

Fecha	Fuente	Pag.	Art.	Titulo
26/09/2013	LA SEGUNDA (STGO-CHILE)	28	2	CULTURA DE LA INNOVACION COMIENZA A PENETRAR EL ADN DE LAS EMPRESAS

AUNQUE EL FENOMENO todavía no se ha extendido masivamente, en nuestro país cada vez son más las organizaciones que consideran crear de manera permanente instancias y condiciones para que sus trabajadores aporten con ideas nuevas que permitan perfeccionar procesos y desarrollar nuevos productos, dando un paso más allá en la búsqueda de competitividad.



Foto: Rodrigo Merino.

comienza a penetrar el ADN de las empresas

Fecha	Fuente	Pag.	Art.	Título
26/09/2013	LA SEGUNDA (STGO-CHILE)	28	3	CULTURA DE LA INNOVACION COMIENZA A PENETRAR EL ADN DE LAS EMPRESAS

Muchas veces en los grupos humanos surge la pregunta de “para qué cambiar, si lo desconocido es un riesgo”. Esta interrogante poco a poco está siendo dejada de lado en el mundo de la empresa para dar paso a ideas y acciones que produzcan transformaciones positivas en la organización. En algunas, incluso, innovar ha pasado a ser parte de la cultura corporativa, transformándose en un importante pilar de la evolución y estrategia de negocio.

En general, los cambios más significativos en el entorno empresarial, como el establecimiento de una cultura de la innovación, ocurren en paralelo a un evento importante en el ciclo de vida de la empresa, asegura Jorge Becerra, senior partner y managing director de The Boston Consulting Group. Estos son el lanzamiento de un nuevo negocio, la llegada de un directivo o de un jefe de la unidad de negocio, o la implementación de modificaciones estructurales importantes, como una fusión, escisión o la formación de una empresa de riesgo compartido. “Independientemente del evento precipitante, el tono y las acciones de los dirigentes son factores críticos de éxito para el establecimiento y mantenimiento de una cultura de la innovación”, explica el experto.

Estudios propios de la consultora revelan que en 9 de cada 10 países con mejores resultados de innovación se informó que la alta gerencia está comprometida con innovar en sus respectivas empresas. En los casos en que los ejecutivos declararon que la compañía debe ser más innovadora, pero no hacen de esta característica una de sus principales prioridades y no se esfuerzan para cambiar el gobierno corporativo, los procesos de gestión y la compensación –sus sistemas de incentivos– no promueven la capacidad de innovación y, por tanto, tampoco se produce un cambio cultural en la empresa.

“Cuando entrevistamos a los CEO que han llevado a una organización a convertirse en ‘más innovadora’, siempre responden que se requiere de un esfuerzo implacable durante períodos prolongados de tiempo (meses o años)”, acota Becerra, quien agrega que esos líderes ayudan con firmeza y paciencia a sus organizaciones a aprender nuevos comportamientos y formas de trabajo, por tanto, “la creación de un entorno favorable a la innovación es fundamental”.

Similar es la mirada de Arturo Herrera, gerente general de la consultora Innspiral, que en 2004 creó en conjunto con la Universidad

Adolfo Ibáñez el Club de la Innovación. De acuerdo con su experiencia, iniciar la ruta hacia la innovación desde el intento de modificar el *mindset* de las personas es un proceso de largo aliento y con un resultado muy incierto. A pesar de ello, una transformación en esta línea que comienza por el convencimiento del gerente general de la compañía y su comité ejecutivo de querer hacer las cosas de forma diferente, apoyado por la obtención de resultados concretos, facilita que una compañía se transforme en una empresa innovadora, destaca.

EL PANORAMA LOCAL

En el plano nacional, Pablo Fernández, director de Innovación de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad del Desarrollo y autor del Ranking Culturas Creativas Corporativas (C3), que ofrece un diagnóstico sobre la cultura para la creatividad y la innovación dentro de las firmas, visualiza que en Chile la cultura de innovación está en “etapas iniciales”, porque las empresas siguen un trayecto conservador al momento de implementar sus proyectos. “No se sabe lidiar con la incertidumbre y el fallo no es valorado como aprendizaje”, puntualiza el experto, quien plantea que si se revisa la Encuesta Mundial de Valores 2012 se observa que “imaginación” es uno de los atributos menos apreciados a nivel local.

“Este dato contrasta mucho con algunas culturas anglosajonas, donde la imaginación y autonomía son valores que los padres buscan inculcar a sus hijos”, subraya.

El Ranking C3 de la UDD evidenció que en muchos casos la innovación figura como parte de la misión/visión/valores de las compañías, pero no está incorporada a las actividades diarias que realizan sus trabajadores. Ante los altos niveles de competencia que enfrentan las organizaciones, se concluyó que es necesario que las actividades creativas sean reconocidas como parte de la labor diaria y no como una carga adicional o esporádica. Al mismo tiempo, tener claro el por qué se está innovando debe ser una visión compartida por toda la organización.

Menos pesimista es Arturo Herrera, quien plantea que según la experiencia de Innspiral en el desarrollo de proyectos de innovación en México, Brasil, Colombia, Perú y Chile han podido constatar que el ecosistema de innovación y emprendimiento nacional está mucho más desarrollado y maduro.

“En estos últimos años las empresas en Chile han comprendido la importancia de incorporar la innovación como una capacidad que les permita sistemáticamente crear nuevos productos, servicios, experiencias y modelos de negocios con base en las necesidades de sus clientes y consumidores”, detalla.

Fecha	Fuente	Pag.	Art.	Titulo
26/09/2013	LA SEGUNDA (STGO-CHILE)	29	2	CULTURA DE LA INNOVACION COMIENZA A PENETRAR EL ADN DE LAS EMPRESAS

El creciente interés incluso ha llevado a que la cartera de clientes de Innspiral, que partió con 4 socios, hoy ya cuenta con 50 empresas que periódicamente comparten prácticas de innovación corporativa. “El año pasado desarrollamos una encuesta a más de 60 empresas en Chile, donde el 60% mencionó que existía un área al interior de sus empresas encargada de gestionar la innovación. Hace diez años ese porcentaje era prácticamente cero”.

LIDERAZGO Y CONFIANZA

Para apurar el paso, los expertos coinciden en que es necesario que las compañías internalicen los beneficios de estas acciones, especialmente aquellas que están más lejos de este camino. Pero ¿cuál es el “momento cero” para que una cultura corporativa sea innovadora? Pablo Fernández sostiene que es difícil determinarlo. Los resultados del estudio de la UDD, sin embargo, establecen tres elementos que deben estar presentes para que ello suceda. Lo primero es que tiene haber una intención declarada de innovar al interior de la organización, luego comunicar ese afán de manera transversal y finalmente se deben disponer los medios, recursos e incentivos para que la cultura de creatividad se manifieste de manera concreta.

Por el contrario, los tres factores que afectan de forma negativa este proceso son la falta de confianza, el bajo compromiso del gerente general y su comité ejecutivo con la

innovación, y el castigo al error.

“La falta de confianza, muy arraigada en nuestra cultura, implica que las personas no compartan de buena forma sus conocimientos, experiencias e ideas, lo que finalmente disminuye las interacciones y termina creando ‘silos’ aislados en las diferentes áreas de la organización”, afirma Fernández. Si a eso se suma que se castigue la equivocación, entonces “se está inhibiendo el espacio para experimentar, parte fundamental del proceso de innovación, que nos ayuda a salir del campo de lo conocido”.

Los trabajadores también cumplen un rol clave, pues el intercambio de ideas y el desarrollo de proyectos innovadores requieren que éstos mantengan una buena relación entre ellos, que haya una mirada constructiva y que

confíen en las capacidades y habilidades de sus pares, agrega el académico de la UDD. Si eso no existe, las ideas no se comparten y no hay colaboración en los equipos. Por ello, el liderazgo es un conjunto de habilidades que permiten influir en otras personas para conseguir colectivamente un logro o meta. Y cuando ese objetivo es producir innovación sistemáticamente, los liderazgos se caracterizan por estimular las nuevas ideas, promover el trabajo colaborativo y convertir los fracasos en oportunidades de aprendizaje.

“Se dice que la cultura de una empresa es lo que sucede cuando no hay nadie mirando. Si logramos generar una cultura creativa, los empleados asumirán la innovación como una parte normal de su tarea diaria y no algo adicional”, afirma.

Fecha	Fuente	Pag.	Art.	Título
26/09/2013	LA SEGUNDA (STGO-CHILE)	29	3	CULTURA DE LA INNOVACION COMIENZA A PENETRAR EL ADN DE LAS EMPRESAS



Foto: Gentileza The Boston Consulting Group.

Jorge Becerra, senior partner y managing director de The Boston Consulting Group.



Foto: Gentileza Innspiral.

Arturo Herrera, gerente general de Innspiral.



Foto: Gentileza UDD.

Pablo Fernández, director de Innovación de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad del Desarrollo.

70%
de las empresas chilenas incorpora clientes en el desarrollo de sus innovaciones y el 60% colabora con proveedores.

40%
de los empleados conoce el canal para entregar ideas que su empresa ha implementado.

23%
reconoce contar con un tiempo definido en su jornada laboral para trabajar en nuevas ideas y proyectos.

Fuente: Ranking Culturas Creativas Corporativas (C3) elaborado por la Facultad de Economía y Negocios de la UDD.