



ieem.edu.uy



La innovación como proceso

Los intentos de innovación de muchas empresas fracasan porque no entienden que es mucho más complejo que realizar talleres con algunas herramientas populares

Por Pablo Sartor
y Leonardo Veiga
Profesores del IEEM

Existe un consenso generalizado sobre la importancia que tiene la innovación para el buen desempeño e incluso la supervivencia de las empresas. Esta creciente conciencia suele cristalizarse en la realización de cursos y talleres sobre herramientas y metodologías. Sin embargo, los resultados que se observan son, en general, pobres y de ningún modo acordes a los esfuerzos efectuados. Por ejemplo, es típica la realización de talleres sobre design thinking u otras metodologías muy en boga que resultan amenos, generan entusiasmo y hacen que los colaboradores se conozcan más. Pero que, unas semanas más tarde, prácticamente nadie aplica.

¿Por qué sucede esto? Es claro que el desarrollo de una cultura de innovación y la puesta en



que tienen la mejor alineación con la estrategia general y la estrategia de innovación.

3. Asignar: Definir los recursos requeridos para cada una de las iniciativas seleccionadas.

4. Apoyar: Acompañar los procesos de cada grupo, contribuyendo a generar las capacidades adicionales que se requieran y aportando, por parte de la unidad de innovación, aquellas capacidades complementarias que no se justifica que sean internas a la unidad.

5. Implementar: Estructurar cada proyecto puntual, monitorear los avances y asistir a los responsables de su ejecución.

6. Evaluar: Medir en qué grado las innovaciones han logrado los objetivos que se procura alcanzar gracias a ellas.

7. Aprender: Extraer aprendizajes y aplicarlos en la etapa previa del proceso que corresponda.

El carácter de proceso de la

La innovación para ser exitosa debe estar incorporada en la estrategia

acción de procesos acordes en forma sostenida es desafiante y requiere de esfuerzos que van mucho más allá de iniciativas puntuales y parciales. Existen varios motivos para ello. En primer lugar, la innovación para ser exitosa tiene que estar adecuadamente incorporada en la estrategia, y eso exige que luego se traduzca en la estructura. No es solo que la estructura sigue a la estrategia, sino que sin estructura la estrategia no pasa de ser una declaración de intenciones. La innovación es una disciplina transversal, que no encaja específicamente dentro de las responsabilidades de un departamento "tradicional". En segundo lugar, los indicadores con los cuales se controla la implementación de la estrategia deben ser consistentes con la estrategia. En los departamentos tradicionales, la innovación es pobremente capturada por los indicadores de evaluación de desempeño, los cuales están orientados habitualmente al lo-



Proceso de innovación

gro de la eficiencia operativa. El resultado es que las actividades de innovación son vistas como una distracción de las rutinas habituales. En tercer lugar, la innovación exige procesos y herramientas específicas, todo lo cual exige gestión específica. Por ponerlo en términos muy simples: lo que es tierra de todos es tierra de nadie, para innovar se necesitan

procesos y método, y los incentivos resultantes de los esquemas de evaluación juegan en contra de los esfuerzos en innovación. ¿Qué se puede hacer entonces?

Gestión, gestión...

La columna vertebral de todos estos desafíos radica en la introducción de un proceso que asegure que la innovación se lleve

a cabo en forma sostenida. En cuanto a la estructura que soporta estos procesos, algunas empresas introducen la figura del Chief Innovation Officer (CIO) con el mandato de velar por ello. En otros casos se opta por el desarrollo de unidades de apoyo a la innovación, cuyo cometido es canalizar la aplicación de recursos y brindar apoyo metodológico al resto de la organización. Como sea, es conveniente procurar que: a) exista un responsable; b) se instrumenten incentivos para que se dedique tiempo y recursos a la actividad innovadora. Cada empresa debe encontrar la forma de instrumentar estos dos aspectos.

Un proceso para la innovación

Veamos a continuación un posible proceso básico para que la unidad de apoyo lleve a cabo su función, cuyo diseño concreto, implementación y apropiación por parte de la empresa es en sí mismo un proyecto clave a desarrollar. El proceso comprende las siguientes etapas:

1. Generar: idear opciones de innovación.
2. Seleccionar: Elegir aquellas

La innovación exige procesos y herramientas específicas

innovación implica que esta secuencia de etapas será repetida indefinidamente, con una cadencia que será dictada por la experiencia, siendo periodos típicos de 4 a 6 meses. Cada "iteración" o instancia de este ciclo trabajará básicamente con un conjunto determinado de proyectos de innovación. No es imprescindible completar una iteración antes de comenzar con otra. La empresa encontrará, en base a la experiencia, a las ideas que surjan y a la coyuntura de cada momento, cuándo es adecuado iniciar un nuevo ciclo, lo que, en general, sucederá antes de completar otro(s) previos.

Al visualizarse las exigencias que la gestión de la innovación exige resulta más sencillo entender la razón de los fracasos de algunos esfuerzos en este sentido. Apuntar solo a alguno de estos componentes es contraproducente. La innovación es sistémica y trabajar sobre componentes aislados probablemente genere más frustración que resultados. ●