

Strategic Management

Alineación Estratégica
Misión, Visión & Valores
Procesos de Cambio
Desarrollo Organizacional

Talent Management

Management Audit
Jóvenes Profesionales
Competencias
Potencial
Performance & Desempeño
Clima & Cultura
Reemplazos & Sucesiones
Planes de Carrera

Talent Development

Liderazgo
Educación Corporativa
Desarrollo de Equipos
Empresas Familiares
RH para PyMEs
Coaching

Tecnología

Lead 360 ©
HR-Track©
HR Technologies

Reputación Corporativa

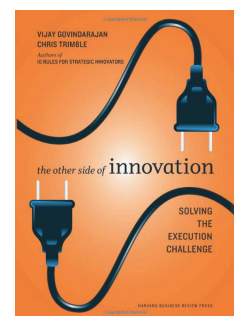
Posicionamiento Reputacional
Riesgo Reputacional
Stakeholders Management
Comunicación Corporativa
Manejo de Crisis
Responsabilidad Social
Gestión Sustentable
Informe de Sustentabilidad



Arroyo 880
Piso 1, Oficina 2
Buenos Aires
Argentina

(+5411) 4328-1565

www.delta-smc.com



“The Other Side of Innovation”
Vijay Govindarajan & Chris Trimble
Harvard Business Press © 2010
219 páginas.

Publicaciones:

Impreso ✓

EBook ✓

Audiolibro (inglés)

CD (inglés)

Strategic Management

Alineación Estratégica
Misión, Visión & Valores
Procesos de Cambio
Desarrollo Organizacional

Talent Management

Management Audit
Jóvenes Profesionales
Competencias
Potencial
Performance & Desempeño
Clima & Cultura
Reemplazos & Sucesiones
Planes de Carrera

Talent Development

Liderazgo
Educación Corporativa
Desarrollo de Equipos
Empresas Familiares
RH para PyMEs
Coaching

Tecnología

Lead 360 ©
HR-Track©
HR Technologies

Reputación Corporativa

Posicionamiento Reputacional
Riesgo Reputacional
Stakeholders Management
Comunicación Corporativa
Manejo de Crisis
Responsabilidad Social
Gestión Sustentable
Informe de Sustentabilidad



Arroyo 880
Piso 1, Oficina 2
Buenos Aires
Argentina

(+5411) 4328-1565

www.delta-smc.com

Contexto.

En la década de los 90, el público asociaba Sony con la palabra *innovación*, pero con el advenimiento de la era digital, cuando se habla sobre innovación, la gente asocia a dicha palabra marcas como Apple, Samsung, Amazon o Google. En líneas generales, esta buena reputación no es por casualidad, sino ha sido generada en base a hechos concretos.

Hacer una empresa así no es cosa fácil, y los autores del libro plantean que el verdadero secreto es solucionar el desafío de la ejecución, o dicho de otro modo: cómo hacer que una idea se transforme en algo concreto.

Transformando ideas en hechos.

Las empresas se crean para ser eficientes y rentables, pero no necesariamente innovadoras. Porque cuando hablamos de innovación, hablamos de resultados inciertos.

Ser creativos, nos puede permitir optimizar lo que tenemos y así obtener rendimientos adicionales dentro del mismo paradigma. Ser innovadores es trabajar con un paradigma nuevo, y por lo tanto incierto.

Y aquí está la primera barrera que un CEO tiene al querer transformar una compañía en innovadora: debe aceptar la incertidumbre de algunos resultados.

Govindarajan y Trimble creen que para crear una compañía innovadora se requiere de disciplina. Parte de la compañía debe ser un *motor de desempeño*, y otra parte formar *equipos de innovación*. Para ello, los autores han descrito una metodología de 7 pasos que permitió a algunas compañías pasar sustentablemente de la idea, al hecho.

1. División del Trabajo.

Idealmente, el motor de desempeño, es que permite cumplir con el día a día y proveer los resultados de corto plazo para cumplir con la mayoría de los stakeholders. Pero es necesario contar con *personal dedicado* a tiempo completo en un proyecto. Este equipo está respaldado por *personal compartido* cuyos integrantes hacen parte del proyecto de innovación sin descuidar operaciones del “motor del desempeño”.

2. Formación del Equipo Dedicado.

Tenga cuidado de no generar una empresa dentro de otra (como fallaba Apple en los '80). Para evitar caer en el mismo error:

1. **No busque innovación a ultranza donde nunca la hubo.** Arme un equipo equilibrando mezclando personal nuevo, con personal existente a quien cree con potencial para innovar.
2. **Cree nuevos roles y funciones.** Elimine las viejas líneas de dependencia y cree relaciones más flexibles.
3. **Cambie sus criterios de evaluación.** La innovación necesita de otros parámetros de desempeño. Adecue la forma en que evaluará al equipo dedicado.
4. **Estandarización sí, “ma non troppo”.** Estandarizar es bueno, coherente y ahorra costos, pero en un equipo de innovación puede llevarlo a cierta inmovilidad.

Strategic Management

Alineación Estratégica
Misión, Visión & Valores
Procesos de Cambio
Desarrollo Organizacional

Talent Management

Management Audit
Jóvenes Profesionales
Competencias
Potencial
Performance & Desempeño
Clima & Cultura
Reemplazos & Sucesiones
Planes de Carrera

Talent Development

Liderazgo
Educación Corporativa
Desarrollo de Equipos
Empresas Familiares
RH para PyMEs
Coaching

Tecnología

Lead 360 ©
HR-Track©
HR Technologies

Reputación Corporativa

Posicionamiento Reputacional
Riesgo Reputacional
Stakeholders Management
Comunicación Corporativa
Manejo de Crisis
Responsabilidad Social
Gestión Sustentable
Informe de Sustentabilidad



Arroyo 880
Piso 1, Oficina 2
Buenos Aires
Argentina

(+5411) 4328-1565

www.delta-smc.com

3. Dirigir la asociación.

Procure una estrecha relación entre los equipos para que la innovación tenga un campo fecundo en fuerzas de ventas o plantas de manufactura o logística. Tenga en cuenta que siempre habrá fricción entre ambos equipos, y que usted como líder debe estar allí para minimizarla. Dicha fricción se podrá dar por:

1. Competencia de recursos escasos (al fin y al cabo los recursos no son infinitos).
2. Atención dividida del *personal compartido*.
3. Falta de armonía en la asociación (esto es lo más similar a un choque de culturas).

4. Formalizar el experimento.

La innovación es *experimentación disciplinada* y no un juego de intuiciones y corazonadas. El equipo dedicado debe achicar la brecha entre pronóstico y resultado. Allí está el aprendizaje de los errores.

5. Desglose la hipótesis.

Mientras que el motor de desempeño basa su performance en planillas electrónicas, la innovación requiere de relaciones causa-efecto como eje central de la discusión. Vaya más allá de los números. Al comienzo del nuevo paradigma no pida demasiados datos concretos.

6. Busque la verdad.

“La victoria tiene varios padres, pero la derrota es huérfana” dice un refrán. En general, cuando las cosas salen mal, quienes ejecutan culpan a los que planifican y viceversa. No busque culpables, sino soluciones. Un mal resultado de corto plazo puede ser uno excelente en el largo. Analice la capacidad de aprendizaje, la de reacción, la tendencia de los cambios en los resultados.

7. Avance y ascienda.

Luche en contra de los mitos de la innovación. Innovar no es sólo *tener ideas* sino llevarlas a cabo. Transformarlas en acciones, productos o servicios. No crea que la innovación está ligada a un arquetipo de superhombre. Ni tampoco que por traer un *innovador* cambiará la empresa (sino lea “Un Pavo Real en la corte de los Pingüinos”).

Conclusión.

Los autores citan casos como el de BMW, Thomson Reuters y otras compañías que han trabajado exitosamente con esta metodología para producir transformaciones dentro de su misma empresa.

La introducción de un proceso de innovación, es en sí mismo un cambio cultural (a excepción que lo haga como caso puntual). Es un proceso que no tiene fin, y que una vez incorporado, debe formar parte del ADN de su empresa y de sus marcas.