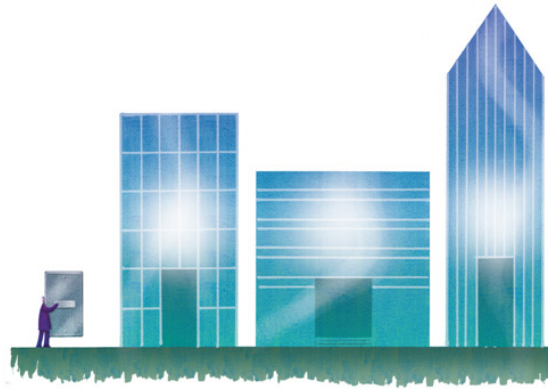


Clase: Organizaciones e Innovaciones: generando el ambiente correcto

La mayoría de las organizaciones exitosas e innovadoras comparten algunos factores fundamentales que les permiten gatillar y potenciar el capital creativo y emprendedor de una verdadera red de empleados y colaboradores. Así, podemos hablar de una verdadera cultura de emprendimiento.



Alcanzar una posición dominante en un mercado y contar con una alta capacidad de innovación, son prácticamente sinónimos en nuestros tiempos. La capacidad de innovar presupone que una empresa posee habilidades para identificar lo que el cliente necesita, tiene las capacidades para traducir esa visión en productos de la calidad, el precio y los sistemas de comercialización necesarios para llegar hasta el cliente. El logro de lo anterior no sucede automáticamente; sin embargo, el desarrollo de habilidades de excelencia en innovación requieren una organización que cuente con líderes que

impregnen la causa y sepan crear el clima adecuado para sobresalir en la tarea de renovar permanentemente la oferta de valor.

La capacidad de las organizaciones para innovar y competir

¿Qué características tienen las empresas que innovan de manera consistente y predecible? ¿Cómo están organizadas? ¿Cómo es su cultura? ¿Cuáles son las actitudes de sus líderes y empleados? La evidencia de múltiples investigaciones nacionales e internacionales muestra que la mayoría de las organizaciones exitosas e innovadoras comparten siete factores fundamentales:

1. Cultura de Innovación, y aceptación de riesgos: la innovación es una actividad que presenta alto riesgos, ambigüedad, e incertidumbre. Todas estas variables se dan en grados variables, la [aversión al riesgo](#) y la intolerancia a la ambigüedad y la incertidumbre son naturales en las personas y las organizaciones. Pero el dicho: “quien no se arriesga no cruza el río”, aplica plenamente en el contexto de aumentos en la capacidad de innovación de las empresas.

Para avanzar en la dirección de fomentar una cultura de innovación se requiere un adecuado grado de toma de riesgos, las empresas más adversas a éste deberán ser capaces de desarrollar una sana tolerancia a los errores en los que inevitablemente se incurre cuando pisamos terreno desconocido. Esta actitud de aceptación de un nivel calculado de riesgo debe ser conocido por los miembros de la empresa, a objeto de generar el clima de confianza necesario para atreverse a plantear nuevas ideas.

Es importante recordar que sin este riesgo se está siempre frente al peligro de quedar obsoleto por un competidor que supo innovar antes que nosotros. En otras palabras, el riesgo está siempre presente en las empresas, nuestra opción es gestionarlo en forma defensiva, hacia el pasado, o proyectarlo hacia futuros más promisorios y sustentables.

2. Organizaciones que aprenden de sus fallas y saben experimentar: una de las mejores maneras de hacer frente al riesgo, la ambigüedad e incertidumbre es aprender mediante experimentación y fallas. Las empresas eficientes hablan de errores, la firmas innovadoras hablan de fallas y errores. Mientras las fallas son el resultado de métodos y prácticas que nos dicen qué no sabemos, los errores son negligencias en el diseño, desarrollo e implementación de proyectos. Para innovar se requiere fallar lo más pronto, rápido y barato posible, y las empresas que mejor lo hacen son aquellas que aceptan la falla, y han adoptado o creado maneras de aprender de ellas, de manera de identificar alternativas de creación de valor que no funcionan, dejarlas en el camino, y terminar implementando aquellas opciones superiores.

3. Organizaciones que buscan nuevas ideas: las empresas innovadoras generan activamente ideas nuevas. Muchas ideas innovadoras son el resultado de una búsqueda sistemática y consciente de oportunidades para resolver mejor un problema o satisfacer más cabalmente las necesidades de los consumidores.

Entre las fuentes de donde nutrirse con ideas innovadoras, destacan nuestros propios clientes, la competencia, el medio ambiente en general (incluyendo a nuestros proveedores) y el interior de la organización misma. Una empresa debe estar siempre atenta a estas fuentes de innovación, realizando estudios y sondeos que le permitan no sólo interpretar y anticipar las potenciales innovaciones que podrían afectar a su negocio central, sino también a estar llana a que podría tener que entrar en alianzas con organizaciones externas para adoptar ciertas formas de innovación de manera más eficaz (openmarket innovation).

4. Diversidad y multidisciplinariedad: La generación de un clima favorable al surgimiento de ideas con potencial de innovación, presupone la existencia de múltiples puntos de vista frente a una misma realidad. Por ello, las empresas innovadoras aprecian y fomentan la diversidad en los individuos que trabajan, lo cual se manifiesta explícitamente en sus políticas de contratación y sus sistemas de incentivos. La 'captura' consciente de gente creativa, la formación de equipos multifuncionales con profesionales de distintas especialidades y "backgrounds", el fomento de instancias de interacción entre estas distintas personalidades y experticias, son conscientemente buscadas por la empresa innovadora.

5. Valoración de la innovación: Las empresas innovadoras consideran la innovación como una prioridad estratégica que permite alcanzar **competitividad**, crecimiento y participación de mercado. La importancia explícita, dada al proceso innovador dentro de una empresa, se puede reconocer en aspectos básicos tales como: una actitud positiva frente al cambio, dar importancia al retorno de la innovación, generar adecuados mecanismos de recompensa para quienes contribuyen a ella y asignación de recursos que refleje un compromiso por innovar.

6. Toma de decisiones descentralizadas: Las empresas innovadoras se caracterizan por tener estructuras y niveles jerárquicos poco rígidos relacionados con sus funciones de innovación, un alto grado de **comunicación lateral** y empleados con poder de decisión real. La centralización excesiva del poder y la autoridad lejana e indiscutible actúan como verdaderos filtros y obstáculos para la generación de innovaciones.

7. Fomentar un ambiente de comunicación y colaboración: En las empresas innovadoras existe un acceso fácil y expedito hacia las fuentes de información que permiten evaluar los méritos de nuestra oferta actual de productos y procesos, contrastándola con otras que se nos puedan ocurrir. La buena información es un nutriente clave para el pensamiento creativo, como lo es también la existencia de instancias donde esta información es comentada y compartida. Ambos son elementos que favorecen un ambiente para la transformación de buenas ideas en reales innovaciones.

Empresas que valoran la innovación

-Actitud positiva al cambio: La actitud abierta a nuevas ideas y métodos, hace de la innovación una parte integral de la organización. Una actitud positiva al cambio, motiva y permite a los empleados buscar nuevas oportunidades de negocios.

-Medir el retorno sobre la innovación: Esto muestra si la innovación es parte integral y de la estrategia de la empresa. Permite medir el progreso del esfuerzo en innovación y así crear los mecanismos para mejorar su efectividad en el futuro.

-Recompensar a los innovadores: La creatividad y trabajo innovador en los individuos se motivará mediante un correcto sistema de compensación que los estimule a ir más allá de su trabajo normal. Un correcto conjunto de incentivos debe guardar proporcionalidad con el logro, además de no solo considerar incentivos monetarios, sino que incluyan el reconocimiento ante sus pares, proyección de carrera, ascensos, retribuciones que reconozcan el trabajo en equipo.

-Asignar los recursos necesarios: Una organización, donde la innovación está en el centro de su funcionamiento, vela por entregar recursos a los individuos, para posibilitar la oportunidad real de desarrollar proyectos innovadores. Estos recursos pueden ser en tiempo o financieros. Tiempo para pensar y recursos para experimentar, permite crear, explorar y desarrollar ideas, así como también permite absorber los fracasos de un proyecto fallido y sobrellevar los costos de implementar la innovación.

En Resumen...

1. Alcanzar una posición dominante en un mercado y contar con una alta capacidad de innovación, son prácticamente sinónimos en nuestros tiempos.
2. La capacidad de innovar presupone que una empresa posee habilidades para identificar lo que el cliente necesita.
3. La innovación es una actividad que presenta alto riesgos, ambigüedad, e incertidumbre. Todas estas variables se dan en grados variables, la aversión al riesgo y la intolerancia a la ambigüedad y la incertidumbre son naturales en las personas y las organizaciones.
4. Una de las mejores maneras de hacer frente al riesgo, la ambigüedad e incertidumbre es aprender mediante experimentación y fallas.

Para reflexionar...

1. ¿Qué características tienen las empresas que innovan de manera consistente y predecible? ¿Cómo están organizadas?
2. ¿Cómo es su cultura?
3. ¿Cuáles son las actitudes de sus líderes y empleados?