

Adopción de procesos de innovación en PYMES para jóvenes emprendedores Módulo 7

Nunzia Auletta

Patricia Monteferrante

**28, 29 y 30 de septiembre de 2016
Ciudad de Guatemala, Guatemala**





Contenido:

- El impacto de la innovación en la organización y los cambios en la cultura, estructura y capital humano que ésta requiere.
- El ADN de las empresas innovadoras.
- Métricas para el embudo de innovación.
- Construcción de un tablero de mando, para el seguimiento y control de los proyectos de innovación.
- Alineación de incentivos para equipos innovadores.





Actividad

"Construye una torre"



Modulo 7: La organización para
innovar y tablero de mando



Actividad

INSTRUCCIONES

La tarea:

Construir una estructura lo más alta posible que se sostenga por sí sola y que tenga en la parte superior dos malvaviscos.

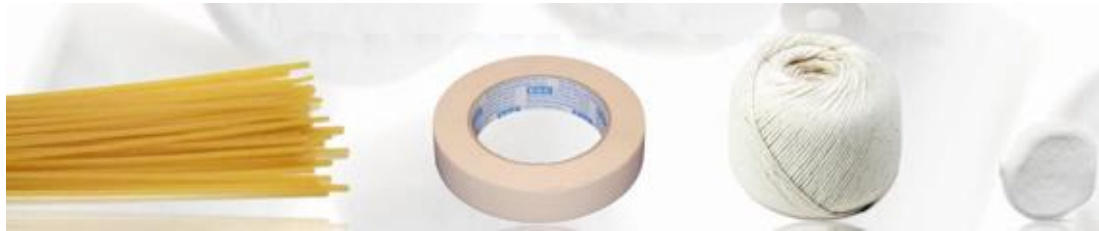
La estructura debe ser independiente, es decir, **no puede estar adherida a ninguna superficie.**



Actividad

INSTRUCCIONES

- La actividad se realizará en equipos.
- Para realizar la tarea el equipo dispondrá de los siguientes elementos:
 - 20 espaguetis
 - 1 metro de Masking tape
 - 1 metro de Pabilo (cordel)
 - 2 malvaviscos
 - 1 tijera
- Únicamente puede utilizarse los recursos antes señalados para construir la estructura. **Recuerde la estructura no puede estar adherida a ninguna superficie.**
- **Tiempo disponible para la actividad: 20 minutos**



Actividad

Reflexión sobre la actividad



- ¿Cómo se desarrolló la actividad en cada equipo?
 - ¿La estructura pudo sostenerse?
 - ¿Todos participaron?
 - ¿Alguien tomó el control? ¿Por qué?
 - ¿Realmente fueron un equipo?
- ¿Qué hizo diferente el equipo que logró el objetivo?



Esta dinámica nos conecta con la importancia que tiene el papel de cada uno de los miembros del equipo para instrumentar y culminar de manera exitosa una iniciativa de innovación. Para ello, es crucial **los roles que cada quién desempeña, tomando en consideración las competencias de cada uno.**



Idea clave

Las organizaciones no innovan, lo hace su gente



Modulo 7: La organización para innovar y tablero de mando



Dos paradigmas organizacionales

VIEJO PARADIGMA

- Jerarquía y poder
- Control
- Predicción
- Estandarización
- Crecimiento a toda costa



PARADIGMA EMERGENTE

- Auto-organización
- Auto-control
- Aceptar y fluir con la incertidumbre
- Flexibilidad
- Crear valor sustentable

Fuente: Estévez R. (2004)



Viejo paradigma organizacional



Modulo 7: La organización para innovar y tablero de mando

“Organización rígida diseñada para aguas tranquilas y dirección recta, un líder y muchos subordinados que miran hacia abajo y hacia atrás, van de espaldas hacia la dirección y no cuestionan. Funcionamiento muy estandarizado, sus miembros obedecen instrucciones”

Fuente: Parés G. (2008)



Nuevo paradigma organizacional



Modulo 7: La organización para innovar y tablero de mando

“La organización está diseñada para aguas turbulentas, la fuerza del entorno proporciona la energía, existe auto-organización, intuición, cualquiera puede ser el líder, el líder también tiene remo, miran hacia adelante, el equipo está atento y vigilante”

Fuente: Parés G. (2008)



Factores necesarios para convertirse en una empresa innovadora

- Una empresa innovadora es aquella que sistematiza la innovación y la convierte en algo que pasa a formar parte de su **ADN, de su cultura**.
- Para conseguir una cultura innovadora será clave generar ciertas conductas, **que dependen de las personas y del entorno en el que interactúan**.



Una ecuación para tener presente:

$$\begin{array}{l} \text{Empresa} \\ \text{innovadora} \\ \text{(cultura innovadora)} \end{array} = \begin{array}{l} \text{Personas} \\ \text{innovadoras} \end{array} \times \begin{array}{l} \text{Entorno} \\ \text{innovador} \end{array}$$

Fuente: Bayó & Camps (2015)



Algunas características de las organizaciones innovadoras

■ Cultura de innovación y aceptación de riesgos

La aceptación de un nivel calculado de riesgo debe ser conocida por los miembros de la empresa, a objeto de generar el clima de confianza necesario para atreverse a plantear nuevas ideas.

■ Organizaciones abiertas a nuevas ideas (Construcción de un ecosistema propio)

- ➔ No tiene sentido mantener un modelo de innovación cerrado, en el que el proceso de innovar se limita al conocimiento, las ideas y capacidades internas de la propia empresa. Este modelo no suele ser sostenible en el tiempo.
- ➔ Difícilmente una empresa puede dar respuesta de forma individual a nuevos retos cada vez más sofisticados. Es preciso apostar por un modelo más abierto (innovación abierta).

Fuente: Bayó & Camps (2015)



Algunas características de las organizaciones innovadoras

■ 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.**
- ➔ 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.

■ Valoración de la innovación

- ➔ Las empresas innovadoras consideran **la innovación como una prioridad estratégica.**
- ➔ 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 asignar los recursos que reflejen un compromiso por innovar.

Fuente: Bayó & Camps (2015)



Algunas características de las organizaciones innovadoras

■ Toma de decisiones descentralizadas

Las empresas innovadoras se caracterizan por **tener estructuras y niveles jerárquicos poco rígidos**, 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 obstáculos para la generación de innovaciones.

■ Fomentar un ambiente de comunicación y colaboración

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.

Fuente: Bayó & Camps (2015)





**Los asesinos
de la
innovación**

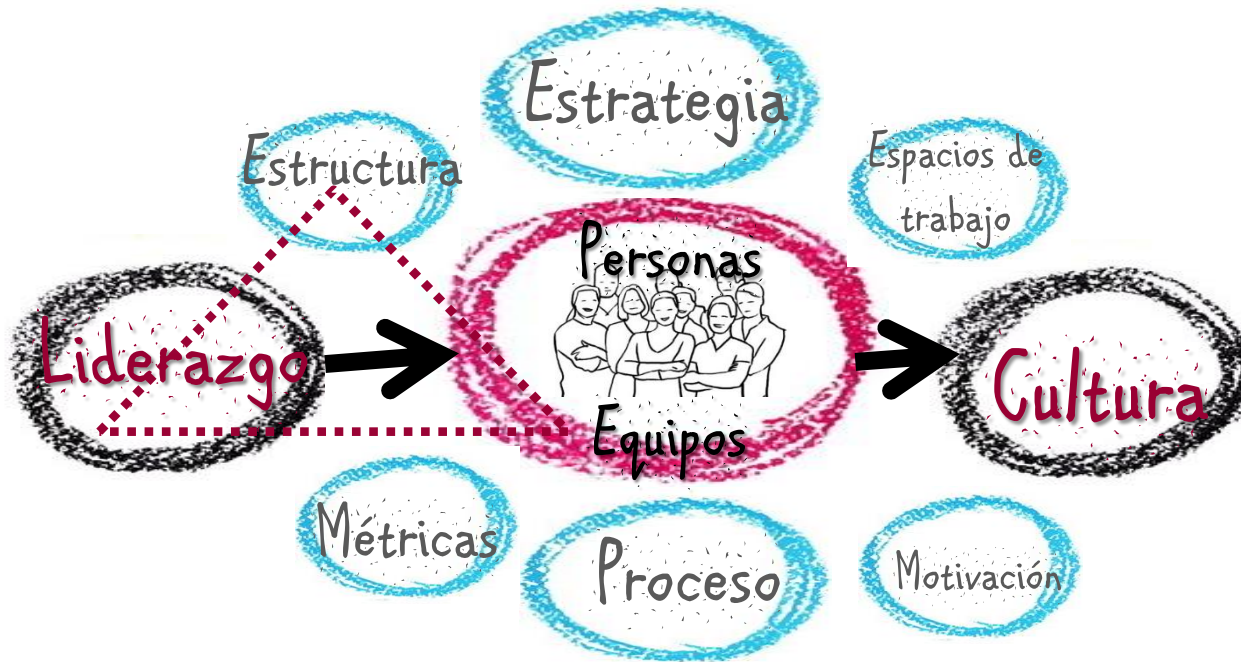
Los asesinos de la innovación en las organizaciones

- Falta de compromiso real para innovar.
- Miedo al fracaso.
- Tendencia a la optimización.
- Aplicar la lógica de la gestión operativa.
- Excesivo peso de los criterios financieros.
- Desconfianza.
- Pobre identificación de oportunidades y amenazas (retos).
- Selección incorrecta de los proyectos.
- No comunicar adecuadamente.
- Pobre ejecución.

Fuente: Bayó & Camps (2015)



Factores necesarios para convertirse en una empresa innovadora

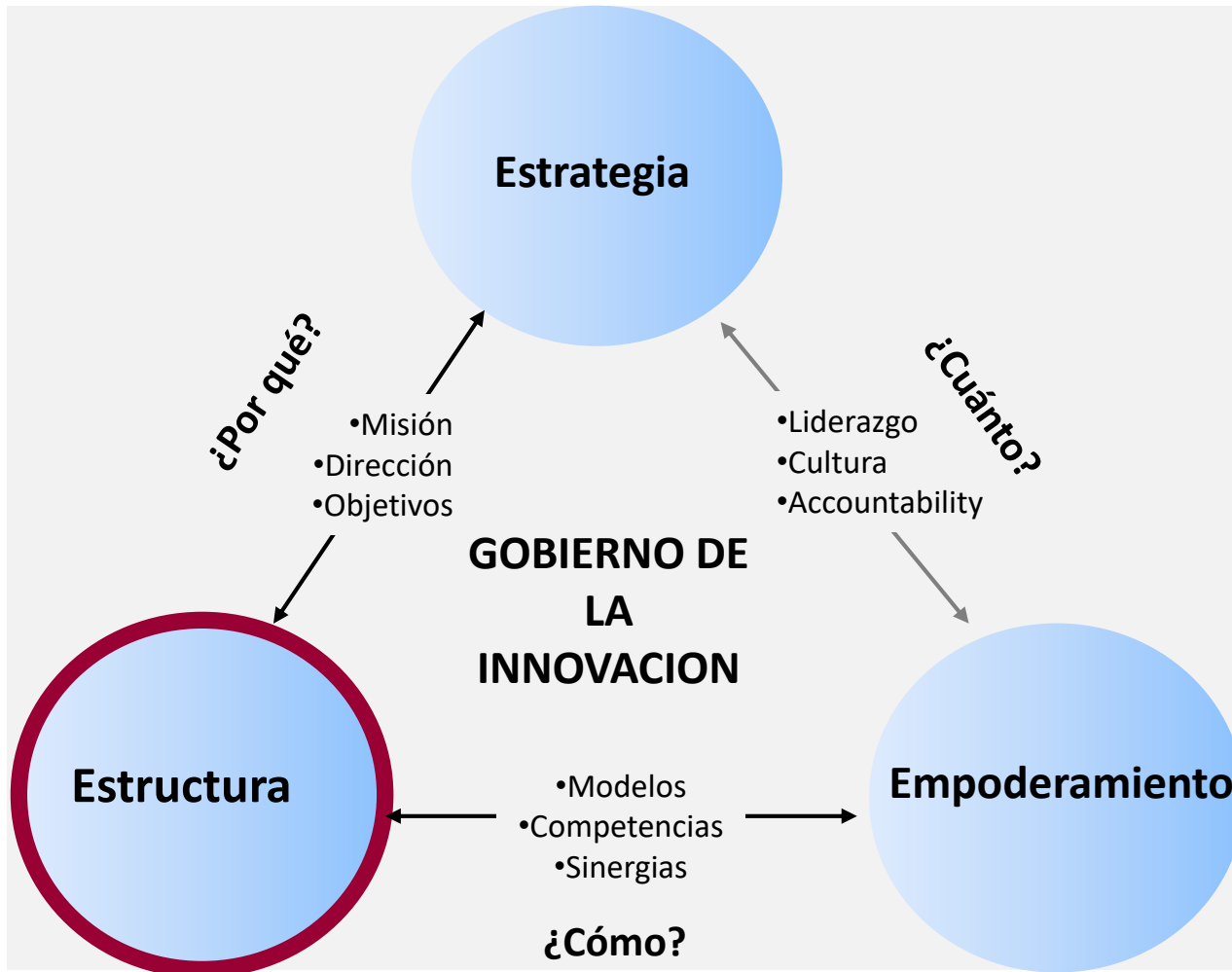


Modulo 7: La organización para innovar y tablero de mando

Fuente: Bayó & Camps (2015)



Modelo de Gobierno de la Innovación



Fuente: Auletta & Jaén, 2015

Modulo 7: La organización para innovar y tablero de mando



BUROCRACIA



© Scott Adams, Inc., Derechos Reservados

Modulo 7: La organización para innovar y tablero de mando



Estructura

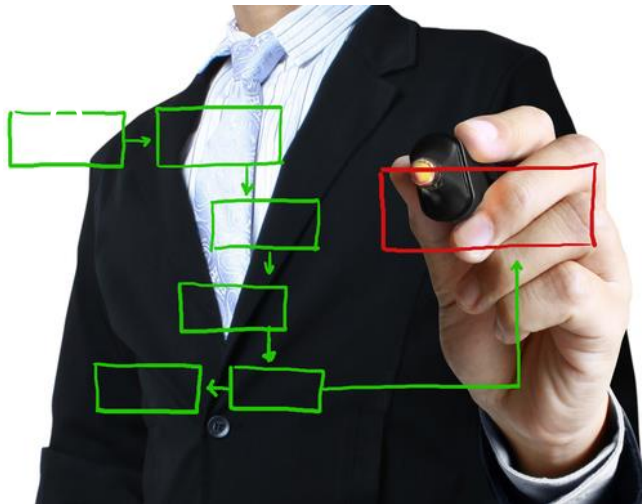


La estructura organizativa hace referencia a cómo están organizadas las personas encargadas de la instrumentación y el seguimiento de la gestión de la innovación en la empresa.

Modulo 7: La organización para innovar y tablero de mando



Estructura



La estructura organizativa puede tomar distintas formas en función del tamaño de la empresa, de su política de innovación (centralizada o descentralizada), de la estrategia y de los objetivos de innovación, de su enfoque (*research-driven* o *user-driven*) o de su carácter organizativo, entre otros factores.

Cada empresa debe generar su propia estructura.

Fuente: Bayó & Camps (2015)

Modulo 7: La organización para innovar y tablero de mando



Estructura

Para determinar la estructura más adecuada para gestionar la innovación se debe considerar la estructura actual de la empresa (la que gestiona su día a día).



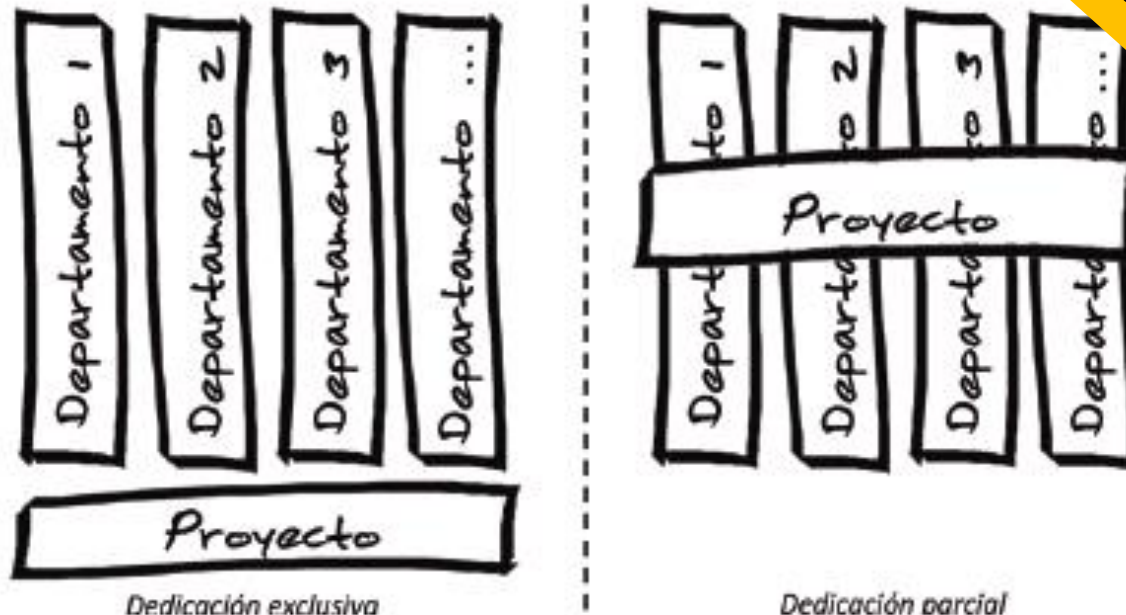
Modulo 7: La organización para innovar y tablero de mando



Estructura

Partiendo de la idea de que la mayoría de las empresas están organizadas por departamentos funcionales, que es una estructura muy enfocada a explotar el negocio del día a día, pero poco adecuada para gestionar el cambio y, por lo tanto, la innovación.

¿y entonces qué podemos hacer?



Fuente: Bayó & Camps (2015)

Organizarse por proyectos

Modulo 7: La organización para innovar y tablero de mando



Estructura



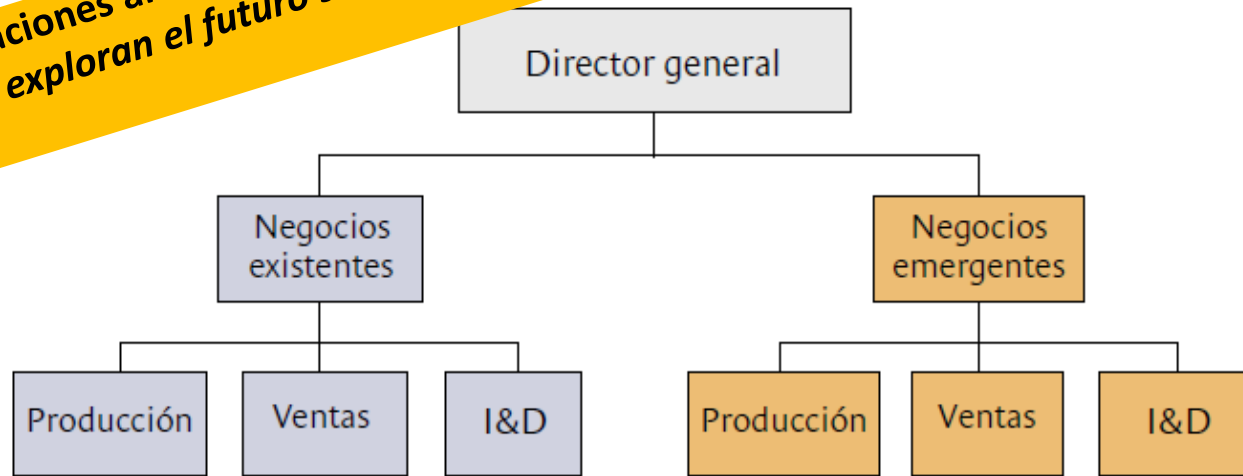
Modulo 7: La organización para innovar y tablero de mando

Fuente: Bayó & Camps (2015)



Estructura

Organizaciones ambidiestras: explotan el presente y exploran el futuro simultáneamente

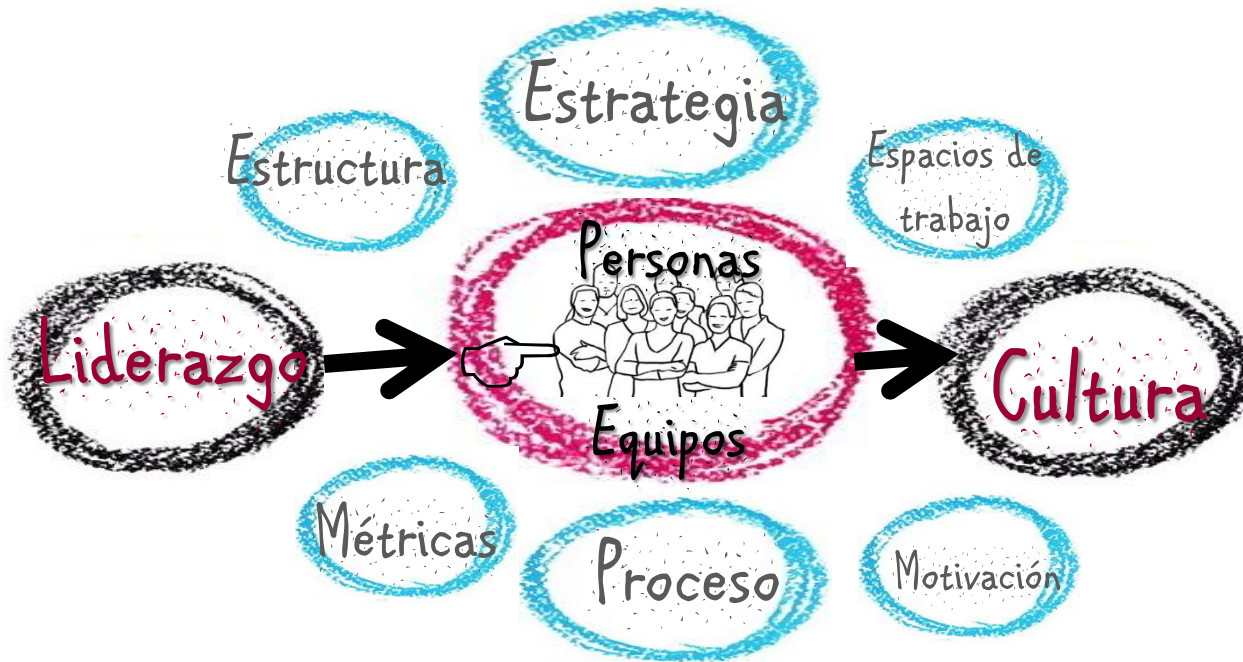


Estas organizaciones separan sus nuevas unidades de exploración de las unidades tradicionales de explotación, permitiendo la coexistencia de procesos, estructuras y culturas diferentes; al mismo tiempo, vinculan estas unidades en el nivel ejecutivo superior. **En otras palabras, manejan la separación organizacional mediante un equipo directivo altamente integrado.**

Modulo 7: La organización para innovar y tablero de mando



Factores necesarios para convertirse en una empresa innovadora

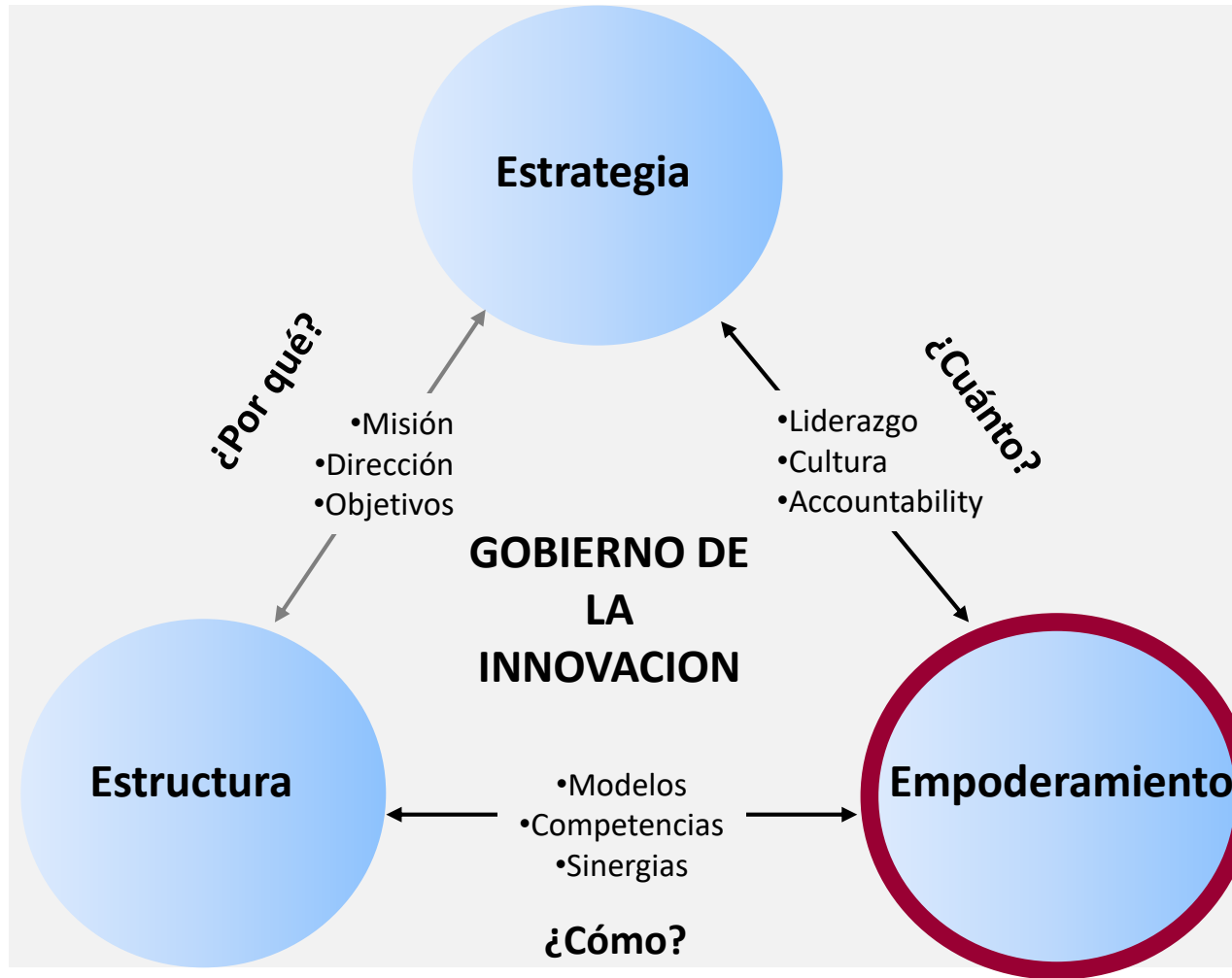


Modulo 7: La organización para innovar y tablero de mando

Fuente: Bayó & Camps (2015)



Modelo de Gobierno de la Innovación



Fuente: Auletta & Jaén, 2015

Modulo 7: La organización para innovar y tablero de mando



Innovar requiere gente, pero que
juegue en

EQUIPO



Claves para Empoderar y Favorecer la Innovación

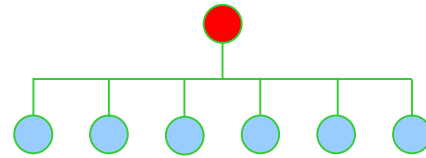
Examine dos creencias básicas	<ul style="list-style-type: none"> • «Sé más que quienes me reportan» • «Es más rápido solucionar los problemas de mis colaboradores que enseñarles a resolverlos por sí mismos» • Pregunte: ¿cuáles competencias se requieren para el proceso de innovación? ¿Quiénes tienen esas 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).

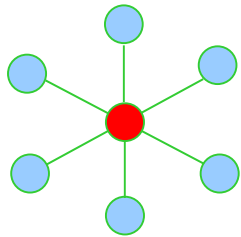


Empoderamiento

Modulo 7: La organización para innovar y tablero de mando



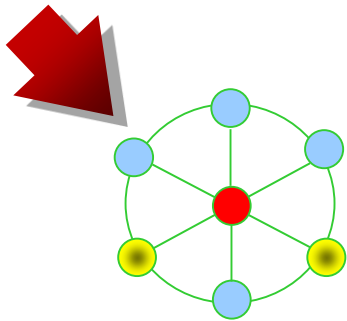
NIVEL UNO CADENA DE AUTORIDAD



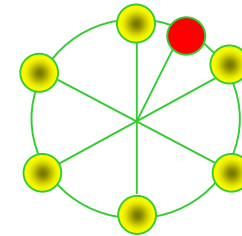
NIVEL DOS EL LIDER ES CENTRAL



NIVEL CINCO ALTO NIVEL DE EMPOWERMENT



NIVEL TRES TRANSICIÓN



NIVEL CUATRO COLABORACIÓN

CLAVE : ● = LIDER

● = MIEMBRO EMPODERADO

● = MIEMBRO SIN EMPOWERMENT

Fuente: Bustinza Z. R (2009).



Actores del proceso



LÍDER (CAMPEÓN)

El principal responsable del proyecto y quién coordina la planeación y ejecución de proyecto



EQUIPO

Las personas que apoyan al líder en la ejecución del proyecto



GUARDIANES (sponsor)

Un grupo de personas entrenadas en analizar la viabilidad de los proyectos



Actores del proceso

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

Modulo 7: La organización para innovar y tablero de mando

Fuente: Deschamps (2015).



Organización para un proyecto de Innovación

- ➔ Personas
- ➔ Perfiles
- ➔ Competencias
- ➔ Roles
- ➔ Funciones
- ➔ Responsabilidades
- ➔ Medición
desempeño
- ➔ Incentivos

Participante	Actividad	Participante	Actividad
Gerente de proyecto	Líder, integrador, traductor, mediados, juez, arbitro, coordinador	Estratega	Visión de largo plazo, gerente, observa todo el programa.
Campeón del proyecto	Vocero, apoyo impulsor.	Inventor	Científico, creativo, fuente de la idea
Sponsor	Gerente senior, apoyo, garantía, mentor, prepara receptividad.	Racionalista	Objetividad, realidad, aspectos financieros.

Modulo 7: La organización para innovar y tablero de mando



“Un equipo no es un conjunto de personas adscritas a determinados puestos de trabajo, sino una congregación de personas donde cada uno de ellos desempeña un rol que es comprendido por el resto de miembros. Los miembros un equipo negocian entre sí el reparto de roles y desempeñan de manera más eficaz aquellos que les son más naturales”

R. M. Belbin

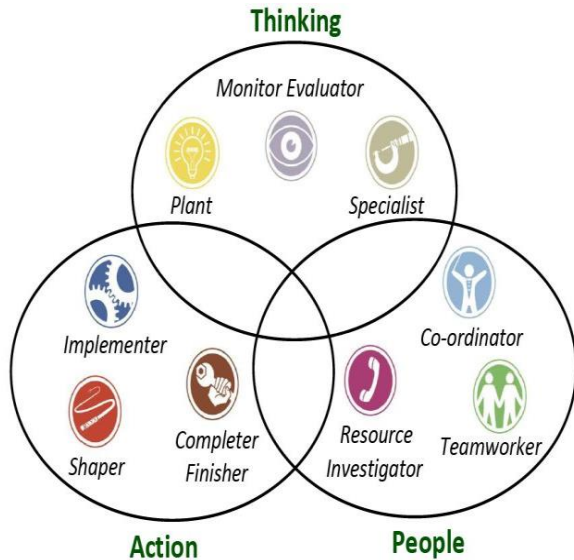


Roles dentro de un equipo de trabajo

El trabajo de Meredith Belbin hace referencia a 9 roles básicos dentro de un equipo: **Monitor-Evaluador, Cerebro, Coordinador, Impulsor, Implementador, Investigador de Recursos, Especialista, Cohesionador y Finalizador.**



Roles de Belbin



1. **ME – Monitor Evaluador:** reflexiona y piensa de manera cautelosa; aporta análisis objetivos y precisos.



2. **CE – Cerebro:** fuente de inspiración ilimitada, generador de ideas y alternativas; aporta visión y sueños.



3. **CO – Coordinador:** busca que su gente se ponga de acuerdo, da los procedimientos, aclara las intenciones, junta las ideas y resume.



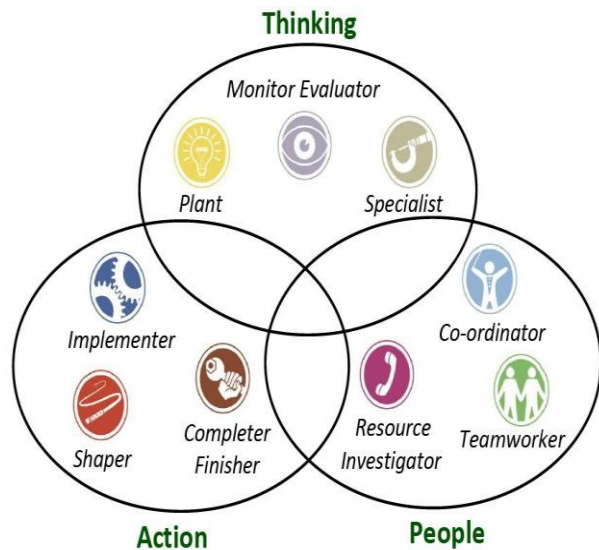
4. **IS – Impulsor:** una persona con mucha fuerza de voluntad, energía y un impulso fuerte para lograr sus metas.



5. **IM – Implementador:** la persona pragmática y organizadora que convierte las decisiones en realidades.



Roles de Belbin



6. **IR – Investigador de Recursos:** una persona exploradora, curiosa, apasionada y extrovertida, que busca siempre información nueva.



7. **ES – Especialista:** un profesional dedicado con habilidades técnicas y conocimientos especializados; prefiere concentrarse en una sola cosa.



8. **CH – Cohesionador:** el miembro más sensible y apoyador de todo el equipo; amigable, empático y se enfoca en crear un buen ambiente.



9. **FI – Finalizador:** una persona con constante preocupaciones por las cosas que pueden salir mal, perfeccionista y guardián de la calidad.



Roles de Belbin



- Los equipos más efectivos suelen mostrar un equilibrio entre los diferentes roles.
- La ausencia del **creador** o del **investigador de recursos** permite obtener el consenso más rápido pero genera menor riqueza de ideas.
- La ausencia de **impulsores** puede traer consigo inercia en el equipo.
- La ausencia del **finalizador** o **rematador** hace más difícil la concreción y puesta en práctica de ideas.



Roles de Belbin

Todo Rol de Equipo además de aportar una fortaleza o contribución, lleva asociada una debilidad permitida: la otra cara de las características de comportamiento, que es permitida en el equipo en la medida que no afecte el desempeño del equipo.

- Los Cerebros pueden ser poco ortodoxos u olvidadizos.
- Los Investigadores de Recursos pueden olvidar dar seguimiento a las iniciativas.
- Los Monitores-Evaluadores pueden ser demasiado críticos y pausados.
- Los Coordinadores pueden delegar en exceso dejando para sí mismos poco trabajo que hacer.
- A los Implementadores puede costarles renunciar a sus planes a favor de cambios positivos.



Roles de Belbin

Continuación debilidades permitidas

- Los Finalizadores pueden ser acusados de llevar su perfeccionismo al extremo.
- Los Cohesionadores pueden ser indecisos cuando sea necesario tomar decisiones poco populares.
- Los Impulsores corren el riesgo de llegar a ser agresivos y mal humorados en su afán de que las cosas se hagan.
- Los Especialista pueden tender a centrarse casi exclusivamente en su área elegida de trabajo.





© Tom Hanks / parolium / 2010

Actividad

¿Con cuáles roles te identificas





Equipos de Trabajo

Modulo 7: La organización para
innovar y tablero de mando

ACTIVIDADES (JTBD)	RESPONSABLES	COMPETENCIAS
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		



Métricas

Cualquier proceso que se quiera gestionar correctamente se tiene que poder medir

Un sistema de medición, control y mejora permite disponer de valores objetivos para medir la evolución del sistema de gestión de la innovación y detectar áreas de mejora. Los indicadores de innovación tienen que responder principalmente a las siguientes preguntas:

- ➔ ¿Se dedican los recursos necesarios?
- ➔ ¿Se dispone de los procesos adecuados?
- ➔ ¿Se ejecutan los procesos de forma correcta?
- ➔ ¿Se obtienen los resultados esperados en relación al esfuerzo realizado?



Fuente: Bayó & Camps (2015)



Motivación e incentivos

Es importante motivar e incentivar a las personas para que aporten su talento y lo pongan al servicio de la innovación.



Las personas responden habitualmente a los estímulos generados por el entorno en el que actúan. El refuerzo positivo (recompensar un comportamiento que se quiere mantener) arroja muy buenos resultados

Fuente: Bayó & Camps (2015)



Motivación e incentivos

Cada individuo puede sentirse motivado por distintos aspectos pero, de forma general, podríamos referir lo siguientes:

- ➔ Reconocimiento público de los éxitos en los proyectos innovadores.
- ➔ Diseño de un sistema de remuneración que premie la consecución de innovaciones.
- ➔ Implantación de un sistema de incentivos integral y flexible que contemple, además de los premios dinerarios, otros adaptados al perfil de motivación de cada área.
- ➔ No penalizar los errores honestos.
- ➔ Dar tiempo para desarrollar nuevas ideas.

Fuente: Bayó & Camps (2015)



Cultura El resultado

Conseguir una cultura verdaderamente innovadora es el resultado de accionar los distintos factores que se han presentado previamente.

Recuerde que **la cultura no cambia de la noche a la mañana**, sino que se trata de un complejo proceso al que se deberá dedicar mucho esfuerzo y en el que **los resultados se visualizarán lenta y gradualmente**.



Modulo 7: La organización para innovar y tablero de mando





Cultura El resultado

Algunos aspectos de una cultura de innovación son más visibles que otros y suelen estar relacionados con las siguientes dimensiones:

- Sensación de desafío e implicación.
- Autonomía.
- Tiempo para la innovación.
- Curiosidad.
- Diversión y humor.
- Debate y reflexión.
- Confianza, apertura y seguridad.
- Capacidad de asumir riesgos y experimentar.
- Capacidad de implementar y conseguir resultados.

Fuente: Bayó & Camps (2015)

