



Estresante Innovación

Por Diego Ignacio Montenegro

Profesor de Dirección Estratégica del IDE Business School.

Innovar requiere tener un producto novedoso, un mercado y producir rentabilidad. No es solamente plagiar sin ser detectado, como decía William Inge. En *Funky Business*, el libro de Ridderstrale y Nordström, se advierte el fenómeno de la *guionización* como la capacidad de innovar “copiando y pegando” soluciones importadas de varias industrias para crear algo diferente.

El cambio va a un ritmo tan acelerado que las organizaciones no pueden igualar. Es un constante ejercicio de subirse a un tornado y girar a la misma velocidad. Esto produce un nivel alto de estrés empresarial y no siempre la organización se da cuenta de que se requiere programar el futuro y regresar a planificar e implementar esas ideas. Es un ejercicio de visionar y hacer, hacer y visionar. Más del 85% de las empresas tienen miopía estratégica en nuestro medio. No logran visionar y su ejecución se reduce

a ejercicios operativos de supervivencia. Pero cuando existe una mínima voluntad de pensar en la sostenibilidad del negocio, la organización se enfrenta a tres momentos de alto estrés cuando quiere modelar y repensar el futuro:

STAGE 1. DISEÑO DE UN MODELO DE NEGOCIO

Someterse a un ejercicio de construcción de un mapa de creación de valor a largo plazo no es tarea fácil. Los ejecutivos deben olvidar su pensamiento inmediatista para crear un modelo de negocio a cinco o más años. Esto produce estrés personal y empresarial porque se ve este diseño como algo etéreo, ambiguo y poco probable: si no solucionamos ni siquiera el presente, ¿cómo pensar en lo que vendrá mucho después? Hay que construir una creencia futura, un código cultural y liderazgo alineado a una propuesta de valor. El primer paso es creer. Es el nivel 1 de estrés innovador.

“

Los ejecutivos deben olvidar su pensamiento inmediatista para crear un modelo de negocio a cinco o más años.

”

STAGE 2. PLANIFICACIÓN CONECTADA

Luego del mapa con los ingredientes necesarios para el éxito, viene la fase de planificación. Hay que destruir viejos paradigmas: pensar en áreas de trabajo, departamentos o jerarquías. La velocidad se reduce con esta antigua forma de trabajo. La estructura jerárquica está diseñada para resolver problemas diarios, para la operación de corto plazo; no funciona cuando se requiere concebir proyectos a futuro. Es el nivel 2 de estrés innovador: ¿cómo lograr que una organización acostumbrada a trabajar en silos desconectados pueda formar equipos conectados, multidisciplinares, heterojerárquicos, de varias funciones, y con hombres y mujeres talentosos de varias generaciones? Nuevamente vemos que la respuesta está en la cultura organizacional.

STAGE 3. SEGUIMIENTO A LA IMPLEMENTACIÓN

La innovación es un caos sistemático. La ejecución de las iniciativas requiere de una metodología. Se necesita establecer un marco de actuación para los equipos, unos parámetros rápidos para la ejecución que permitan obtener recursos para re-invertirlos en la estrategia. Las personas se auto-dirigen pero con tiempos, responsabilidades y rendición de cuentas. Es el último nivel de estrés innovador: los resultados.

Entonces, ¿estás preparado para la presión que exige la innovación disruptiva?



EL AUTOR

Diego Ignacio Montenegro es Top Manager por Harvard University y posee varias maestrías en Alta Dirección de Empresas. Autor del libro “Emotionshare, no se lo cuentes a Michael”. Actualmente es Gerente general de Universidad de Los Hemisferios y presidente de EmotionShare Corp.