



Comunicación Alternativa Del concepto al resultado

6 claves del éxito en la gestión de la innovación

1. ENFOQUE DEL NEGOCIO

Incluso un análisis superficial de las empresas de alta tecnología de mayor éxito le lleva a uno a concluir que están altamente especializadas. Con pocas excepciones, los líderes de campos de alta tecnología realizan la mayor parte de sus ventas bien a partir de una única línea de productos o a partir de un conjunto de líneas de producto muy relacionadas entre sí.

* **Productos muy relacionados entre sí.** Este enfoque no se reduce a la línea de productos dominante. Cuando la compañía cree y establece una segunda línea de productos, ésta suele estar muy relacionada con la primera.

* **I + D especializado.** Otra política que fortalece el enfoque de las empresas líderes en alta tecnología es concentrar su I + D en una o dos áreas. Tal estrategia capacita a dichos negocios para dominar la investigación, particularmente las investigaciones de mayor riesgo. Normalmente, la inversión en I + D de una empresa líder es entre una y media y dos veces superior a la media de la industria en porcentaje de ventas y varias veces mayor que la de cualquier competidor individual en términos absolutos.

* **Prioridades consistentes.** El enfoque de negocio que se mantiene durante largos periodos de tiempo tiene consecuencias fundamentales. Por ejemplo, mejora de la fabricación en Texas Instruments; servicio al cliente en IBM; el concepto de ser el primero en 3M; y nuevos productos en HP. Bajo cada una de las ideas escogidas en estas compañías existe un sólido convencimiento de su eficacia competitiva.

2. ADAPTABILIDAD

Las firmas de éxito combinan un esfuerzo enfocado al negocio muy definido con la disponibilidad y la voluntad de realizar un gran y rápido cambio cuando sea necesario. La concentración no significa estancamiento. La inmovilidad es el modelo de comportamiento más peligroso que una empresa de alta tecnología puede desarrollar: la tecnología puede cambiar rápidamente, y con ella, los mercados y los clientes a los que se atiende.

Flexibilidad organizativa. Tomar e veces importantes cambios de dirección requiere tanto agilidad como coraje. La agilidad organizativa parece estar asociada con la flexibilidad organizativa: reorganizaciones frecuentes de personas y responsabilidades, según la empresa trata de mantener su posición en terrenos competitivos variables.

3. COHESIÓN ORGANIZATIVA

Para tener éxito, debe ponerse en juego la energía y la creatividad de toda la organización. Cualquier cosa que restrinja el flujo de ideas, o reduzca la confianza, el respeto y el sentido de un propósito común entre las personas es un peligro potencial. Las personas más jóvenes en un campo tecnológico, son a menudo tan buenos (y a veces mejores), como fuentes de nuevas ideas, que las mayores. En algunas firmas de alta tecnología, de hecho, se utiliza el concepto de "vida media del conocimiento"; es decir, la cantidad de tiempo medio que tiene que transcurrir antes de que la mitad de lo que uno sabe quede obsoleto.



Comunicación Alternativa Del concepto al resultado

* **Buena comunicación.** La comunicación con todos los empleados hace que alguien que sepa hacia donde va la empresa y por qué, es más probable que esté dispuesto a subordinar sus intereses propios o los de su unidad en aras de promover el objetivo común.

* **Rotación laboral.** En la empresa pequeña, todo el mundo está involucrado en el trabajo de todos los demás, pero la especialización tiende a aumentar conforme el tamaño aumenta y aparecen líneas fronterizas entre funciones. Sin embargo, el que los ejecutivos roten en asignaciones temporales dentro de estas separaciones ayuda a mantener las líneas de fronteras fluidas e informales.

* **Integración de roles.** Otras prácticas que adoptan las empresas de alta tecnología para evitar barreras organizativas son los grupos de proyectos multidisciplinarios, los "grupos de acciones especiales" y las estructuras organizativas matriciales. Estas estructuras introducen cierta ambigüedad en las relaciones organizativas y requieren que cada individuo juegue una diversidad de roles organizativos.

* **Empleo a largo plazo.** El empleo a largo plazo y la formación intensiva son también importantes mecanismos de integración. Es más probable que los gestores y tecnólogos desarrollen relaciones laborales satisfactorias, si saben que estarán unidos a la empresa durante gran parte de sus vidas laborales. Más aún, su lealtad y compromiso aumenta si saben que ésta está invirtiendo continuamente para mejorar su formación.

4. CULTURA EMPRESARIAL

La facilidad con la que innovan las pequeñas empresas emprendedoras siempre ha provocado una mezcla de celos y perplejidad en las grandes empresas. Una y otra vez desarrollan productos, procesos, y servicios notablemente innovadores, con una velocidad y eficiencia que sorprende a los gestores de las grandes compañías. La explicación para esta capacidad innovadora de la pequeña empresa es sencilla, si bien es difícil que una gran empresa pueda imitar su espíritu.

* **Características empresariales.** Lo primero, la pequeña empresa está normalmente dotada de una excelente comunicación. Su personal técnico está en contacto continuo; así, llegan a entender y apreciar los retos y dificultades a que los otros se enfrentan. A veces se intercambian los trabajos o se apoyan para salir adelante en un momento crítico, lo que supone un segundo beneficio como es la disolución de las clásicas barreras organizativas. Y tercero es que las decisiones clave pueden ser tomadas inmediatamente por las personas que primero identifican un problema, y no más tarde por la alta Dirección o por alguien que apenas entiende del tema.

* **Divisiones pequeñas.** Para recrear el clima anteriormente descrito, las grandes empresas emplean una variedad de dispositivos organizativos y políticas de personal. Primero, dividen y subdividen en multitud de divisiones, que funcionan como empresas relativamente pequeñas.

* **Variedad de canales financieros.** Las empresas pequeñas emplean diversos canales financieros para alentar la toma de riesgos. Recordemos que el líder/empresario de una pequeña empresa, debido a su concentración de poder, tiene acceso a múltiples canales económicos para dotar de recursos a su compañía de forma rápida.



Comunicación Alterna Del concepto al resultado

* **Tolerancia a fracasos.** Se entiende que cuando una persona intenta algo nuevo, algunas veces fracasa. Aquellos que fracasan al tratar de convertir su propio proyecto en un éxito comercial, casi siempre consiguen otra oportunidad. Se necesita alentar a la gente a cometer equivocaciones. Hay que dejarles volar, a pesar de que haya limitaciones aerodinámicas.

5. SENTIDO ÉTICO

A la vez que están comprometidas con el individualismo y al carácter emprendedor, las empresas de éxito de alta tecnología tienden a mostrar un compromiso con las relaciones a largo plazo. Las empresas se ven en sí mismas como parte de una comunidad duradera que incluye empleados, accionistas, clientes, suministradores y comunidades locales: su objetivo es mantener relaciones estables con todos esos grupos.

6. ALTA DIRECCIÓN QUE PARTICIPA

Además de su gran sentido de respeto y confianza en las personas, los directores de las empresas de alta tecnología de éxito por lo general participan activamente en el proceso de innovación, hasta un punto en que a veces se les acusa de entrometidos. Los buenos directivos no sólo entienden cómo funcionan las organizaciones en las que trabajan los ingenieros, sino que entienden los fundamentos de sus tecnologías y para tratar sobre ellas pueden dialogar directamente con su personal. Lo más importante es la habilidad de hacer preguntas sobre cantidades de cuestiones, incluso preguntas "tontas".

Obviamente, es imposible para una persona dominar tantos campos diferentes. Por eso es tan importante el enfoque de negocio. Importa poco que una serie de técnicos prevean el impacto de nuevas tecnologías en el mercado si la alta dirección no es capaz de asimilar los riesgos y de provocar los cambios en la organización para realizar con éxito una transición tecnológica.