

OLIVIA



Conceptos técnicos
y fundamentos básicos
para hablar de

innovación

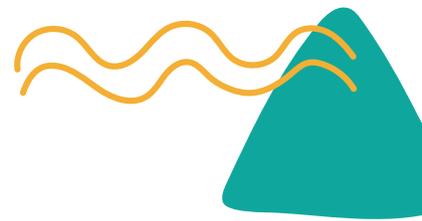
De hacer innovación a **ser innovadores**

Por Mariana Socorros, Paula Benardoni, Gabriel Weinstein,
Estefanía Soberón, Ricardo Niveyro, Tomás Naudon y Nicolás Dillon.



Índice

- Introducción P.2
 - Objetivos de la innovación P.3
 - Liderando la innovación P.7
 - Flujo de la innovación P.11
 - Aprendizaje, competencias y habilidades P.15
 - Insights P.22
 - Procesos de innovación P.26
 - Medición para la sostenibilidad de la innovación P.28
 - Anexo | Patentes: la protección de la innovación P.31
- 



Introducción

En el mundo de las organizaciones, el fenómeno de afectación pandémica de 2020 ha capturado el debate y a nivel global, generado un rico caudal de discusiones. Han emergido un sinnúmero de asuntos sobre los cuales las organizaciones han tenido que dirigir sus esfuerzos, desde la elemental implementación del teletrabajo hasta reformular el core de sus negocios. **Con mayor o menor profundidad, la necesidad de hacerse cargo de los escenarios futuros se ha vuelto, paradójicamente, más presente que nunca.**

La propuesta del siguiente análisis es matizar aquel foco. La tónica de los análisis organizacionales, hasta la fecha, ha estado enfocada fundamentalmente en enfrentar las necesidades inmediatas e intentar reconocer aquello que ya no será como lo conocíamos hasta hoy.

Nuestra propuesta, en cambio, tiene que ver con hacernos cargo de aquello a lo que estamos seguros nos volveremos a enfrentar.

Desde nuestro punto de vista, las organizaciones seguirán estando inmersas en entornos cambiantes que las desafían. Entonces, independiente de la naturaleza de los cambios, la necesidad imperiosa de disponer de herramientas para apropiarse de ellos será también una constante. Para esta apropiación, creemos que aquellas organizaciones en las que la innovación esté inmersa en su cultura y en la forma de hacer las cosas estarán mejor preparadas para desafiarse y nutrirse de las posibilidades que el cambio trae consigo.

La siguiente guía trata aquellas dimensiones que debiesen tener en vista las organizaciones que se enfrentan al desafío que constituye esta práctica y las múltiples preguntas que este enfoque implica.



OBJETIVOS DE

innovación

Una de las grandes dificultades a la hora de establecer una estrategia de innovación a nivel organizacional, tiene que ver con alinear a la compañía en su entendimiento. Es probable que si preguntamos dentro de nuestra organización ¿Qué es innovar?, obtendremos una gran variedad de respuestas. El reto es mayor cuando queremos hacer de nuestra organización una entidad innovadora, porque en este caso la innovación debe salir del plano puramente discursivo y ser llevada a la acción.

El gran caudal de información sobre el tema y sobre el uso de la innovación como concepto, hace necesario que la organización tenga bien claro cuáles serán los objetivos que se perseguirán a la hora de hablar de ello. Por ejemplo, muchas veces nos podemos encontrar con la creencia de que la innovación es un fenómeno binario, que solo tiene que ver con cambios radicales. Esta idea pierde de vista que la innovación incremental permite equilibrar el riesgo de las innovaciones radicales, obteniendo pequeños avances (*quick wins*) que nutren el camino hacia los grandes cambios.

En general, podemos reconocer que la innovación tiene ciertos imperativos. Es decir, más allá de cómo se establezcan los objetivos en una organización en general, existen ciertas directrices básicas propias de la innovación:

- **En primer lugar**, debe existir un impulso para hacer cosas nuevas, por cuestionar las zonas de confort;
- **En segundo lugar**, la innovación interpela a las organizaciones para que redefinen constantemente lo que es valioso para el cliente, cuestionando el propio entendimiento en esto;
- **El tercero** tiene que ver con la capacidad de asumir y gestionar riesgos, sabiendo que la convivencia con la incertidumbre forma parte de la receta de éxito de la innovación.
- **El cuarto** está vinculado a la deseabilidad, factibilidad y viabilidad de la innovación, entendiendo que cualquier solución que desarrollemos debe resolver un problema real que incluso valga la pena resolver, debe ser posible de implementar en términos fácticos y debe contar con recursos financieros para hacerlo realidad;

- **Por último, un quinto imperativo** tiene que ver con la agilidad necesaria tanto en la detección de oportunidades como en la ejecución de los proyectos, asumiendo la iteración como elemento fundamental para la generación de valor.

Como segunda derivada de los imperativos que repasamos, nos parece importante definir los objetivos de innovación contemplando a la innovación también como mentalidad y partiendo de la siguiente distinción: la innovación como resultado y la innovación como proceso. La clave será que estos dos entendimientos convivan dentro de la organización. Aquellas compañías que solo se enfoquen en la innovación como resultado, perderán de vista la importancia del proceso viéndose expuestas a ineficiencias como duplicación de tareas, gastos de recursos innecesarios y otros tantos. Por su lado, aquellas organizaciones cuya mirada solo se centre en el proceso, con seguridad serán presas de su propia burocracia haciendo más difícil la obtención de resultados.

INNOVACIÓN COMO MENTALIDAD: La innovación como estado mental tiene que ver con la internalización de una mentalidad innovadora en toda la organización y del despliegue de una cultura organizacional que favorezca el pensamiento disruptivo. Estas son algunas de las capacidades centrales que requiere la innovación como mentalidad, sin embargo no son las únicas. Profundizaremos sobre este punto en el apartado IV. Aprendizaje, Competencias y Habilidades".

- A. Capacidad de asociación:** relación con la habilidad para conectar ideas, preguntas o problemas entre diversas áreas de la organización.
- B. Capacidad de cuestionar:** desafiar el *status quo*.
- C. Capacidad de observación:** relación con poder analizar de manera crítica el comportamiento de competidores, clientes, proveedores y otros *stakeholders*.
- D. Capacidad para experimentar:** crear experiencias disruptivas en búsqueda de generar resultados valiosos para la compañía.
- E. Capacidad de generar redes:** relación con la posibilidad de generar redes de contactos que nutran a las personas de diferentes ideas y perspectivas.



INNOVACIÓN COMO PROCESO: La innovación como procedimiento refiere a cómo las iniciativas son y deben ser organizadas dentro de la organización para favorecer la concreción de los resultados buscados. Si bien repasamos esto a detalle más adelante, es pertinente mencionar que un modelo de procesos de innovación cuenta de tres fases:

- A. Fase conceptual:** Se exploran las oportunidades y se seleccionan aquellas que agreguen valor para la organización.
- B. Fase de diseño:** Se materializa las iniciativas diseñando y ajustando técnicamente.
- C. Fase de implementación:** Se le da un uso determinado a la iniciativa como por ejemplo el lanzamiento de un producto al mercado.

INNOVACIÓN COMO RESULTADO: Pone su énfasis en la consecuencia (*outcome*) del proceso de innovación. Esta “salida” de la que hablamos frecuentemente está asociada a la introducción de nuevos productos y/o nuevos servicios. De todas maneras, un entendimiento más amplio sobre la innovación indica que los productos o servicios son una de las vías por las cuales se pueden obtener resultados de un proceso de innovación más no la única.

Una lista de “salidas” típicamente consideradas desde la perspectiva de los resultados son:

● **Productos y servicios**

- Reducción de costos
- Mejora de productos o servicios
- Nuevas características a la oferta existente
- Nuevos mercados
- Nuevos usos a la oferta existente
- Introducción a nuevas categorías comerciales
- Productos disruptivos

● **Procesos**

- Sistemas de producción
- Sistemas de delivery
- Procesos organizacionales

● **Marketing**

- Reconocimiento de marca
- Singularidad del producto
- Fidelización

● **Modelos de negocio**

- Modelo de negocio industrial: innovación en la cadena de valor, redefiniendo industrias actuales, creando nuevas.
- Modelo de ingresos: reconfiguración de los modelos de precios en productos y servicios.
- Modelo de negocio organizacional: innovación en el rol de la organización y su entorno (colaboradores, competidores, proveedores, clientes, comunidad).

● **Supply Chain**

- Procesos
- Tecnología

● **Organizacionales**

- Estructura
- Modelos de gestión
- Formas de trabajo

2. LIDERANDO LA *innovación*

No es fácil tener claro quien debiese ser el responsable de la innovación, entre otras cosas, dado que en las organizaciones conviven una multiplicidad de actores y necesidades. Lo cierto es que a pesar de que existen diferentes modelos posibles de gobernanza, la dirección tiene un papel importante en el éxito de la innovación.

En primer lugar, la importancia del involucramiento de los líderes tiene que ver con que la innovación es un fenómeno complejo que por lo mismo requiere ser patrocinado. No existe proyecto de innovación que esté libre de convivir con la incertidumbre y por lo mismo deba enfrentarse con frecuencia a la resolución de problemas y la toma de decisiones.

Si se quisiera tener un proyecto de innovación que no estuviese dispuesto a lidiar con la incertidumbre, por definición dejaría de ser un proyecto de innovación. Se transformaría en un proyecto que no podría trascender los límites ya conocidos de la propia organización. Por ello, el acompañamiento que los líderes puedan darles a estas iniciativas y más aún, a las áreas y proyectos estratégicos en este marco, es clave.

Esta realidad intrínseca trae como consecuencia que la innovación deba también enfrentarse con frecuencia al error. Bajo la lógica de la experimentación a la que está sujeta la innovación, el error es un invitado frecuente. En este contexto, para lograr posicionar el error como una fuente valiosa de información y no como un resultado indeseado per se, el papel de los líderes es fundamental.

Las vacilaciones a las que se enfrenta la innovación abren una necesidad de guiar los esfuerzos que se emplean. Es decir, para que la relación de la organización con la incertidumbre sea fructífera, la innovación debe estar orientada a objetivos que permitan ir sistematizando el conocimiento y favoreciendo mejoras incrementales. Esto abre un segundo punto vinculado a la importancia de que sea guiada. **Como veremos más adelante, lograr una organización exitosa en la gestión de su innovación, depende en gran medida de que las iniciativas estén alineadas al plan estratégico de la organización.**

Así, la alta dirección constituye un motor fundamental para el éxito de la innovación en las organizaciones (*Deschamps, 2008, Vilá, 2011; Vélez et al. 2019; García et al. 2007, Norouzy et al., 2013*).

Los líderes que se involucren en la generación de ideas por medio de preguntas, y posterior ejecución de la idea solucionando problemas, favorecerán las prácticas innovadoras dentro de sus compañías.

Por esto, es que para avanzar hacia una cultura plenamente innovadora se requiere de un cambio de mindset, y de trabajar en el desarrollo de habilidades y prácticas que hasta ahora no habían sido clave en posiciones de alta dirección en empresas. **La innovación requiere de un liderazgo transformador, que no admite delegación, sino ser ejemplo compartiendo, extendiendo, escalando ese mindset.**

PROBLEMAS FRECUENTES DE LOS EQUIPOS DE ALTA DIRECCIÓN AL CONCIENTIZARSE SOBRE LA NECESIDAD DE INNOVAR

(Vilá, 2011):

1. La necesidad de proteger la innovación frente a las amenazas que impiden desviarse de lo que venimos haciendo en el pasado.
2. La innovación debe reportar resultados recurrentes.
3. Cambiar la cultura para que esté orientada al exterior, se desafíe, busque soluciones, etc.
4. Nuevas reglas del juego para la generación de nuevas ideas. Control burocrático, comunicación vertical, valor de las ideas asociado a nivel jerárquico y todas las reglas que contribuyen a la regularidad.

FACTORES RELEVANTES DE LOS LÍDERES

(Deschamps, innovation leader; Vilá 2011):

1. Proporcionan un sentido de finalidad. ¿Por qué lo estamos haciendo?
2. Proporcionan un sentido de dirección. ¿Qué caminos debemos seguir?
3. Proporcionan un sentido de orientación. ¿Cuáles son nuestras prioridades?
4. Impulsan la aceptación de un cierto grado de incertidumbre y, como consecuencia, toleran el error bien intencionado.
5. Aceptan que la información relevante, las buenas ideas e iniciativas no tengan por qué ser exclusivamente de procedencia interna de la empresa.
6. Son persistentes y muestran su apoyo a una iniciativa a pesar de los primeros resultados desalentadores.

Con relación al tipo de liderazgo que debiera caracterizar a los directivos que lideren la innovación, es pertinente hacer una distinción previa. La innovación, como veremos también más adelante, tiene dos procesos fundamentales que habrá que liderar: La generación de ideas y la implementación de ideas (*Farr et al., 2003*). La generación de ideas es la relación con “pensar fuera de la caja” y romper con el status quo, mientras que la implementación requiere eficiencia y seguir objetivos definidos (*Rosing et al., 2011*). **Aquí es importante notar que tanto la exploración –necesaria para la generación de nuevas ideas– y la explotación de los recursos disponibles en la organización –para la implementación de dichas ideas–, son necesarias y deben convivir en una organización innovadora.**

Esto no quiere decir que ambos procesos sean excluyentes entre sí. Por el contrario, deben suceder ambas si deseamos asegurar que esas ideas se tangibilicen en soluciones concretas e implementables. De hecho, en el proceso de creación de ideas también se requiere una estructuración y definición de objetivos. Además, la implementación podría requerir la exploración de estrategias diferentes que las ya conocidas por la organización. Dichas etapas entonces no son independientes y aún más, la necesidad de la innovación de explotar o explorar, va cambiando constantemente conforme ella misma se desarrolla (*Rosing et al., 2011*). **El objetivo sería de promover la ambidiestralidad en las organizaciones que deseen innovar, con el fin de desarrollar capacidades para explorar y explotar al mismo tiempo.**

La necesidad ambidiestra interpela directamente a la alta dirección en su rol de liderazgo. Será el que promueva, facilite y haga posible que los equipos puedan desarrollar y dominar iniciativas de exploración y explotación conforme sea necesario.

A partir de los 3 elementos enunciados por Rosing (2011), este liderazgo debe asegurar:

1

Apertura para impulsar la exploración

Implica generar nuevos comportamientos en quienes conforman la organización. Comportamientos: Romper con ciertas rutinas, dar espacios para el pensamiento e iniciativas independientes, tomar riesgos, permitir errores y aprender de ellos y, sobre todo, apoyar dichos intentos.

2

Clausura para impulsar la explotación

refiere a los comportamientos necesarios para poder alcanzar los resultados, generalmente en el marco del proceso de implementación. Comportamientos: Asegurar el logro de los objetivos, Generar rutinas, Alinear desvíos, Comprender el impacto en las regulaciones y normas, Iterar a partir de los errores, ajustando en consecuencia, Enfocarse en el plan trazado.

3 Flexibilidad para cambiar entre exploración y explotación según se requiera

Bajo la concepción de que los equipos deberán cambiar constantemente entre ambas facetas, la flexibilidad para cambiar entre comportamientos de apertura a clausura y viceversa según requiera la situación, será fundamental.

Resumiendo, el desafío para la dirección es poder contar con este repertorio de comportamientos y desarrollar la sensibilidad necesaria para identificar cuándo se debe emplear cada uno.

Conforme lo que hemos visto, la dirección debiese entonces velar por:

1. Comunicar cuán estratégica la innovación resulta para la organización;
2. Establecer una estrategia de innovación y alcance de la misma;
3. Definir la política y los objetivos de la innovación;
4. Revisar esas políticas y objetivos;
5. Propiciar un ecosistema de innovación, donde la misma sea de todos;
6. Definir quién o qué áreas tendrán el *governance*;
7. Asegurar la disponibilidad de recursos: humanos y económicos;
8. Establecer la política de protección y explotación de los resultados (ideas y soluciones) obtenidos en Innovación.

3. FLUJO DE LA *innovación*

Respecto a la generación de iniciativas, es posible identificar dos patrones principales en que la innovación fluye a través de las organizaciones. En primer lugar, nos encontramos con el modelo identificado como “*top down*”, que similar a los modelos de liderazgo tradicionales se estructuran desde la alta dirección y se trasladan desde ahí, hacia los equipos de la organización involucrados en su aplicación. Por otro lado, el modelo “*bottom up*” habilita que las ideas broten de cualquier lugar de la organización y luego suben en busca de financiamiento y gestión.

Sin perjuicio de que por lo general uno de los dos modelos es el que predomina, es importante mencionar que ambos modelos son complementarios y pueden convivir perfectamente.

Aquellas ideas generadas desde otros niveles pueden ser apropiadas por la dirección, haciéndose parte activa en su desarrollo. Por su parte, las ideas generadas por la dirección pueden ser socializadas al resto de la organización en búsqueda de aportes creativos.

Más allá de la convivencia que se logre entre ambos modelos, hay ciertas diferencias que en cualquier caso es bueno visualizar.



Mientras el modelo *top down* se sustenta en el rol de la alta dirección, en el modelo *bottom up* las iniciativas se generan espontáneamente apalancadas en la cultura propia de la organización.

En este marco, existen algunos escenarios posibles:

- 1** **La alta dirección impulsa ideas**, pero no hay una cultura de innovación, entonces se dificulta la explotación de las mismas;
- 2** **La organización demanda una cultura basada en la innovación**, pero no hay receptividad del management para generar cambios en ese sentido;
- 3** **Existe una cultura de innovación instalada en la organización**: tanto top down como bottom up, las ideas fluyen y se construyen colaborativamente.

Liderando la innovación

ESCENARIO 1

Modelo *Top Down* de Deschamps



Dirigir innovaciones disruptivas

Continuidad y posibilidad de nuevos negocios



ESCENARIO 2

Modelo *Bottom Up* de Deschamps



Aprovechar las capacitaciones de la organización

Nuevas ideas y movilización de todos para su ejecución



ESCENARIO 3

Modelo flexible como cultura



Identificar donde radican las oportunidades

Estrategia para hacer sostenible el flujo de las ideas



1er. Escenario



El **primer escenario** es tá asociado al *Modelo Top Down de Deschamps (Innovation Leaders & Innovation Governance)*:

OBJETIVO

Generar y dirigir innovaciones disruptivas, velando por la continuidad y la posibilidad de generar nuevos negocios.

ESTRUCTURA IDEAL

1. Crear una estructura (centro, unidad, departamento) que posea el governance de la innovación y en donde estén alojadas las actividades vinculadas a la misma, que velen por que la innovación sea algo de largo plazo;
2. Generalmente se debería crear un puesto C-level de innovación (Gerente de Innovación o similar) que es el responsable de esta área.

CARACTERÍSTICAS

1. Gestión de la cartera de actividades orientadas a la innovación y los programas de investigación a largo plazo;
2. Equipos autoorganizados;
3. Establecer y documentar los mecanismos de protección y explotación de los resultados;
4. Establecer la estructura y procedimientos operacionales, incluyendo los tipos de informes (seguimiento técnico y financiero, desviaciones, puntos críticos de riesgo, etc.);
5. Implantar procedimientos de relación con el resto de la organización y, en su caso, con unidades externas de colaboración.

2do. Escenario



El **segundo escenario** está asociado al *Modelo Bottom Up de Deschamps (Innovation Leaders & Innovation Governance)*:

OBJETIVO

Objetivo: Aprovechar las capacidades de toda la organización hasta los últimos niveles, generar ideas innovadoras y movilizar a todos en torno a su ejecución.

ESTRUCTURA IDEAL

1. Nombrar a uno de los miembros del comité ejecutivo como patrocinador de la innovación para estimular, dirigir y sostenerla. Idealmente el Gerente de Innovación o similar;
2. Profesional experimentado en la materia para apoyar y orquestar las iniciativas de abajo hacia arriba;
3. Gerentes para fomentar la innovación de todos, facilitando la realización de las ideas, reconociendo a los actores y evaluando los resultados de la innovación;
4. Embajadores que estén presentes en cada área del negocio, propagando las mejores iniciativas de innovación y ejecutándose con el personal interesado;
5. Facilitadores para validar las ideas que reciben de los colaboradores y orientar el desarrollo de las ideas dentro de las estructuras de innovación;
6. Colaboradores que presenten y reaccionen a las ideas. Que todos los equipos tengan un objetivo de innovación anual personal.

CARACTERÍSTICAS

1. Herramienta centralizada de iniciativas donde alojar la participación de una amplia variedad de actores;
2. Foco en el reconocimiento por la adopción de mejores prácticas de innovación o generación de ideas;
3. Publicación de los incrementos para visualizar el aporte de la estrategia
4. Retroalimentación y evolución de la carrera profesional vinculadas a la innovación, a nivel individual y colectivo;
5. Las ideas que encajan en las prioridades estratégicas reciben los medios para demostrar su validez y, si se demuestra, para ser desplegadas.
6. Integra a una serie de actores tanto internos como externos (clientes, por ejemplo).

3er. Escenario



En lo que respecta al tercer escenario, el modelo es más flexible dado que ya existe permeabilidad de la innovación en distintos niveles de la organización.

Esto requiere mayor foco en comprender el estadio de madurez que la organización posee para poder diseñar planes de medida de sus necesidades y de la realidad de la misma.

OBJETIVO

El objetivo estará puesto en identificar qué características, comportamientos y/o artefactos posee la organización, comprender qué la hizo llegar hasta este punto, y en dónde radican las principales oportunidades.

A partir de allí, el desafío se centrará en generar una estrategia que haga sostenible la innovación y el flujo de las ideas constante y colaborativo como parte de la cultura de la organización, y que invite a desarrollar nuevos escenarios para escalarla.

4. APRENDIZAJE,

competencias Y HABILIDADES

La innovación no solo plantea un desafío a nivel estratégico, sino que también exige que la compañía reconozca y adquiera – si es el caso – ciertas habilidades y conocimientos que la potencian. **En esto, también es fundamental reconocer las dinámicas de aprendizaje propias de la organización ya que a partir de ellas y de su entendimiento es que se podrá estructurar un plan de competencias y habilidades que fortalezcan de buena manera la innovación.**



Competencias y habilidades

El análisis de las competencias y habilidades necesarias para cada organización puede diferir, según tamaño o industria, por ello dicho análisis debe fundamentarse a través de la complementariedad de las miradas internas y externas que puedan generarse en la organización.

El análisis externo buscará determinar qué es lo que produce valor para los clientes, y cómo evolucionará esto hacia el futuro.

Para esto, contar con instrumentos de investigación que puedan comprender comportamientos y patrones de consumo de los clientes será un insumo clave. **Por su parte, el análisis interno se enfocará en las habilidades y conocimientos existentes en la organización,** que suelen ser confundidos con las metodologías y/o tecnologías disponibles. Esto es especialmente importante porque, en los ambientes dinámicos, los resultados son menos fiables que los talentos.

Dicho análisis integrado debería estar estructurado de la siguiente manera:

- 1 Identificar las habilidades que sean esenciales para la propia innovación y la identificación de valor;
- 2 Identificar la base de las habilidades. Esquema de las habilidades existentes en la empresa.
- 3 Establecer puntos de comparación en las habilidades contra otras empresas (no solamente competencias);
- 4 Evaluar amplitud (cuán aplicables son), particularidad (imitable) y profundidad (cantidad de gente).

Una vez reconocidas las habilidades que la empresa quiera promover, dado su relevancia para las propias iniciativas de innovación, habrá que estructurar un plan para su apropiación dentro de la organización.

El plan podrá contemplar, en general, 3 tipos de acciones:

- 1 Desarrollo de habilidades: focalizado en la apropiación de las identificadas como esenciales.
- 2 Fertilización de habilidades: inversión en capacidades actuales, pero extendiéndolas hacia nuevas áreas, ampliando el espectro total de habilidades.
- 3 Destrucción de habilidades: Cuando las habilidades actuales se vuelven redundantes/improductivas, la empresa debe detectarlo para renovarlas o para abandonarlas.

Sin perjuicio del análisis propio que cada organización lleva adelante sobre las competencias y habilidades que sus estrategias y objetivos de innovación requieran, parecieran existir algunas que serán transversales a cualquier organización.

Aprendizaje

Cómo mencionamos anteriormente, para poder llevar a la organización a apropiarse de las competencias y habilidades que se estimen necesarias para incorporar la innovación a su cultura, **es vital entender las dinámicas de aprendizaje que primen dentro de la compañía.** Esto permitirá dirigir de mejor manera los esfuerzos y poder identificar qué instrumentos son más eficientes a la hora de transmitir los aprendizajes. Desde otra mirada, la trascendencia del aprendizaje dentro de una organización tiene que ver con que la acumulación de una gama de recursos y el correcto uso de éstas no es una garantía.

El aprendizaje no es automático. El aprendizaje es el proceso por el cual se generan o se fortalecen conocimientos, habilidades y experiencias que potencien las capacidades intrínsecas de la organización.

Es importante reconocer que el aprendizaje tiene además, ciertas particularidades que ameritan la gestión de una estrategia no solo para generar las competencias y habilidades que se consideren valiosas, sino que también para traspasar los conocimientos que de la misma innovación se generen.

Estas particularidades son fundamentalmente tres:

1

PROCESO SOCIAL

La interacción social como elemento clave del aprendizaje.

2

PROCESO DINÁMICO

Desarrollo iterativo y adaptable.

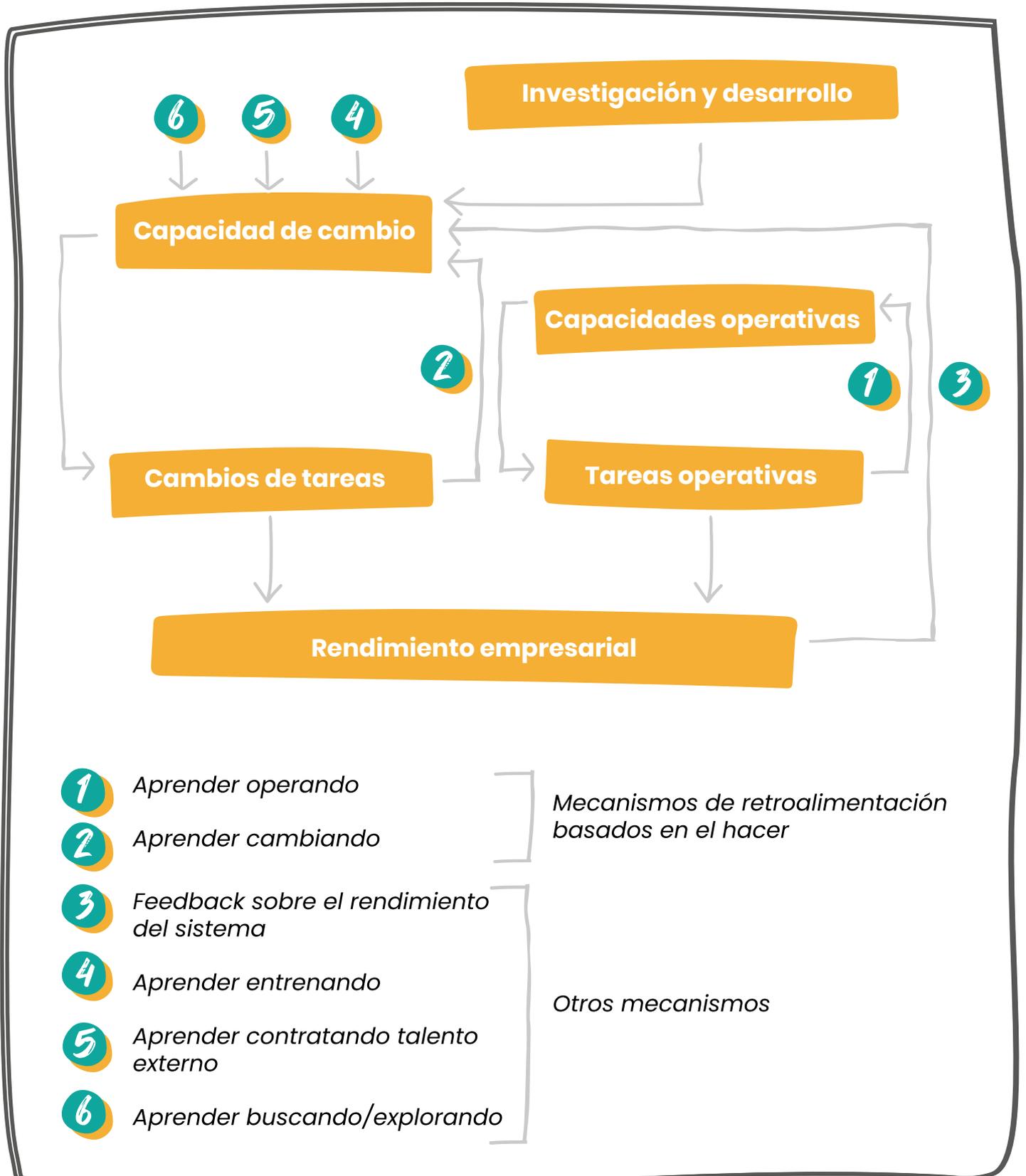
3

PROCESO ACUMULATIVO

El aprendizaje se favorece sobre conocimientos previos ya adquiridos.



Mecanismos de aprendizaje implicados en la maduración de empresas:



Como podemos observar, **el conocimiento existente en la organización es una dimensión fundamental para las dinámicas de aprendizajes dentro de ella.**

El conocimiento en sí mismo es un fenómeno complejo; podemos identificar, a priori, dos tipos dentro de una organización:

1

CONOCIMIENTO EXPLÍCITO

Es aquel que ya se posee, parte de los activos de la organización.

Con frecuencia se encuentra estructurado dentro de la organización, lo que hace que su difusión sea relativamente fácil.

Además, dado que es un conocimiento que la organización posee, hay **gran variedad de fuentes internas** al alcance para solucionar dudas.

- A. DATOS CONCRETOS
- B. LENGUAJE FORMAL
- C. TRANSFERIBLE

2

CONOCIMIENTO TÁCITO

Es aquel que permanece en un nivel inconsciente, generalmente **está desarticulado**.

Es adquirido por la experiencia y transferido por demostración. La única forma de transferirlo entonces es por medio de la **interacción social** entre quienes lo poseen y los que quieren acceder a él.

- A. IDEAS
- B. HABILIDADES
- C. VALORES

Ahora, ¿qué sucede con el aprendizaje en innovación? Tal como se presentaba en el apartado anterior, cada organización gestiona el aprendizaje para la adquisición de competencias y habilidades que los procesos de innovación requieran.

Sin embargo, existen por definición, habilidades ancladas en la naturaleza misma de la innovación y su relación con el trabajo colaborativo, la agilidad, la co-construcción y otros.

El Foro Económico Mundial (FEM) ha establecido una lista de habilidades que serán necesarias para los trabajos del futuro y que tienen relación con la naturaleza propia de la innovación:



- 1 Resolver temas complejos:** Se relaciona con identificar problemas complejos para la organización y, luego, a través del análisis de la información relevante, con elaborar, evaluar y aplicar soluciones.
- 2 Pensamiento crítico:** Apunta a utilizar la lógica y el razonamiento para identificar los puntos fuertes y débiles de las soluciones, conclusiones o enfoques alternativos de los problemas.
- 3 Creatividad:** Es la capacidad de crear o desarrollar ideas. Gracias a la creatividad se puede identificar y percibir las conexiones y generar soluciones a diferentes problemas.
- 4 Liderazgo:** Requiere motivar, desarrollar y dirigir a las personas, identificando a las mejores personas para cada trabajo.
- 5 Coordinación con otros:** Es ser capaz de hacer dos cosas: por un lado, tomar decisiones ejecutivas y al mismo tiempo, ser lo suficientemente abierto y flexible para escuchar las opiniones de otros. Comunicación efectiva.
- 6 Inteligencia emocional:** Se trata de la preocupación por los demás siendo comprensivos, fomentando la cooperación, trabajando en equipo y siendo conscientes de las reacciones de los demás y las razones que existen para esas reacciones.
- 7 Tomadores de decisión:** Se refiere a la habilidad para escoger entre varias opciones y elegir la mejor y más efectiva. Una persona que tiene buen juicio puede utilizar su razonamiento junto con su intuición para analizar cada elemento de un problema para tomar la mejor decisión.
- 8 Orientación a las personas:** Busca poner las necesidades de las personas primero, ya sean estos clientes, consumidores o empleados. Esta capacidad debe buscar anticiparse a identificar sus necesidades y encontrar la forma de ofrecer un servicio y una atención que no solo cubra esas necesidades de forma efectiva, sino que además supere las expectativas.
- 9 Saber negociar:** Tiene como objetivo practicar la habilidad para enfrentar y resolver las diferencias, de tal manera que cada lado afectado está satisfecho con el resultado.
- 10 Flexibilidad cognitiva:** Es la capacidad de adaptarse y acercarse a diferentes situaciones inesperadas. Esto significa dos cosas: que una persona debe tener la capacidad de ser flexible y adaptarse a los problemas que puedan surgir y también ser capaz de aprender de los procesos y técnicas rápidamente cuando entran en un ambiente nuevo o desconocido.

Adicionalmente, podríamos mencionar otra habilidad cada vez más necesaria para transitar los desafíos en contextos como el actual, que se conoce como **Learning Agility** (agilidad para el aprendizaje).

Según los investigadores de Teachers College, Columbia University y el Center for Creative Leadership, Learning Agility se define como “un estado mental y una suma de metodologías prácticas que permiten a los líderes desarrollarse continuamente, crecer y utilizar nuevas estrategias que les dotará para gestionar los problemas cada vez más complejos con los que se enfrentan en sus organizaciones”.

Esto implica que, en alguna medida, **no importa el saber que una persona posea sobre un tema, sino la mentalidad de aprender a partir de la experiencia, y de afrontar desafíos sobre los cuales no se tiene dicho conocimiento o capacidades necesarias para abordarlos.**

5. INSIGHTS

Tendencias, señales y oportunidades

Las recetas que siempre han funcionado comienzan a perder su eficacia y las experiencias del pasado se han convertido sólo en un elemento más que no garantiza el éxito futuro. El mundo cambia: las personas, su comportamiento, las formas de relacionarse entre sí y con los elementos de consumo, sus gustos y preferencias, su estilo de vida. La glocalización, la deslocalización, el real time, la “desaparición” de los límites y fronteras y otros fenómenos aún desconocidos, aceleran los cambios.

Esto nos obliga a anticiparnos y tomar decisiones ágiles, a dejar de mirar sólo la tendencia del presente para empezar a identificar señales que marquen el camino para diseñar escenarios y así adelantarnos a lo que puede suceder, o no, en el futuro.

La vigilancia:

UN CONCEPTO QUE MIRA MÁS ALLÁ DE LA TENDENCIA

En este sentido, el concepto de vigilancia se enfoca en captar, analizar y difundir información de diversa índole—económica, tecnológica, política, con el fin de identificar oportunidades o amenazas provenientes del entorno, que puedan incidir en el futuro de una organización.



Podemos identificar una **serie de beneficios** que la vigilancia le otorga a la organización que emplee algún mecanismo.

Estos son:

1. Detecta oportunidades de inversión y comercialización, desarrollo o investigación;
2. Ayuda a orientar las actividades de innovación y su estrategia;
3. Contribuye a abandonar a tiempo una determinada iniciativa de innovación;
4. Identifica socios adecuados en proyectos conjuntos de I+D ahorrando inversiones.

Por otro lado, debido al creciente de variables a las cuales las organizaciones están expuestas, junto con el cambio de hábito de los consumidores y la búsqueda de procesos organizacionales más eficientes, **la vigilancia es pertinente verla desde varias ópticas:**



- 1. Vigilancia Tecnológica:** El objetivo de este enfoque de vigilancia tiene que ver fundamentalmente con la identificación de oportunidades o amenazas proveniente del avance tecnológico.
- 2. Vigilancia Competitiva:** Este enfoque centra sus esfuerzos en la identificación de competidores actuales y potenciales.
- 3. Vigilancia Comercial:** Aquí los objetos de análisis son fundamentalmente los clientes y proveedores. Enfocándose fundamentalmente en cuestiones como la evolución de las necesidades de los clientes, los proveedores y sus estrategias comerciales u otros.
- 4. Vigilancia del Entorno:** Como mencionamos, la relación entre las organizaciones y su entorno (estado, sociedad, clientes) se ha ido complejizando mucho más. Por esta razón es que la vigilancia también debiese estar enfocada en el entramado social, legal, medioambiental y cultural que se configura a su alrededor.

6. PROCESOS DE *innovación*

La innovación requiere no únicamente una expresión del compromiso, o incluso un esfuerzo, sino un enfoque sistemático para su administración. Para esto es que debemos tener en claro cuáles son los procesos básicos involucrados en cualquier iniciativa de innovación. **Entre ellos es pertinente hacer una primera distinción en relación con aquellos habilitadores que dan un marco razonable de acción para emprender iniciativas, y aquellos procesos propios de innovación.**

Entre los habilitadores podemos encontrar:

- 1. Liderazgo y Sponsoreo:** El patrocinio de las iniciativas es, como hemos visto a lo largo de este artículo, fundamental a la hora de innovar. El liderazgo debe estar presente desde un inicio y mostrarse constantemente a lo largo del proceso mismo de la innovación.
- 2. Estructura y sistemas:** La innovación va a requerir, disponer del potencial de todo el entramado organizacional. En este sentido, contar con una estructura adecuada que permita la interacción en la organización y con sistemas que permitan el trabajo colaborativo y ágil será un elemento clave a la hora de querer innovar.
- 3. Personas:** Tal vez el habilitador más fundamental de todos. Los procesos de innovación deberán disponer de equipos tanto para comenzar las iniciativas como para materializar aquellos ajustes de mejora continua que se estimen necesarios.

Una vez considerados los habilitadores, podemos identificar los procesos de innovación. Es importante mencionar que estos son cíclicos e iterativos, lo que quiere decir que la lógica lineal con la que se presentan puede verse alterada según los requisitos o limitaciones de las iniciativas. Entonces, con frecuencia se puede observar que alguno de estos procesos se repita u omita en el ciclo de vida de una iniciativa.

PROCESOS DE INNOVACIÓN



- 1 Área del problema y análisis de la necesidad:** se identifican problemas reales para usuarios/clientes reales y se descubren hallazgos que permitirán establecer un punto de vista y definir un reto o desafío (será el eje de todo el proceso).
- 2 Desafío:** Una necesidad puede devenir en una serie de desafíos que podrán combinarse para obtener aquel sobre el cual idear. Es la enunciación de lo que se busca resolver, alineando a todas las personas en la misma dirección.
- 3 Ideación:** Se define la propuesta de valor y las primeras ideas conceptuales. A su vez, se identifican los impactados y responsables de la iniciativa en dos momentos creativos (divergencia y convergencia).
- 4 Diseño conceptual:** Se desarrolla y documenta una primera versión de los elementos claves de la iniciativa en términos de solución.
- 5 Prototipos:** Se generan y revisan una serie de prototipos para ajustar y comunicar la iniciativa. Este proceso también comprende un benchmark sobre modelos y conceptos fuera de la organización.
- 6 Testing interno:** instancia de presentación e iteración para realizar una validación formal y generar nuevos inputs para ajustar de forma temprana la solución, una vez creados los primeros prototipos.
- 7 Validación:** A pesar de esta instancia formal, los proyectos serán validados de forma constante con los sponsors de los equipos y los referentes en la materia dentro y fuera de la organización.
- 8 Experimentación:** Las hipótesis y variables que sustentan el modelo de negocio se prueban a través de simulaciones y experimentos. La idea es visualizar el rendimiento de la iniciativa en un ambiente controlado.
- 9 Diseño detallado:** Se lleva a cabo un análisis profundo con los datos recopilados y se detallan todos los elementos claves del modelo de negocio.
- 10 Piloto:** La iniciativa es puesta en práctica a través de una primera versión del modelo de negocio en una población objetivo.
- 11 Lanzamiento:** El modelo de negocio se despliega en toda la organización y/o en el mercado objetivo.
- 12 Iteración:** Se revisa el modelo de negocio de acuerdo con los planes iniciales, las expectativas y los objetivos estratégicos. Conforme esta evaluación, se realizan ajustes y en función de la radicalidad de éstos se pueden repetir alguno de los procesos antes mencionados.

7.

MEDICIÓN PARA

la sostenibilidad DE LA INNOVACIÓN

Los procesos de la innovación son complejos, en tanto que atraviesan las fronteras funcionales, jerárquicas y organizacionales. Para esto la medición es un activador clave de la acción. Mantiene las mentes y la energía de los individuos concentradas en la generación de valor, y es uno de los mejores medios posibles para evitar la conformidad con uno mismo.

Tan sólo una empresa con un sistema de medición instalado tiene la capacidad de dar seguimiento a su avance o, dada la falta de tal sistema, de tomar las acciones correctivas para asegurarse de que los objetivos estratégicos y a corto plazo de la empresa se satisfagan gracias a las estrategias de innovación que estén siguiendo.

En relación con las fases de medición del desempeño, es importante mencionar que aquellas métricas basadas únicamente en factores económicos (ej. ganancias, rendimiento sobre la inversión y productividad), invisibilizan indicadores claves relacionados a la experiencia del cliente, a la experiencia del colaborador y otras métricas de suma importancia para la innovación.

En el camino por generar una medición consistente de la innovación, las organizaciones pueden encontrarse con varias barreras:

- 1.** Es probable que tengan **objetivos confusos** que no cuenten con descripciones claras;
- 2.** **Procesos mal definidos** para generar participación;
- 3.** **Confianza desmedida** en los sistemas informales: retroalimentación no formalizada y conversaciones de pasillo, por ejemplo;

4. **Sistemas de medición obsoletos** que caen en la “trampa de la actividad”. Es decir, mediciones enfocadas en la realización de actividades y no resultados, que presuponen erróneamente que la actividad por sí misma logrará resultados;
5. **Creer que la medición induce a comportamientos negativos por parte de la organización.** Toda vez que la medición, cuando es aplicada de manera correcta, está asociada a la disminución de temores y resistencias.

Los beneficios de tener un sistema robusto de medición de la innovación tienen que ver con:

1. Poder dirigir la atención a las áreas que necesitan mejorarse;
2. Resalta las áreas de alto desempeño y de fortaleza;
3. Permite que se hagan comparaciones con el desempeño histórico;
4. Revela los costos de las implementaciones;
5. Destaca las brechas entre objetivos y logro.

Implementar bien una estrategia de medición permite aplicar transversalmente las métricas elegidas en la organización de modo de mantener el significado para los grupos y partes interesadas en ella.

Las dificultades típicas de la medición tienen relación a:

1. Si no se implementa bien, se vuelve contraproducente y fomenta la rigidez. Foco en el indicador mismo y no en la razón de ser de dicho indicador;
2. La medición con facilidad puede convertirse en una actividad autorreferente dentro de la organización y enfocarse excesivamente en lo interno;
3. La medición puede favorecer una dinámica burocrática incontrolable;
4. La medición puede ser vista con temor por parte de quien es medido.

Algunas características de una buena medición son:

1. Tener un propósito claro y estar enfocadas en actividades que agreguen valor, es decir que conduzcan a resultados de desempeño;
2. Funcionar con información de buena calidad;
3. Ser oportuna, es decir, dar la información correcta a las personas adecuadas en el momento preciso;
4. Ofrecer retroalimentación para reflejar la ejecución del proceso, ofrecer oportunidades para una mejora continua y el medir el avance total hacía el objetivo propuesto;
5. Dar apoyo al aprendizaje organizacional.

Otra cuestión fundamental tiene que ver con la temporalidad de la medición. Las métricas puramente basadas en factores económicos generalmente son capturadas una vez el proceso mediante el cual fueron concebidos los servicios o productos ha terminado. Esto implica que la relación entre la medición y la innovación sería siempre una relación atemporal que no favorece el mejoramiento en tiempo real.

Muchas organizaciones siguen programas de innovación y, sin embargo, después de algún tiempo se preguntan si valió la pena invertir grandes cantidades de dinero y de tiempo. Quienes no poseen un sistema de seguimiento operan en la oscuridad, y son incapaces de responder tal pregunta.

Medir no sólo implica entender el impacto de las acciones, sino también comprender dónde están las principales oportunidades.

Innovar tiene como premisa la iteración constante – incluso de los propios modelos – que permita prever un ejercicio de evolución continua producto de los cambios anteriormente mencionados y de las señales que se avecinan. **De esta manera, medimos para demostrar la efectividad de la innovación (garantizar que haya valido la pena), pero mucho más para hacerla sostenible y pasar de hacer innovación a ser innovadores.**

ANEXO

Patentes: la protección de la innovación

Para apropiarse y sostener los beneficios provenientes de la innovación, las organizaciones pueden utilizar diversos mecanismos; pueden, en efecto, aprovechar las ventajas de ser el primero en adoptar estas metodologías, capacidades y herramientas; y a raíz de ello moverse más rápido por la curva de aprendizaje. O también podrían mantener la innovación en secreto para resguardar los beneficios de sus invenciones. **Más allá de las opciones que puede tener una organización para hacerse con los beneficios de su innovación, el único instrumento que permite vender el conocimiento creado son las patentes. Aunque los costos de hacer respetar una patente pueden ser altos, estas permiten:**

- 1 Aumentan el valor de la compañía asegurando activos intangibles;
- 2 Fortalece el poder de negociación de la compañía;
- 3 Vuelve atractiva a la empresa para posibles socios, alianzas o mercados internacionales;
- 4 Invención garantizada a través del derecho de propiedad;
- 5 Previene la copia por parte de la competencia;
- 6 Bloquea el desarrollo de ciertos productos por parte de la competencia.

Dependiendo de su estrategia de innovación, la organización debiese tener en claro que ciertas decisiones estratégicas aumentan la necesidad de patentar, algunas de estas son:

- 1 Vinculación positiva entre el esfuerzo de I+D y la producción de patentes de la compañía.
- 2 Relación positiva entre la interacción con agentes externos (principalmente con proveedores, clientes, competidores e instituciones de investigación) y conteo de patentes o la probabilidad de patentar de la firma.

- 3 Relación positiva entre la introducción de productos de alto grado de novedad (o invenciones) y la obtención de patentes.
- 4 Relación negativa entre colaboración entre competidores y decisión de patentar por que la colaboración entre competidores es más probable cuando las firmas comparten problemas comunes que están por fuera de los ámbitos donde compiten.
- 5 Innovación de procesos relacionada negativamente con patentar y de productos positivamente con patentar, dado que los procesos a diferencia de los productos poseen características muy propias de cada compañía, no son muy transferibles ni replicables.

Sin perjuicio de lo anterior, podemos identificar 4 estrategias que las organizaciones podrían escoger a la hora de pensar sobre la protección de sus iniciativas de innovación:



Estrategias defensivas: La organización acumula las patentes para evitar una competencia directa en áreas relacionadas o incluso no relacionadas. La empresa construye una barrera de control de acceso de patentes, la cual puede usar para establecer una fuerte posición competitiva. Esta estrategia requiere que la empresa patente en forma continua, así como que mejore su patente actual, para asegurarse de su actualización y sostenibilidad.

Estrategias prospectivas (o de desarrollo): Estrategia de propiedad intelectual que se enfoca hacia el exterior y, en la cual, la empresa vigila las innovaciones y los desarrollos que ocurren en el ambiente externo para identificar las áreas de oportunidades potenciales, así como para concentrar de esta manera las energías de investigación y de desarrollo.

La estrategia prospectiva vigila el ambiente externo, para evaluar las formas potenciales de desarrollar y apalancar el portafolio de patentes de la organización.

Estrategias cooperativas de propiedad intelectual:

Concesión de licencias cruzadas Las estrategias cooperativas implican una concesión de licencias cruzadas de patentes. En esta estrategia se comparten varias patentes entre empresas.

Estrategias de propiedad intelectual basadas en el mercado:

Una empresa puede ampliar su invención concediendo licencias de sus inventos a otros a cambio de algún pago. El motivo para esta estrategia suele ser puramente monetario o estratégico. Cuando una patente es de poco uso directo para la empresa, quizá capitalice dicha patente vendiéndole a cambio de regalías. Por otro lado, la concesión de licencias, de manera muy similar a la concesión de licencias cruzadas, permitiría a la empresa construir una presencia de mercado y un dominio sobre una tecnología en particular.



Una Consultora Internacional

Especialista en impulsar procesos de transformación en las organizaciones, no importa donde estén.

Acompañamos a nuestros clientes en el desafío de transformar su cultura, avanzar en sus procesos de digitalización y desarrollar un ADN innovador.



www.olivia-global.com

A GLOBAL TRANSFORMATION ORCHESTRA