



¿CÓMO LLEVAR LA INNOVACIÓN AL DÍA A DÍA?

En una cultura innovadora no existe "hoy innovo, mañana trabajo" o "unos innovan, otros no". La innovación no nace y muere con iniciativas aisladas, sino que está definida por la estrategia y los desafíos que enfrentan las empresas, y por lo tanto, debe estar inserta en el quehacer cotidiano.

POR: AURYS CONSULTING*

La innovación está de moda. De hecho, hasta en las empresas más tradicionales sería "políticamente incorrecto" que un ejecutivo dijera "no, en esta empresa la innovación no es importante". Ha sido una disciplina vasta y profundamente desarrollada por académicos, consultores, ejecutivos y emprendedores como una clave para la "descomoditización" y el desarrollo de nuevos negocios, procesos y productos.

Hoy todos quieren ser como Google, Apple o Starbucks. Escuchamos frecuentemente sus experiencias y lo creativas e innovadoras que son. Es verdad; estas son organizaciones que han innovado con éxito y disponen de espacios para la divergencia y ruptura del status quo. Son organizaciones con autocrítica, con capacidad de desafiar sus propios paradigmas, comprometidas en ir delante de su competencia. Pero ojo, en estas empresas el esfuerzo no está solo en hacer bien "la pega" y cumplir objetivos, sino también en mejorar constantemente la forma en que se hacen las cosas.

Sin embargo, en Aurys hemos observado que muchas empresas equivocan el camino para incorporar la innovación como práctica en su gestión. Este boom o moda termina en reiteradas ocasiones con ejecutivos que buscan solo resultados rápidos de alto impacto y se focalizan en lanzar nuevos productos o servicios que concreten el esfuerzo de innovación de la empresa. Así, se implementan

iniciativas aisladas para innovar o gestionar la innovación ("ad-hoc"), las cuales terminan de la misma forma en que fracasan varios de los probabilísticos proyectos que desarrollan. Una vez pasado el empuje inicial, se quita la prioridad a la innovación en pos de potenciar otras iniciativas. Y la innovación muere.

Es importante buscar resultados que permitan construir "credibilidad" en torno a la innovación, pero esto debe ser complementado con un esfuerzo importante en convertir la innovación como una parte real de todo lo que la

los procesos que operan el negocio, logrando resultados satisfactorios a través del tiempo.

Creemos que el éxito duradero de las compañías innovadoras radica en que han asumido el compromiso de trabajar diariamente en el logro de la excelencia en la innovación. Es decir, hacer cada trabajo bien hecho y cumplir objetivos, pero a la vez desafiar los paradigmas imperantes, resolver problemas creativamente, idear nuevas propuestas, pero en todos los ámbitos de gestión, no solo los nuevos negocios o nuevos mercados. Hablamos de innovar

La innovación no es tan glamorosa como parece. Lograr su implementación y operación sistemática en lo cotidiano **requiere mucho trabajo y compromiso de todos.**

organización hace. Esto no se trata de instalar buzones de ideas o crear equipos especializados, ya que aunque muchos ejecutivos declaran que la innovación es parte de su agenda, también muchos de ellos aún ven la innovación en forma aislada o solo para resolver necesidades puntuales, incluso a veces desconectadas de los focos estratégicos de la compañía.

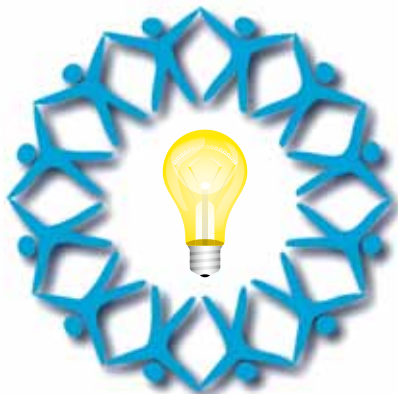
Empresas como 3M o P&G han logrado integrar la innovación no como una capacidad "add-on", sino como parte de la cultura y acción de todos los días, en su estrategia y en todos

en toda la organización. Hablamos de entregar esa "milla extra".

La innovación no es tan glamorosa como parece. Lograr su implementación y operación sistemática en el día a día requiere mucho trabajo y compromiso de todos. En Aurys observamos que de este compromiso destacan tres aspectos clave:

1. El hábito de destrucción de paradigmas se fomenta en el trabajo diario

Para innovar se requiere una mente abierta. Y por cierto, valentía para asumir el riesgo de salir de la llamada



Muchas empresas equivocan el camino para incorporar la innovación como práctica en su gestión. **Este boom o moda termina en reiteradas ocasiones con ejecutivos que buscan solo resultados rápidos de alto impacto y se focalizan en lanzar nuevos productos o servicios que concreten el esfuerzo de innovación de la empresa.** Así, se implementan iniciativas aisladas para innovar o gestionar la innovación (“ad-hoc”), las cuales terminan de la misma forma en que fracasan varios de los probabilísticos proyectos que desarrollan.

“zona cómoda”. Expresiones como “así lo hemos hecho siempre” abortan cualquier búsqueda de nuevas oportunidades. Para innovar, las personas no deben aferrarse a sus creencias, deben tener apertura a nuevas perspectivas y proactivamente cuestionar el status quo, en cada ámbito de la gestión diaria donde haya oportunidad de crear nuevo valor. En esquemas de trabajo donde existe una cultura de trabajo en equipo, y predisposición constante de las personas a sentirse parte de algo mayor y aportar valor, sin duda que encontraremos que la innovación deja de ser aleatoria y pasa a ser una forma de trabajo y un hábito.

2. La innovación nace muerta sin un liderazgo que la impulse

Las empresas que innovan en su día a día se caracterizan por tener una estrategia desafiante y porque su equipo de liderazgo no solo valora y fomenta la innovación, sino que busca constantemente e implementa innovaciones. Así logran concordancia entre lo que se valora, lo que se dice y lo que se hace. Es decir, la innovación nace muerta si el equipo de líderes no está embarcado. Es crucial que los líderes inspiren y motiven a la organización con una visión ambiciosa de la innovación que empoderen a las personas para

que innoven. Se necesitan supervisores y jefes que no sientan que los miembros de su equipo “le hacen sombra” a sus ideas, que fomenten las iniciativas que mejoren la forma en que se hacen las cosas y que guíen su ejecución.



3. Innovar es identificar y resolver problemas

Basados en nuestra experiencia, en Aurys Consulting sabemos que la innovación no parte por buenas ideas, sino que tiene su origen en problemas desafiantes o no evidentes. Problemas no resueltos de los clientes son tierra fértil para desarrollar innovaciones de productos o servicios. Y los problemas no resueltos en los procesos cotidianos de una empresa—sean de producción, de abastecimiento o gestión—constituyen también oportunidades para innovar. Fue Bette Nesmith, una secretaria en Dallas, quien en los ‘50 comenzó a buscar soluciones al problema de escribir nuevamente una hoja a máquina por un error de mecanografía y, así, elaboró una sustancia blanca que se secaba rápidamente y tapaba las faltas. En 1956 convirtió su cocina en un laboratorio, debido a la demanda de sus compañeros y amigos. En 1967 creó su propia compañía, la “Liquid Paper Corporation”. Ejemplos como este, dejan claro que las personas en sus

empresas deben y pueden identificar proactivamente problemas en su trabajo diario y generar soluciones creativas.

Lograr que una organización sea innovadora va mucho más allá de declararlo o desearlo. También va más allá de una moda o nuevos negocios. Se debe balancear la búsqueda de resultados que construyan credibilidad en el corto plazo con el compromiso de largo plazo de cambiar la forma de trabajar en el día a día. No es un aterrizaje, es despegar a un largo vuelo que requiere perseverancia, equipos de trabajo formados para aprender a resolver problemas, espacio para errar e incorporar nuevas perspectivas.

Si alguien dice que innovar es solo para pocos o es complejo, no le muestre un iPad, sino que una alternativa de solución para los problemas de atención a clientes, índices de accidentes laborales, fallas en procesos (o reprocesos), baja retención de personas, etcétera.

La innovación está esperando muy cerca, solo hay que encontrar y resolver creativamente problemas desafiantes.  

***Aurys Consulting (www.aurys.cl) es una consultora en estrategia y gestión que apoya a importantes empresas de Chile en solucionar sus grandes desafíos de negocio.**