación, 70/20/10, donde 70% de inversión a mejorar los negocios base, 20% para servicios encaminados a la ampliación del negocio central y 10% para ideas de periferia.

La tercera parte está dedicada al tema de cómo podemos imaginarnos el futuro de la administración, allí plantea lo importante para las empresas, que buscan aplicar y desarrollar la innovación administrativa, primero que todo, lo que él denomina “librarse de los grilletos”, lo que significa que debemos estar en permanente revalidación de los precedentes impuestos, por lo que no bebemos desconocer el aporte de personas ajenas y externas ó recién llegadas a la organización, ya que las verdades como se ha visto, también suelen ser temporales.

En la gran mayoría de casos, en los cuales se realizan cambios en las empresas, estos parten de la detección de crisis administrativa interna, sólo en ese momento cuestionamos los procedimientos, políticas y estructuras establecidas. En ese momento son los líderes quienes pueden impulsar estos cambios ya que este inicia desde arriba de la organización. En este

proceso es importante establecer las verdaderas causas de los problemas, así como perseverar en el intento de mejoramiento y planteamiento de nuevos procesos.

Los grilletes representan las estructuras formales planteadas por la teoría administrativa tradicional, en la que la racionalización del trabajo no permite la implementación de la innovación, y de igual manera no le permite a la alta gerencia, ver otras posibilidades para el cumplimiento y mejoramiento de los objetivos propuestos.

Las empresas deben acoger nuevos principios, ya que estos direccionan nuevamente el camino y el futuro de las organizaciones, tomar de ejemplo el fenómeno de la vida y de su adaptación permanente al nuevo entorno y como ha permanecido en este mundo cambiante. Tener en cuenta que los mercados son los que definen la asignación de recursos, y la naturaleza de estos es que están en cambio constante. Es decir que las empresas deben estar en permanente monitoreo para establecer y predecir los nuevos rumbos establecidos por estos, además, los mercados poseen ciertas características como que no dependen de las políticas, es posible construirlos, y presentan la dificultad para establecer su eficiencia estratégica.

Es importante también, adoptar el principio de la democracia, partiendo del ejemplo que ha sido un modelo que ha perdurado por más de dos mil años, y permite la participación activa de sus miembros. El poder en las democracias fluye hacia arriba, mientras que la responsabilidad reflejada en la rendición de cuentas, lo hace hacia abajo. Permite la posibilidad de la diferencia de posiciones entorno a los problemas e ideas, además que el liderazgo es posible para todos los miembros de las organizaciones. Adoptar también un principio de fe sobre la posibilidad acertada de direccionamiento y desarrollo de las actividades, ya que esta encierra lecciones de flexibilidad y capacidad de adaptación, porque la misión sí importa, y se debe tener en cuenta que las personas cambia cuando algo las motiva. Otro principio hace referencia a las ciudades, ya que allí se engendra gran diversidad de creatividad.

De esta manera, los principios para establecer, que permitan una innovación administrativa constante, como fuente de ventaja competitiva, y que no permitan sacrificar la creatividad de las personas, y

puedan esta dar aún más de su 100% de productividad, son:

Aprender de la vida y su diversidad como la adaptación.

Tener en cuenta los mercados y su flexibilidad

La democracia y su activismo ya que es incluyente con sus miembros

La fe y su significado

Y las ciudades y la casualidad que prometen.

Los retos planteados por el autor, como punto inicial que permita a los actuales gerentes, desarrollar e implementar la innovación empresarial, y así empezar a definir los nuevos principios administrativos, son:

Crear una democracia de ideas

Amplificar la imaginación humana

Reasignación dinámica de los recursos

Agregar la sabiduría colectiva

Mínimizar el lastre de los modelos mentales rancios

Brindar a todo el mundo la oportunidad de participar

Finalmente, el autor nos presenta las reglas para los innovadores de la administración, estas son.

Para resolver un problema sistémico, es necesario conocer sus raíces sistémicas.

Es más fácil y seguro complementar un proceso de gestión que reemplazarlo

Comprometerse con metas revolucionarias pero proceder a pasos evolutivos.

Que los indicadores de desempeño de la innovación sean para mejorar.

Comenzar la experimentación con riesgos políticos menores

Apoyarse en voluntarios

Disipar las objeciones haciendo los experimentos amenos e informales

Proceder de manera iterativa: experimentar, aprender

,

Perseverar con las innovaciones.

Desde lo personal, comparto las ideas y planteamientos del autor, ya que es evidente el cambio socio - económico de la sociedad occidental, y cómo hemos pasado de un sistema feudal a uno capitalista, y su paso a una era de la información. Vemos como ha evolucionado la tecnología, a causa de desarrollo del transistor y microship, así mismo las comunicaciones que ha permitido una transculturización de la sociedad, el incremento de la esperanza de vida. Los nuevos hábitos de consumo de la sociedad actual, como el alimentarse sanamente, los estereotipos físicos, el dominio de

otros idiomas, e incluso la diversidad de géneros y no los inmutables “masculino y femenino”.

Esta revolución de factores que indudablemente hacen parte del mercado de las organizaciones, están en permanente cambio y adopción de formas, pero las formas de administración de las empresas, los principios teóricos y estructuras organizacionales no han cambiado en casi cien años. Adicional a esto, expertos aseguran que en el anterior siglo, hemos avanzado más como sociedad, que en los anteriores quinientos años. La rigidez de las organizaciones y los antiguos dogmas administrativos, no permiten que las personas que integran estas empresas hoy en día, sean capaces de desplegar todo su potencial en sus actividades laborales y por el contrario lo que ocasionan es un “estatu quo”, lo que lleva a rezagarse con respecto a las nuevas tendencias del mercado.

La no adaptación de las organizaciones, a las nuevas realidades del mercado, es una pérdida de oportunidades de satisfacerlo mediante sus

productos, por lo tanto, la pérdida de liderazgo de mercado, no solamente es el cambio de posición, sino que es la pérdida de cantidades gigantes de dinero que se dejó de ganar.

Si Alvin Toffler, ha expuesto que estamos en la era de la información, como la tercer ola de esta sociedad, es claro de la teoría administrativa no está en ella, y se ha quedado atrás, a la espera de una ola, que es posible que no llegue.

REFERENCIAS

- Gary, H. (2010). El futuro de la Administración. Bogotá: Norma.
- Hoodge, B. (2010). Teoría de la Organización. México: Pearson.
- Ramirez Cardona, C. (2002). Fundamentos de Administración. México: ECOE.