

GOBERNAR LA INNOVACIÓN

Nunzia Auletta y María Helena Jaén

El desarrollo efectivo de procesos de innovación en las empresas requiere un sistema de gobierno adecuado. Gobernar la innovación significa enfrentar con visión sistémica las decisiones relacionadas con la estrategia, la estructura y el empoderamiento, y exige un liderazgo comprometido al más alto nivel de la organización.

INNOVAR, INNOVAR, INNOVAR... es un mantra recurrente en muchas empresas. A diferencia de unos años atrás, ya no hay que convencer a las empresas y a sus ejecutivos de la necesidad de promover la innovación en sus organizaciones. La palabra mágica aparece en muchas misiones, visiones y declaraciones de principios y valores, lo que presagia una impronta inequívoca en la dirección estratégica de esas empresas. La consecuencia natural y esperada debería ser una organización que asume el reto estratégico y se alinea para competir en la carrera hacia la innovación, mediante el desarrollo de nuevos procesos, productos, servicios, modelos de negocios y hasta de organizaciones. En la realidad, se observa con preocupación, la innovación se convierte con frecuencia en un caballo desbocado que, algunas veces, tumba barreras entre funciones y departamentos, o pisotea estructuras existentes, y, otras, pierde el ímpetu por falta de un conductor que le dé dirección y propósito.

El paso que va de la declaración estratégica de la innovación a su desarrollo en la organización no es un simple hecho mecánico que se resuelve al rellenar un organigrama o dar vida a un proyecto piloto. El camino de la innovación está plagado de lo que Marty Neumeier (2009), presidente de Neutron, ha llamado «problemas embrujados», por ser persistentes, evasivos y parecer irresolubles. Entre estos problemas se encuentran balancear el corto y el largo plazo, proyectar el retorno financiero de conceptos innovadores, romper fronteras entre departamentos, encontrar nuevos y rentables espacios de mercado, alinear la estrategia con la experiencia de los clientes, y atraer y retener talento para la innovación. Para Neumeier, una posible aproximación a la solución de estos problemas se logra con una empresa orientada al diseño: enfocada hacia la innovación, conectada con sus mercados, constructora de puentes con los clientes y dibujante de futuros posibles. En este enfoque, el diseño va más allá de lo estético para ocuparse de procesos, sistemas y organizaciones. Sale de los departamentos técnicos o tecnológicos para encontrarse con los procesos estratégicos y de planificación.

Nunzia Auletta y María Helena Jaén, profesoras del IESA.

La innovación reclama una presencia central en las definiciones de la estrategia corporativa. Se convierte en un compromiso sistémico que requiere un esfuerzo articulado, desde el más alto nivel de la organización, con la capacidad de permear toda su estructura y empoderar a su gente para recorrer caminos nuevos, pero en una misma dirección estratégica. En esta articulación es posible identificar tres ámbitos: el gobierno de la innovación, su incubación y su escalamiento. En el gobierno opera la alta gerencia de la empresa, cuya responsabilidad consiste en dar la dirección estratégica y alinear a la organización para seguirla. En la incubación se encuentran los equipos de innovación o unidades de desarrollo, cuyo papel consiste en identificar oportunidades, proponer ideas y desarrollar y poner a prueba modelos viables para el negocio. En el escalamiento operan las unidades de negocios y los equipos de mercadeo, encargados de llevar la innovación a estándares de operatividad que aseguren su contribución a los resultados del negocio.

Este artículo se concentra en el primer ámbito: el gobierno de la innovación. Para la comprensión cabal de este concepto se presenta un modelo que permite ordenar la visión sistémica e identificar los retos fundamentales que enfrentan los gerentes en su labor de arrancar y liderar la carrera de la innovación.

El sistema de gobierno de la innovación

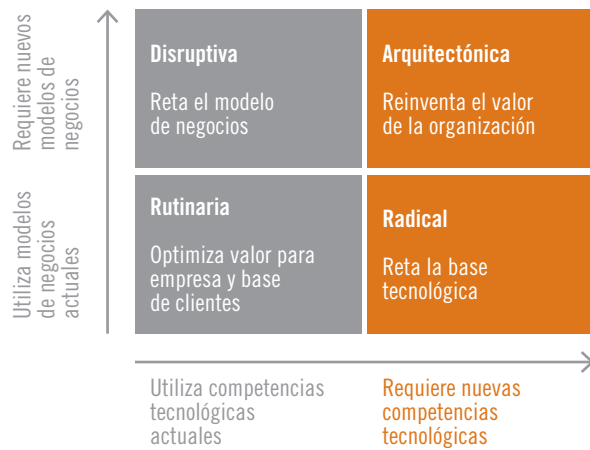
Una de las mayores autoridades en gobierno de la innovación es Jean-Philippe Deschamps (2015), profesor de la escuela de negocios IMD en Suiza, que lo define como un sistema de mecanismos para alinear metas, asignar recursos y delegar autoridad para tomar decisiones con respecto a la innovación, tanto dentro de la organización como entre sus redes y aliados externos. En particular, Deschamps invita a los ejecutivos a preguntarse acerca del contenido de la innovación: por qué innovar, en cuáles ámbitos o aspectos y en qué grado. Igualmente, este autor sugiere revisar los procesos de innovación mediante preguntas como las siguientes: quiénes participan, cómo se organizan, quién es responsable, cuáles aliados existen o cómo se miden los resultados.

El consultor Ed Conkzal (2013) reflexiona en su blog www.corporate-eye.com sobre las responsabilidades del gobierno corporativo en relación con los procesos de innovación. Señala, en primer lugar, la responsabilidad de crear un espacio seguro que motive a los colaboradores a asumir riesgos calculados y una mentalidad y un comportamiento que hagan posible e crecimiento disruptivo. Un ejemplo de ello es la creación de concursos abiertos que estimulen la propuesta de ideas, alineadas con las

Sistema de gobierno de la innovación



Mapa de la innovación: direcciones estratégicas



Fuente: Pisano (2015).

metas de las estrategias de innovación y con criterios claros para la evaluación de oportunidades. Este es solo un primer paso de un proceso que debe contar con capacidades de ejecución rápida y flexible, así como con los recursos financieros y humanos necesarios, puesto que la innovación solo produce beneficios cuando se implementa. El ciclo se completa con sistemas de incentivos y recompensas que valoren las contribuciones y le den el reconocimiento esperado a los innovadores. Una línea coherente desde el más alto nivel de la organización, con capacidad para considerar todos los factores involucrados, es esencial para instaurar y reforzar la cultura y la práctica permanente de la innovación.

El sistema de gobierno de la innovación propuesto conjuga los tres componentes fundamentales —estrategia, estructura y empoderamiento— con la finalidad de contestar, a partir de los flujos de interacción que ocurren entre ellos, las preguntas básicas: por qué innovar, en qué medida se desea innovar y cómo se organizará la empresa para la innovación. Un análisis detallado de cada uno de los componentes y sus palancas principales contribuirá al objetivo de construir organizaciones dispuestas a innovar, como parte de su identidad y esfuerzo permanente.

Estrategia

La estrategia de innovación puede ser definida como la articulación de esfuerzos y recursos de la organización para apoyar la estrategia del negocio, mediante la conceptualización y el desarrollo de modelos innovadores de creación y entrega de valor que satisfagan las expectativas de sus mercados actuales o potenciales. Es necesario contestar por qué y en qué medida se desea innovar, tomando en cuenta las ventajas o desventajas competitivas de la empresa.

La motivación central para innovar responde, en algunas ocasiones, a una estrategia de crecimiento planificado; en otras, puede ser el resultado de la estrategia defensiva de una empresa que ve amenazada su subsistencia por cambios disruptivos en las preferencias del mercado, en las dinámicas de la competencia, en la oferta tecnológica o en las regulaciones nacionales o internacionales. Son diversas las direcciones estratégicas que puede tomar la innovación. Según Gary Pisano (2015), las direcciones generales no son suficientes si faltan los objetivos específicos de la innovación. En particular, es necesario precisar cómo va a crear valor para los clientes actuales o potenciales; por ejemplo, un producto o servicio con mejor desempeño, a menor costo,

más confiable, más duradero, más amigable con el ambiente o cualquier otro atributo que lo diferencia de manera positiva. Igualmente, es necesario especificar cómo captará la empresa una porción del valor que cree; por ejemplo, optimización de operaciones, construcción de activos, capacidades y ofertas complementarias que la defiendan de los ataques de potenciales imitadores, o visión de ecosistema que atenúe posibles posiciones dominantes de intermediarios o clientes en el mercado.

No existe una dirección única, sino más bien una especie de mapa de la innovación, que en la propuesta de Pisano combina dos dimensiones: modelo de negocio y competencias tecnológicas. De allí se desprenden cuatro posibles direcciones estratégicas. La dirección rutinaria consiste en optimizar la

Una línea coherente desde el más alto nivel de la organización, con capacidad para considerar todos los factores involucrados, es esencial para instaurar y reforzar la cultura y la práctica permanente de la innovación

creación de valor para la empresa y para su base de clientes a partir del modelo de negocio y las competencias tecnológicas actuales. Las direcciones disruptiva y radical se encuentran en extremos opuestos: la primera implica innovación en el modelo de negocio; y la segunda, innovación en tecnología. Finalmente, la dirección arquitectónica reinventa la forma como crea valor la organización, así como su base tecnológica.

La decisión de seguir una dirección específica dependerá de su consistencia con la estrategia de la empresa; es decir, su misión, su ámbito de acción declarado y la base de sus ventajas competitivas. Es frecuente que las empresas tengan que revisar a fondo su ejercicio estratégico para realinear iniciativas e incorporar las estrategias de innovación como parte de las prácticas de negocios.

Estructura

Diseñar la estructura para innovar implica asignar responsabilidades, funciones y papeles, y especificar el número de personas participantes, los niveles de la organización en los que

laboran y sus líneas de reporte. Deschamps (2015) describe nueve modelos de estructuras de gobierno de la innovación, a partir de la combinación de dos dimensiones: responsables de la innovación y nivel gerencial al que pertenecen.

La elección de mantener la innovación al nivel más alto de la organización, sea un individuo o un equipo, se justifica en una etapa incipiente cuando hay que construir modelos de roles y cultura, o cuando los conocimientos y las competencias necesarios para darle impulso residen en estos líderes que con frecuencia pertenecen a áreas comerciales o tecnológicas. Los presidentes tienden a asumir esta responsabilidad en organizaciones que ellos mismos han fundado o son muy dependientes de la innovación, pero con frecuencia delegan las tareas del día a día en su equipo directivo. La formación de un comité de innovación permite reunir un equipo multifuncional concentrado en la tarea, mientras que la participación de todo un equipo directivo puede diluir la atención en medio de la diversidad de prioridades.

En el nivel de gerencia sénior lo más frecuente es encontrar un director o gerente de Innovación, que puede ser una figura de reporte matricial o un supervisor directo de una pequeña estructura formal de innovación. Esta figura suele ser seleccionada por sus competencias en mercadeo o investigación y desarrollo, y reporta al equipo directivo o a la presidencia. Sus responsabilidades se centran en impulsar iniciativas de innovación que se desarrollan en diversas áreas de la organización, hacer seguimiento a esfuerzos y resultados a diferentes niveles e identificar y compartir buenas prácticas. Esta organización puede evolucionar hacia funciones de incubación de la innovación, en espacios donde se concentran competencias y herramientas para facilitar procesos que residen en cualquier departamento o nivel.

En el nivel de gerencia media puede encontrarse una estructura interesante, y a veces informal, que se conoce como «campeones» de la innovación o «intraemprendedores». Son profesionales con propensión a asumir riesgos y a proponer nuevas ideas, que con frecuencia impulsan iniciativas de manera autónoma y buscan en la organización espacios y recursos para su desarrollo e implantación. Estas dinámicas pueden contribuir a construir procesos de innovación desde la base

Modelos de estructuras para la innovación

		Responsables				
Niveles de gerencia	Directivos (alta gerencia)	Presidente o vicepresidente de innovación o tecnología	Presidente o vicepresidente de innovación o tecnología	Comité de innovación	Equipo directivo completo	
	Gerentes sénior	Director o gerente de innovación		Equipos multifuncionales o comités por iniciativas		
	Gerentes medios		Nadie	Nadie	Equipo de campeones de innovación	

Fuente: Deschamps (2015).

Claves para empoderar y favorecer la innovación

Examine dos creencias básicas	<ul style="list-style-type: none"> • «Sé más que quienes me reportan» • «Es más rápido solucionar los problemas de mis colaboradores que enseñarles a resolverlos por sí mismos» • Pregunte: ¿cuáles competencias se requieren para el proceso de innovación? ¿Quiénes tienes esas competencias? ¿Qué puedo aportar y cómo puedo formar un equipo para la innovación? ¿Cuáles son los beneficios de transferir competencias?
Pregunte, no diga	<ul style="list-style-type: none"> • Las personas con habilidades para delegar, más que dar órdenes, exploran y se ocupan de comprender las situaciones • Pregunte: ¿qué cree que se puede hacer? ¿Cuáles oportunidades o problemas observa? ¿Cuáles soluciones o ideas sugeriría?
Cruce tareas con talentos	<ul style="list-style-type: none"> • Case la pasión, el talento y las competencias de su gente con las necesidades de las iniciativas de innovación • Pregunte: ¿cuáles talentos tienen mis colaboradores? ¿Qué les gusta hacer? ¿Qué tipo de perfil se requiere para innovar?
Cultive un pensamiento independiente en sus colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> • Promueva-facilite el sentido de pertenencia y compromiso con los procesos de innovación y con la organización en su conjunto • Pregunte: ¿cómo hago para promover el pensamiento divergente? ¿Cómo desactivo las barreras para asumir riesgos y tomar decisiones autónomas? ¿Cómo refuerzo e incentivo el pensamiento creativo y la disidencia?

Fuente: adaptado de Johnson (2007).

hacia arriba. Pero deben verse más como modelos de apoyo, para la incorporación de ideas, que como el modelo principal de gestión de la innovación, porque en cualquier caso se requiere una conducción estratégica de la innovación.

Cuando «nadie» está formalmente a cargo de la innovación pueden encontrarse dos extremos. En el caso más afortunado es una organización donde la innovación constituye parte vital de su ADN: una manera pensar, operar y ejecutar, internalizada en todos los ámbitos. En el peor de los casos, al vacío estructural corresponde un vacío estratégico y cultural,

Cuando «nadie» está formalmente a cargo de la innovación pueden encontrarse dos extremos. En el caso más afortunado es una organización donde la innovación constituye parte vital de su ADN: una manera pensar, operar y ejecutar, internalizada en todos los ámbitos. En el peor de los casos, al vacío estructural corresponde un vacío estratégico y cultural

en el que la innovación puede verse como una práctica deseable, pero no es central ni urgente. En los casos estudiados por Deschamps, además de la presencia de estructuras separadas, se encuentran todas las posibles combinaciones, en un esfuerzo de generar sinergias entre diversas competencias y complementariedades funcionales.

Empoderamiento

Empoderar significa entregar responsabilidad y también autoridad a los colaboradores, darles libertad para pensar por sí mismos y sacar conclusiones de su experiencia y sabiduría. El propósito es ayudar a los colaboradores a desarrollar su potencial de innovación, gracias a que mejoran su capacidad para identificar oportunidades, resolver problemas y tomar decisiones. Cuando de innovación se trata es necesario ir más allá: implica facultar a los colaboradores para que intenten nuevas ideas fuera de la caja, cometan errores y prueben sin miedo. Estas son habilidades fundamentales para crear e innovar.

Es muy común escuchar entre los gerentes que uno de sus grandes retos para actuar eficazmente como líderes, en un proceso de innovación, es empoderar a sus pares y colaboradores. Reconocen que enfrentan este desafío no solo para delegar iniciativas estratégicas de innovación sino incluso para actividades rutinarias. Para ellos, uno de los retos del liderazgo para innovar es que requiere tolerancia al error y a la incertidumbre, y confianza, mucha confianza, en sus colaboradores. De hecho, al líder le toca permitir que los impulsores de la innovación se «salten procesos y sistemas», para asegurar la flexibilidad y la autonomía necesarias para la creatividad. La innovación requiere jugársela en la cabeza de la organización, al mismo tiempo que se promueve y posibilita una delegación estratégica.

Del líder se espera, según la visión del liderazgo ambidiestro (Tushman, Smith y Binns, 2011), que practique y asegure tres principios fundamentales para una innovación exitosa. En primer lugar, debe crear una identidad organizacional atractiva, incluyente e inspiradora, que refuerce los valores de la innovación. Además, debe manejar las tensiones derivadas de las necesidades de cambio y flexibilidad que implica la innovación, al más alto nivel ejecutivo, al trabajar con los directivos en un concepto de «equipo en anillo» (*ring team*), en el cual participen y asuman responsabilidades vinculadas con la innovación en igualdad de condiciones. Finalmente, los desplazamientos fuera de las típicas zonas de

El líder innovador frente al espejo

Es verdad que la ejecución de un proyecto de innovación requiere el manejo de procesos técnicos y el conocimiento de las mejores prácticas. También es cierto que tener un proyecto adecuado y bien formulado es una condición básica para arrancar una idea. Pero la experiencia muestra que el factor clave para que el proyecto avance es que el líder se conozca a sí mismo, entienda sus motivaciones e intereses, y desarrolle su capacidad para entender y movilizar a otros.

Siete destrezas básicas de los especialistas del cambio

1. Estar alerta ante necesidades y oportunidades: estar sintonizado con el entorno.
2. Pensar en calidoscopio: ser creativo y estimular ideas que rompan patrones.
3. Establecer «el tema»: ser capaz de comunicar una visión inspiradora.
4. Identificar quiénes te respaldan y apoyan: obtener apoyo y construir coaliciones.
5. Desarrollar un sueño: ser proactivo, cuidar y nutrir al equipo de alto desempeño.
6. Superar las etapas intermedias del proceso de cambio: mantenerse en la perseverancia.
7. Festejar los logros: ser positivo y tener capacidad para reconocer los éxitos de los otros.

Fuente: Jaén, Mogollón y Vidal (2009).

confort de los procesos y sistemas establecidos que impone la innovación traen consigo uno de los desafíos más difíciles para un líder: abrazar la inconsistencia y al mismo tiempo mantener un ambiente de confianza y libertad creativa.

La libertad y la tolerancia a la ambigüedad no implican ausencia de responsabilidad y rendición de cuentas (*accountability*) sino, al contrario, mayor compromiso personal, pues requieren la aceptación voluntaria del riesgo de salir de la zona de confort sin contar con los sistemas convencionales de medición de desempeño. Los innovadores son llamados a participar en el diseño de nuevos sistemas de medición de desempeño que puedan conjugar las exigencias de un negocio en marcha con la incertidumbre de la innovación. En este contexto, la responsabilidad es bidireccional, pues está delimitada, por una parte, por la exigencia de quien solicita la innovación y se compromete a apoyar su desarrollo y, por la otra, por el compromiso de quien acepta el reto y exige recursos y libertad de acción.

Del modelo a la práctica

Emprender procesos de innovación tropieza frecuentemente con barreras inesperadas. Una iniciativa innovadora diseñada con las mejores intenciones a menudo termina por desdiseñarse o enfrenta serias dificultades en los ámbitos estratégico, de incubación o de escalamiento. Los ejemplos abundan.

Un presidente de una empresa que trató de implementar un proyecto de innovación en su organización comenta: «Si teníamos claro lo que queríamos, si la innovación prometía excelentes resultados para la empresa, ¿qué explica que no lográramos avanzar con el entusiasmo y al ritmo esperado? ¿Dónde nos trancamos?». Para prever o superar este «problema embrujado», el líder de un sistema de gobierno de la innovación debe comenzar por preguntarse cuál es su

posición frente a los retos del cambio, la ambigüedad y la inconsistencia que la carrera de la innovación trae consigo. Identificar los valores, las competencias y las motivaciones personales del líder, así como los de los equipos de innovación (a cualquier nivel de la organización), es un paso esencial para crear una cultura de participación, responsabilidad, compromiso con el cambio, tolerancia de la divergencia y el error, y propensión a asumir riesgos calculados.

Esto debe ir acompañado de un manejo estratégico del proceso de innovación, en el cual la misión, la dirección y los objetivos del negocio se conviertan en los rieles naturales para el avance, en lugar de funcionar como fronteras insuperables entre compartimientos estancos. La alineación de estrategia, estructura y empoderamiento requiere una gestión flexible y calibración continua, para ubicar el talento y las competencias en función de las necesidades particulares de cada empresa, analizada en su contexto de negocio, industria, tendencias, oportunidades y macroentorno.

La visión sistémica del gobierno de la innovación permite una aproximación generadora de sinergias entre talentos, departamentos y liderazgos, que conduce a crear, entregar y captar valor para la empresa y para sus públicos relevantes. Gobernar la innovación es un reto de velocidad y

Al líder le toca permitir que los impulsores de la innovación se «salten procesos y sistemas», para asegurar la flexibilidad y la autonomía necesarias para la creatividad. La innovación requiere jugársela en la cabeza de la organización, al mismo tiempo que se promueve y posibilita una delegación estratégica

ritmo, flexibilidad y dirección estratégica, empatía y empoderamiento, para encauzar los bríos de los innovadores, con frecuencia caballos de raza frenados en las organizaciones, y lanzarlos en un circuito de generación de valor. **RI**

REFERENCIAS

- Conkzal, E. (2013): «Innovation and corporate governance: risks and opportunities». <http://www.corporate-eye.com/main/innovation-governance/>
- Deschamps, J. P. (2015): «9 different models in use for innovation governance». *InnovationManagement.se*: <http://www.innovationmanagement.se/2013/05/08/9-different-models-in-use-for-innovation-governance>
- Jaén, M. H., Mogollón, D. y Vidal, R. (2009): ¿Quieres cambiar tu organización? Guía práctica para conducir el cambio. Caracas: Ediciones IESA.
- Johnson, L. K. (2007): «Are you delegating so it sticks?». *Harvard Management Update*. Vol. 12. No. 9.
- Neumeier M. (2009): «The designful company». En T. Lockwood (ed.): *Design thinking*. Nueva York: Allworth Press.
- Pisano, G. (2015): «You need an innovation strategy». *Harvard Business Review*. Vol. 93. No. 6.
- Tushman, M., Smith, W. y Binns, A. (2011): «The ambidextrous CEO». *Harvard Business Review*. Vol. 89. No. 6.



TIROS EN LA CARA: EL DELINCUENTE VIOLENTO DE ORIGEN POPULAR

ALEJANDRO MORENO, ALEXANDER CAMPOS, MIRLA PÉREZ Y WILLIAM RODRÍGUEZ



0212-555.42.63 / 44.60
edies@iesa.edu.ve

El delincuente venezolano ha cambiado y las causas sociales que generan la violencia se han profundizado. *Tiros en la cara*, una obra del Centro de Investigaciones Populares, analiza con métodos novedosos (como entrevistas a los propios delincuentes) esta tragedia nacional y ahonda en el sistema de significados de la familia popular venezolana.