



Condiciones Culturales para la Innovación

“Si el **ritmo de cambio** de una empresa es inferior al de su entorno, el final de la empresa está a la vista...”. *Jack Welch*





Las oportunidades no están en
el mundo, sino en **la mirada** de
quien las aprecia

- Nuevas estrategias
- Nuevos productos
- Nuevos conceptos
- Nuevas marcas
- Nuevos procesos
- Nuevas estructuras
- Nuevas tecnologías de producción
- Nuevas competencias
- Nuevas culturas
- **Nuevas ideas**





Crear y capturar nuevas
oportunidades de negocios a
partir de la búsqueda
constante de **diferenciación**,
sobre posicionamientos
relevantes de marcas, que
generen **valor** de novedad para
sus targets



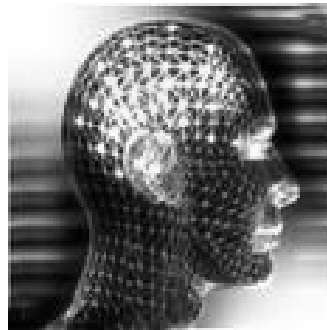
Es la manera de llamar culturalmente aquello que **conecta con el futuro**,
lo

nuevo, lo joven, lo fluido, que se mueve y que está en tensión con el

pasado, lo tradicional, lo sólido y lo quieto, que tiende a desvalorizarse



*“He tratado de proponer una estrategia para **lograr efectividad organizacional**, basada en buena comunicación, flexibilidad, creatividad, aprendizaje, y **verdadero compromiso** psicológico. El argumento no se basa en que esto es bueno para la gente o que la va a hacer sentir mejor (cuestiones que acontecen). El argumento es, más bien, que los sistemas abiertos **funcionan mejor, si sus miembros se comunican mejor entre ellos, se sienten más comprometidos y son más flexibles y creativos**”*



Edgar H. Schein





The image shows an iceberg floating in a blue ocean. The tip of the iceberg is above the water, and the much larger base is submerged. A semi-transparent triangle with a grid pattern is superimposed over the iceberg, with its base at the bottom of the frame and its apex at the top of the iceberg's tip. Two horizontal white lines divide the triangle into three sections. The top section is labeled 'Artefactos', the middle section is labeled 'Valores', and the bottom section is labeled 'Creencias'.

Artefactos

Valores

Creencias



Artefactos / Expresiones

Espacios abiertos

Calidad de energía

“Si la inspiración se presenta,
es oportuno que te encuentre
trabajando”

Espacios cerrados



- **Espacio material**



- **Espacio intelectual**

“No busco, encuentro”



• Espacio emocional

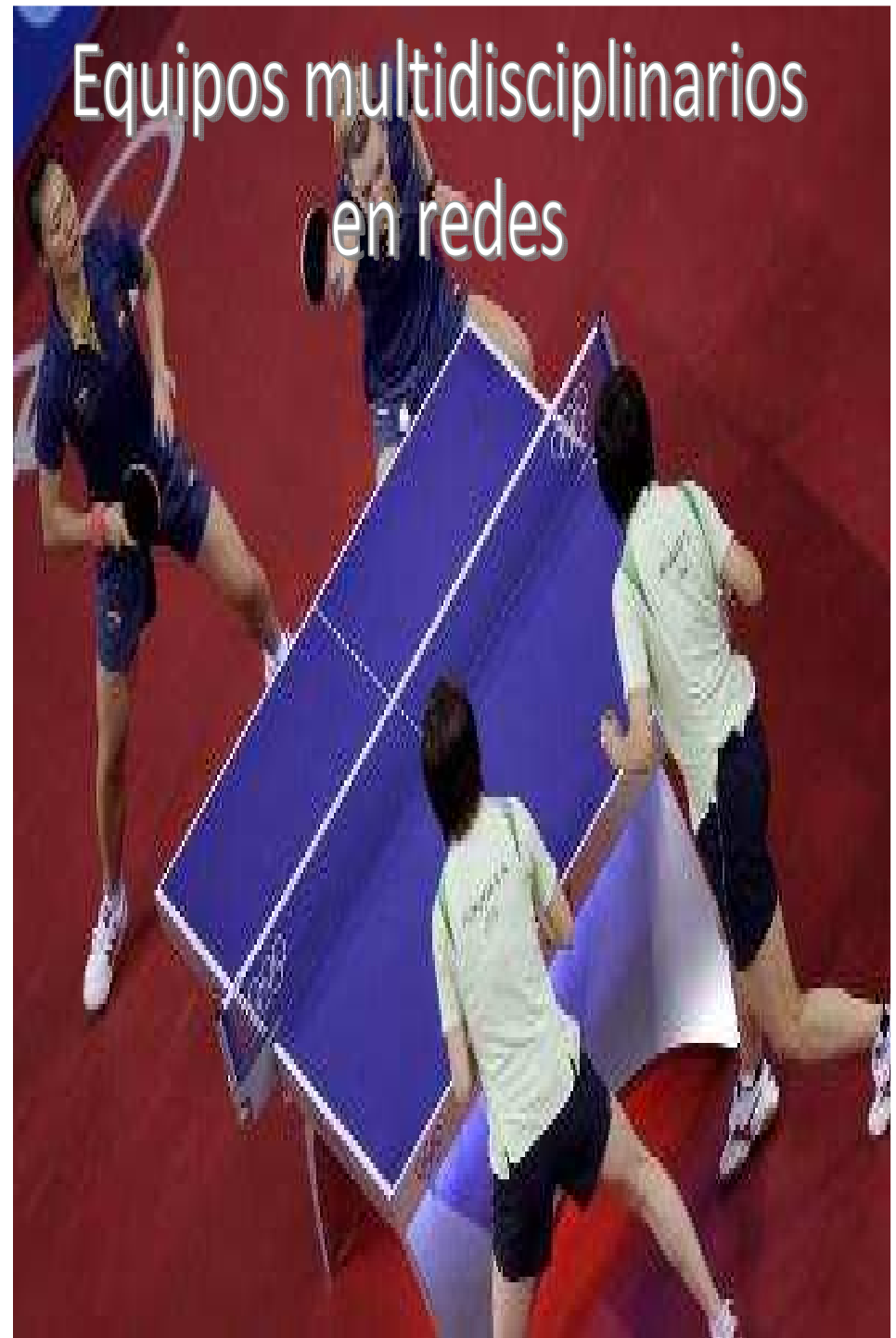


● Espacio psicológico



Silos Funcionales

“Parece que legales trabajara para la competencia. Todo el tiempo te dicen todo lo que no podés hacer, pero nosotros necesitamos que nos planteen alternativas y no que nos digan solamente lo que no podemos”



Información concentrada



Comunicación fluida

Construcción de sentido

“Mi jefe es hermético y vos te podés pasar mucho tiempo en la incertidumbre, porque no sabés qué va a pasar.”



Uniformidad estética

Diversidad

Riqueza de perspectivas

“Vos sabés que te tenés que vestir de determinada manera”

“No hay gordos en la compañía. Ni uno”

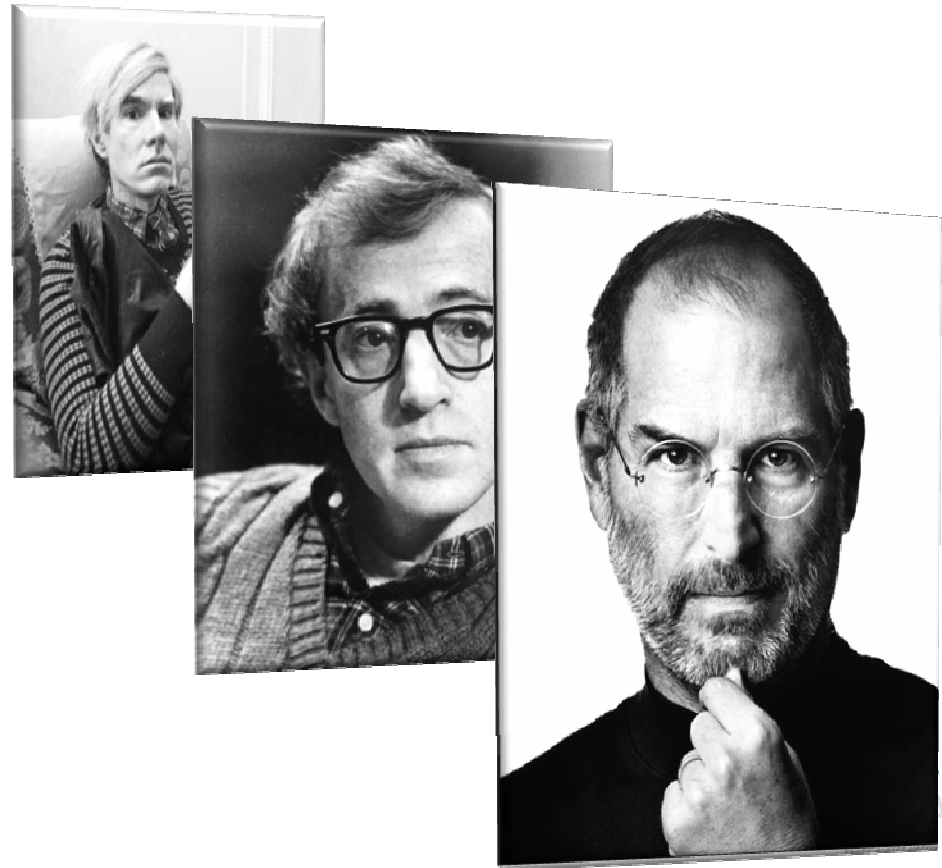


Jerarquía

- Los líderes más inspiradores no son personas con paradigmas cerrados, deterministas y mono causales que estresan a la organización bajo presión jerárquica.
- Su fuente de autoridad es el **respeto y la admiración** y no el miedo, que es uno de los principales escollos culturales para la innovación

Autoridad

Engagement



Poder

“Las reuniones que podrían ser espacios de intercambio productivo, se convierten en juegos especulativos donde los participantes despliegan una mayor preocupación por quedar bien con los jefes, que por crear iniciativas superadoras”.

“Yo voy a reuniones donde sé que tengo prohibido hablar”

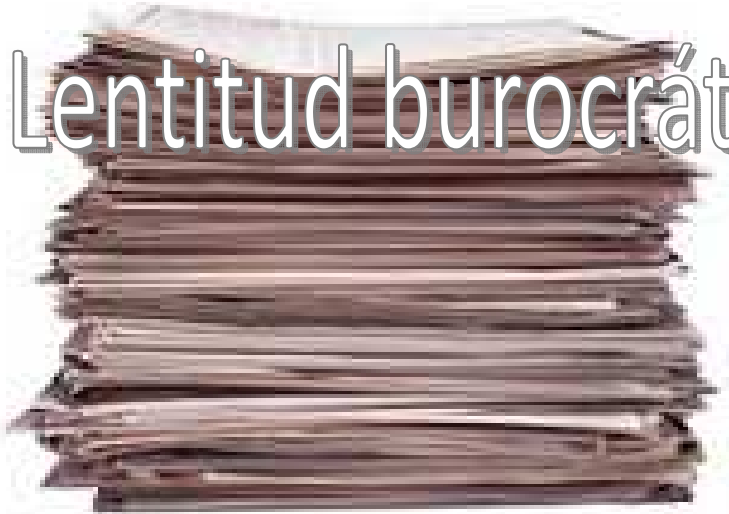
Participación

*“Los directores van a las reuniones con una posición definida donde imponen su punto de vista que todos acatan. Esta dinámica produce **dependencia** y socava las convicciones personales.”*

*“La verdad es que la gente está muerta de **miedo**. ¿Cómo podemos generar nuevas ideas así?”*

Punto de Vista

Lentitud burocrática



Velocidad

Ganar en el Tiempo

- *“Perdemos un montón de tiempo en planificación, analizando, generando y corrigiendo informes y preparando presentaciones powerpoint, porque tenemos **aversión al riesgo** y los proyectos de innovación carecen de empowerment.”*
- *“Se confunde la urgencia reactiva con la velocidad.”*
- *“Me cambiaron todos los tiempos, y tengo que salir ya con lo que tenga en el estado que esté. No tengo tiempo para investigar.”*





Valores

Obsesividad

*“En nuestra
compañía solo
hay tres tipos
de reuniones:
para compartir
información,
para evaluar,
y para tomar
decisiones.
No existe el
concepto de
reunión creativa.”*

Creatividad



Nuevas ideas

Sacrificio

*“Qué sentido tiene tratar de contratar al mejor talento, para luego someterlo a un tratamiento que **coarte las condiciones** por las cuales justamente fue seleccionado y elegido?”*

“Para nosotros no esta separado trabajo y diversión. Todos sentimos que hacemos lo que nos gusta, como nos gusta, porque si no te divertís, no creas”

Diversión



Estimulantes

*“Las empresas que experimentan con ideas innovadoras en un nuevo nicho de mercado tienen las características de los **exploradores**.*

*Aquellas que transforman lo explorado y lo que explotan actúan como **conquistadores**.” Markides y Geroski*

“Muchos creen que Amazon introdujo la idea de la venta de libros online. Pero, el pionero fue un vendedor de libros de Ohio, en 1991. Ese mismo año, la cadena minorista Computer Literacy registró un nombre de dominio en Internet para una librería virtual. Amazon entró en el mercado recién en 1995.

Es fácil apreciar que las políticas y estructuras para ser los primeros no son las mismas que las necesarias para consolidarse.”

Vanguardia

Demandantes



Explotar

“Es fácil imaginar lo complejo que resulta establecer estructuras, culturas y procesos que faciliten, a la vez, la colonización y la consolidación.

Los incentivos y horizontes de inversión requeridos en cada caso son sustancialmente diferentes, y pocas veces coexisten. Las actitudes hacia el riesgo también son distintas. Incluso la mentalidad y la conducta necesarias para cada actividad son marcadamente diferentes. Por esto es que varios prestigiosos investigadores aconsejan a las empresas tradicionales que “subcontraten” la innovación.”

Capacidad ambidiestra

Explorar



Accountability

Exposición



Sentido del deber

*“Con el tiempo me di cuenta que **me hice un experto en defenderme** y en refinar los mecanismos defensivos de mi equipo”.*

*“Nuestro Director te convoca todo el tiempo a que aportes tu punto de vista y te hagas **responsable por tus decisiones** y su impacto”.*

Uniformidad

*“Hay un sentido de diversidad muy básico que es una posición políticamente correcta sobre la tolerancia, pero nada tiene que ver con **nutrir la cultura de diferentes**”.*



*“Se habla y se habla de diversidad y diferenciación, pero basta que expreses alguna diferencia significativa par que te juzguen como un bicho raro. **Pareciera que tenemos que ser todos iguales.**”*

Diversidad

*“**Todos** somos obsesivos, apasionados, controladores, ambiciosos, culpógenos... **estamos cortados por la misma tijera**”.*

Alternativas

Creencias & Paradigmas



Orden estático



Orden dinámico

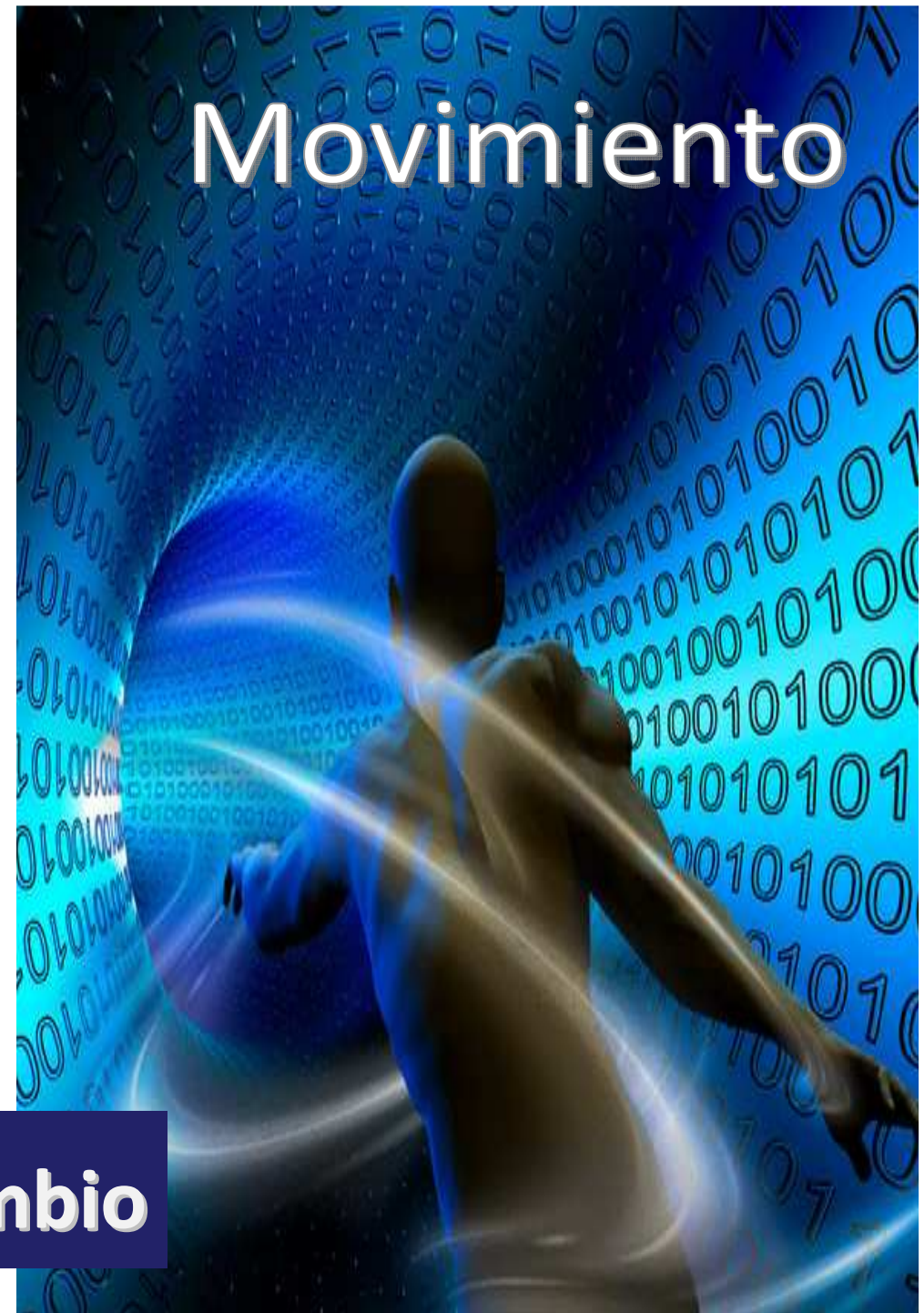
“La única certidumbre que puedo precisar es que después del día 29, viene el 30”

Fluidez

Estabilidad

A veces, las personas más poderosas de las organizaciones suelen ser **conservadoras y refractarias al cambio**, en general, con más temor por aquello que tienen para perder, que aspiración por lo que pudieran ganar

Cambio



Corrección



Una de las mejores prácticas de las organizaciones innovadoras, consiste en la creación de dispositivos que permiten explorar y poner a las ideas en un **estadio de invernadero**, para que se desarrollen hasta alcanzar la madurez necesaria para enfrentar una prueba ácida.



Es fundamental **no estresar los procesos de innovación**. No exigirle a las ideas que devuelvan la inversión en plazos desmedidamente cortos, porque se degradará su potencial contribución, los involucrados se sentirán frustrados y la compañía perderá recursos.

Cuidado



Desconfianza

En el sistema de producción de Toyota, los trabajadores tienen la **autoridad de realizar ajustes en los procesos** cuando detectan una oportunidad de mejora. Y si la innovación funciona, será incorporada a las operaciones. Si no, será inscripta como un aprendizaje.

“Yo a veces, de audaz que soy, en temas que me competen, opino y hasta cuestiono. Pero me dicen que en cualquier momento me van a echar”.

“A veces se detesta el pensamiento, es como si te vieras exigido a cerrar antes de abrir. A explicar antes de comprender las potenciales alternativas”.

“No sólo sentís permanentemente que te atacan y tenés que defenderte, sino que reina entre nosotros la desconfianza, y eso te genera enorme inseguridad”.

Confianza



Rentención

Atracción

Transitar la vida organizacional como **una serie de proyectos de ciclos relativamente cortos**, que van sucediéndose como estímulos renovadores de la experiencia y el aprendizaje. Los viajes frecuentes, las experiencias lúdicas, la contribución creativa, los ambientes seductores en diseño, la flexibilidad horaria, las prácticas de Home Office, el sentimiento de Work Life Balance y **la cercanía con los jefes** próximos (pero no invasivos) son algunas claves que retroalimentan el **vínculo constructivo y aspiracional** con la organización

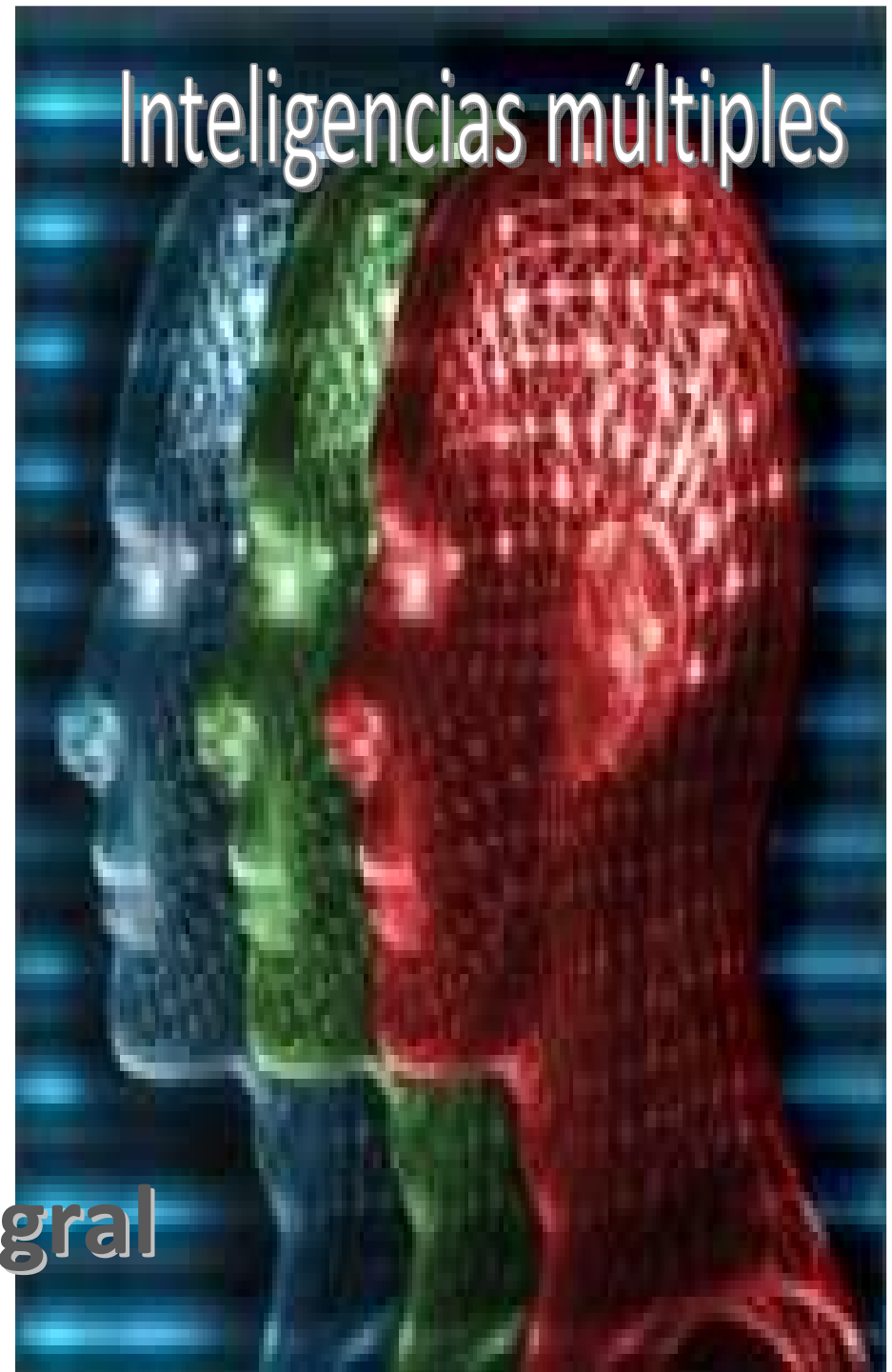
Fidelización



Inteligencia racional

A veces, en las compañías se piensa que es suficiente contratar gente inteligente en el sentido clásico para incorporar capacidad creativa. Sin embargo, **la capacidad intelectual racional deductiva, poco tiene que ver con la habilidad para inventar cosas nuevas.** Al contrario, se trata de una mente abierta, imaginativa, profunda, desprejuiciada y con capacidad para interactuar constructivamente con otros, la que **tendera puentes hacia lo nuevo**

Desarrollo integral



Mandatos

“Lo único que verdaderamente nos da miedo es la complacencia. La sensación que lo tenemos todo resuelto”.

“Yo no hago películas para hacer dinero. Yo gano dinero para hacer películas”. W. Disney

*“Yo quiero que mis películas hagan dinero, pero el dinero es solo para el combustible de los cohetes. Lo que realmente quiero hacer es **ir a alguna parte**. No quiero simplemente comprar más combustible.” Brad Bird, Pixar*

Sentido

Filosofía



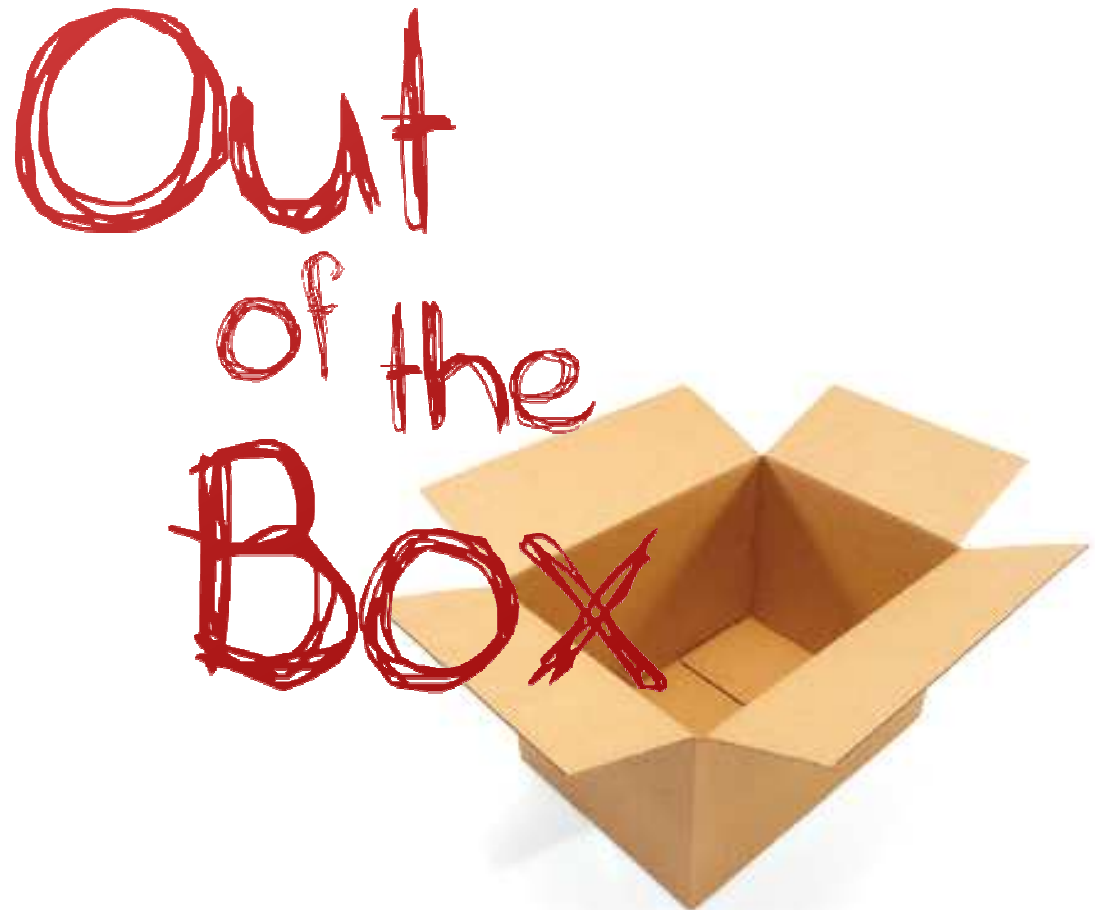
Convergencia

Divergencia

Pensamiento deductivo & Pensamiento lateral

A los ejecutivos de Google, se les exige que dediquen el 70% de su tiempo al negocio central, 20% a proyectos distintos pero relacionados y el 10% restante a negocios y productos completamente nuevos.

Incluso, la empresa creó un nuevo puesto denominado Director de Otros para ayudar a gestionar el 10 por ciento del tiempo dedicado a “otros”.





Diestras

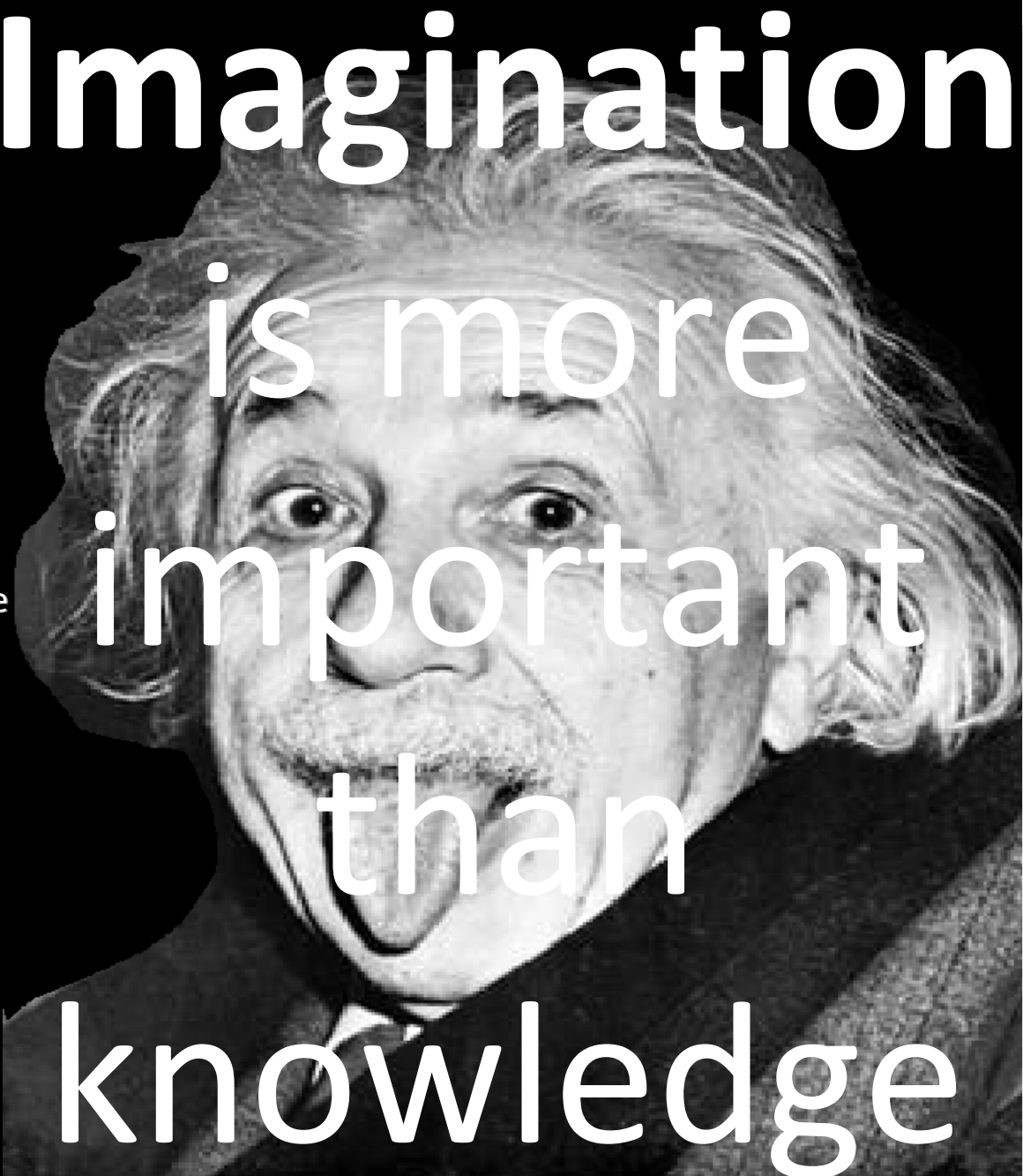
Ambidiestras

La organización ambidiestra es **capaz de hacer convivir los desafíos de la gestión del día a día, con los desafíos de diseño de futuro.**

El epicentro del desarrollo productivo se desliza de ser la fábrica de procesos al **laboratorio de nuevos proyectos.**

La complejidad del desafío no es menor.

Si la actividad operativa es proclive a la jerarquización, la especialización técnico funcional, la planificación con referencia al antecedente histórico, con procesos estandarizados que tienden a la eliminación del error, **la actividad innovadora tiende a realizarse en entornos abiertos, creativos, fluidos e informales, con equipos multidisciplinarios, visiones generalistas, y una relación necesaria con el error experimental.**



Imagination is more important than knowledge

Esta complejidad es vivida como condición esquizofrénica en ciertas culturas en transición hacia un modelo orientado por la innovación, que no consiguen desarrollar capacidades ambidiestras: incorporar la capacidad divergente par abrir y explorar de los creadores, con la capacidad convergente de cerrar y explotar de los ejecutivos clásicos de perfil administrativo ingenieril.

“La compañía está cada vez más esquizofrénica... todo el tiempo hay marchas y contramarchas y al final te terminás perdiendo.”