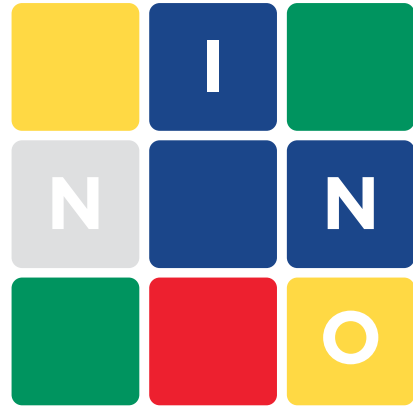


El futuro de las organizaciones

Gestión del cambio

La innovación,
un camino imprescindible

Académicos, ejecutivos y especialistas coinciden en el valor de reinventarse en un entorno inestable y vertiginoso. Tendencias emergentes. La importancia del emprendedorismo. Claves para modificar paradigmas.



En enero de 2012, el mundo corporativo observó la caída, anunciada con bombos y sin platillos, de un gigante: Kodak. Sinónimo de fotografía durante más de un siglo, la empresa presentaba ante un tribunal de Estados Unidos un pedido voluntario de quiebra con el objetivo de reestructurar sus negocios. Atrás, ya muy lejos, quedaban los tiempos en que la compañía, fundada en 1888 por George Eastman y con sede en Rochester, Nueva York, dominara el mercado mundial de cámaras de fotos y el de los rollos de película.

Pérdidas por miles de millones de dólares y el “Momento Kodak” –eslogan de instantáneas únicas- caído en desgracia. El fin de una época.

Adormecida por décadas de laureles, la imposibilidad de reinventarse explica su estruendoso derrumbe. Concretamente, la empresa fracasó en capitalizar el desarrollo de su creación más exitosa, la cámara digital, cuando lo analógico se volvió cosa antigua, sino obsoleta. Hoy back in business como una pequeña firma centrada en la impresión comercial, Kodak representa un caso paradigmático en el universo de los negocios: el

de un pionero y líder indiscutido en su industria hundido por su falta de adaptación a las nuevas circunstancias. Pero, ¿cómo evitar semejante desenlace? En un contexto de permanente cambio de tecnologías, procesos y productos, la solución, coinciden académicos, líderes empresarios y emprendedores, radica en la innovación.

“La innovación consiste en responder de manera lógica y sustentable a las preguntas que plantea el cambio”, asegura Fausto García, profesor del área académica Dirección de Operaciones y Tecnología del IAE. Frente al cambio, “un proceso total e inevitable”, las empresas deben adaptarse, estrategias mediante, y “subirse al tren”, agrega el director del Centro de Investigación de Medios y Entretenimiento en Latinoamérica (CIMEL). El ejemplo de Kodak se vuelve paradigmático: “No tuvo velocidad de reacción”. Innovar hoy ya es una necesidad.

Todos los directores ejecutivos saben crear equipos multifuncionales, reducir los defectos y rediseñar los procesos operativos para reducir costos y mejorar los resultados. Sin embargo, en ocasiones, quizá todo ello no sea suficiente. La clave para gestionar la innovación, señala Luis Dambra, profesor del área académica Dirección de Operaciones y Tecnología, está en articular cuatro elementos: management, organización, procesos y cultura.



La innovación consiste en responder de manera lógica y sustentable a las preguntas que plantea el cambio”

Fausto García
IAE

TRUMP TOWER

PUNTA DEL ESTE



EL PROYECTO MÁS EXCLUSIVO DE SUDAMÉRICA

Parada 9 y 1/2 Playa Brava
www.trumppuntadeleste.com



Fortune International Realty:
2666 Brickell Avenue, Miami, FL 33129. P: +1 305 856 2600
Maipú 1300 Piso 9, Bs. As. Argentina. T: +54 11 4312 6400
Parada 9 y 1/2 Playa Brava, Punta del Este, Uruguay. T: +598 4249 3443
info@trumppuntadeleste.com



Nos dimos cuenta de que no estábamos en el negocio de la tecnología; somos una compañía de servicios y nuestro negocio es asegurar que nuestros clientes, nuestros empleados y los países en donde estamos estén en buena forma para competir ante la naturaleza exponencial del cambio”

Guibert Englebienne
Globant



UNIVERSIDAD AUSTRAL

*Ver más allá.
Actuar ahora.*

Se precisa una dirección abierta que desafíe constantemente a la organización a romper los paradigmas, que no imponga sus ideas y que genere las condiciones para que las personas desplieguen su potencialidad innovadora. En otros términos, se necesita “un management dispuesto a asumir riesgos y tolerar fracasos”. En segundo lugar, la organización debe superar la burocracia y mostrarse ágil para experimentar y reinventarse. Los procesos, dice Dambra, “deben ser claros y simples para investigar necesidades y tendencias, generar ideas, conceptualizar, experimentar y llevar al mercado nuevas propuestas”. Finalmente, ha de promoverse una cultura de innovación, en la que el clima y la actitud de las personas apunten a cuestionar el modo de hacer las cosas y a construir nuevas propuestas, en espacios en los que se fomente la comunicación y el trabajo en equipo.

Guibert Englebienne, CTO y cofundador de Globant, destaca especialmente este último aspecto: “Nuestra cultura es nuestro sistema operativo”. Para darle entidad a este enunciado, la organización, que en 2013 creó 1300 puestos de trabajo en la Argentina y otros países de Latinoamérica, se apoya en tres pilares fundamentales: ofrecer autonomía a los empleados; generar un ambiente donde la persona aprenda y acelere su desarrollo; y fomentar el impacto en el mundo, más allá del mero éxito económico.

El desafío de la innovación implica poner la mirada en un horizonte en el que siempre habrá cambios y, al mismo tiempo, reaccionar: ver más allá, actuar ahora. Eso es lo que se propone el IAE: “Colaborar con las personas y las empresas en sus problemáticas concretas, motivándolos a la generación de estrategias y acciones puntuales; con una gran visión de futuro para que lideren un cambio positivo de servicio a la sociedad donde se desenvuelven”.

Según Englebienne, de larga experiencia en las industrias de la comunicación y tecnologías de la información, el propósito de Globant se reduce a “ser la mejor compañía del mundo haciendo lo que hacemos”. ¿Y qué hace Globant? “Nos dimos cuenta de que no estábamos en el negocio de la tecnología; somos una compañía de servicios y nuestro negocio es asegurar que nuestros clientes, nuestros empleados y los países en donde estamos estén en buena forma para competir ante la naturaleza exponencial del cambio”, aclara el ingeniero en sistemas.

El cambio es exponencial y no lineal: vertiginoso y cruelmente indiferente a los tiempos particulares de cada organización.

LO QUE SE MANTIENE CONSTANTE

Sin embargo, y en contra de las imposiciones de la velocidad, hay elementos que trascienden la coyuntura. Premisa del manual corporativo, las organizaciones que sobresalen suelen ser aquellas que superan las vicisitudes del día a día y apuestan al largo plazo.

En ocasiones, lo que no se negocia es la propia identidad, el ADN. Un modelo paradigmático de este respeto por la filosofía de marca es Disney: “Somos el ejemplo perfecto

Limansky



Especialistas en descanso.



Orgullo, historia y tradición de nuestra compañía.



Posture® Technology al servicio del descanso y la salud



Productos de alta gama que garantizan niveles de confort superior y máximo descanso.



Tecnología y diseño. Nativa anticipa el futuro del descanso.





STRATEGIC FORESIGHT, O CÓMO ANTICIPARSE AL FUTURO



Los desafíos competitivos y el desarrollo internacional plantean opciones muchas veces interesantes, pero siempre exigentes”

Guillermo D'Andrea
IAE

del valor que trae aparejado el mantener esto constante y tener una identidad inalterable. No es una cosa rígida y vetusta que no aporta valor; por el contrario, es algo arraigado en principios muy valiosos que le aporta norte y claridad estratégica a todo lo que uno hace”, explica Hernán Estrada, CMO y SVP de Estrategia y Nuevos Negocios de Disney Latinoamérica.

TENDENCIAS EMERGENTES

Entonces, ¿qué se modificó en los últimos años? Guillermo D'Andrea, profesor de Dirección de Empresas del IAE desde 1982, hace hincapié en varios aspectos. Por un lado, el rol de la organización en la sociedad está más observado y se espera un compromiso mayor con las comunidades donde actúan, particularmente en entornos emergentes: desde contribuir al crecimiento del empleo, cuidar los costos y ayudar a la baja de precios hasta reforzar prácticas en contra de la corrupción y cuidar el medio ambiente, describe el académico.

Por el otro, desde una mirada al interior de las organizaciones, la fidelidad del trabajador tiene hoy otros componentes: la relación con la empresa se plantea con plazos más cortos y entran en escena otros intereses, fundamentalmente personales y familiares. En este punto, dice D'Andrea, las empresas procuran ser más

Superar las vicisitudes del día a día y pensar a 20 años. ¿Cabe esta posibilidad en un mundo de cambios furiosos, donde la coyuntura impone sus normas y los resultados inmediatos marcan la agenda? Algunas compañías, como Disney, sí lo creen.

Por ello y desde hace un año y medio, su división regional apuesta a una técnica de planeamiento relativamente conocida en el mundo corporativo: la de Strategic Foresight. Metodología de management ideada para el muy largo plazo, una SF

atractivas para sus equipos y flexibilizan sus propuestas. Al mismo tiempo, “los desafíos competitivos y el desarrollo internacional plantean opciones muchas veces interesantes, pero siempre exigentes”, añade.

Asimismo, se imponen como tendencias, según D'Andrea, la descentralización y, como consecuencia de los avances tecnológicos, una extensión de las coberturas geográficas y horarias.

EMPRENDEDORISMO

Se produce, paralelamente, un avance inexorable hacia estructuras más planas y mejor comunicadas. En este escenario, gana terreno el emprendedorismo. Conscientes del valor de la iniciativa creativa, los directivos optan por impulsar el espíritu emprendedor dentro de las organizaciones.

En Globant, como en varias organizaciones líderes, los empleados son estimulados para llevar adelante ideas ambiciosas y aportar sus criterios sobre nuevos productos y sobre los clientes. “Me doy cuenta de que todo lo que pasa en nuestra compañía ocurre porque un emprendedor se decide a hacer”, se sincera Englebienne, también vicepresidente de la Fundación Endeavor, red global que selecciona e impulsa a emprendedores de alto

busca “construir escenarios posibles de cómo va a ser el futuro”, según explica Hernán Estrada, CMO y SVP de Estrategia y Nuevos Negocios de Disney Latinoamérica.

Combinando futurología y estrategia corporativa, un equipo especialmente designado para esta tarea identifica aquellos temas que serán relevantes para la organización de aquí a 20 años. Luego, se proyectan y describen en tiempo real los posibles escenarios, desde el más radical y pesimista hasta el más radical y optimista.

Según el académico británico Richard Slaughter, experto en futurología y pionero en la materia, la herramienta permite “detectar condiciones adversas, orientar las decisiones, diseñar estrategias y explorar nuevos mercados, productos y servicios”. Recientemente, tras 18 meses de intenso trabajo, Disney LA finalizó su primer set de escenarios de proyección regional. Paralelamente, grupos similares de la multinacional de medios y entretenimiento utilizan SF en otras áreas del mundo,

forjando así el panorama global de Disney para las próximas dos décadas.

El ejecutivo explica que esta mirada futura, coherente y funcional, no busca certezas. Tomando señales de la realidad, SF ofrece, en cambio, una perspectiva muy educada y detallada del espectro de posibilidades a largo plazo, generando un marco para la toma de decisiones. ¿Su beneficio real? “Anticiparse”, señala el ejecutivo.

Aut. Panamericana Km. 51,5 - Pilar

“” ..LA VIDA COTIDIANA EN UN SOLO LUGAR

artcondos FIDEICOMISO

INFORMACIÓN Y VENTAS
0230 466 6455
www.artcondos.com.ar
info@artcondos.com.ar

FINANCIA
BANCO CREDICOOP
Suc. 122 - Pilar (02304) 428508



impacto. “El emprendedor es el verdadero héroe de esta historia”, agrega este emprendedor todoterreno.

RETENCIÓN DE TALENTOS

“Es un momento de profundísima transformación del mercado laboral”, interpreta Estrada –que en 2014 cumple 20 años de trabajo en Disney– al explicar que hay una desconexión generacional entre la alta dirección y los trabajadores más jóvenes. En momentos en que los trabajadores le piden algo más al trabajo, las organizaciones enfrentan el enorme desafío de retener el talento.

Para ello, dice Estrada, son necesarios el compromiso y la receptividad del management de la compañía. “Las organizaciones deben proveer los canales para que la gente pueda realizar sus aportes, no sólo desde una perspectiva de motivación y beneficio para el empleado, sino también para beneficio de la compañía, que puede capitalizar todo ese bagaje de aportes”, explica el ejecutivo. Aparece en escena una suerte de ecuación de valor compartida.

Este desafío de comprender a las nuevas generaciones debe ser abordado con mucha humildad, señala Lino Cattaruzzi, CEO de Google Argentina, argumentando que la alta dirección jamás puede transmitir “verdades



Fracasar forma parte del proceso de innovación: es necesario tomar riesgos para lograr éxitos futuros”

Lino Cattaruzzi
Google Argentina

reveladas”. “Hay que respetar las ambiciones y horizontes de carrera de la gente”, añade.

UN CONTEXTO PARA LA INNOVACIÓN

¿Cómo se gestiona la innovación en un gigante tecnológico como Google? Según Cattaruzzi, la compañía cuenta con una política de fomento de innovación con varios pilares. Entre ellos, la idea de premiar no solo el éxito – siempre celebrado y comunicado públicamente – sino también el fracaso. “Fracasar forma parte del proceso de innovación: es necesario tomar riesgos para lograr éxitos futuros”, aclara el ejecutivo, director general de la filial argentina de la multinacional desde mayo de 2012.

Además, y asociado al emprendedorismo dentro de las organizaciones, Google permite que sus empleados dediquen un porcentaje de su tiempo a cosas que no tienen que ver específicamente con su rol. De estos proyectos, por caso, han surgido éxitos como Gmail.

Finalmente, la multinacional apuesta a “procesos de internalización de innovación externa”. Es decir, la adquisición de compañías que luego son repensadas y adaptadas a la marca Google. Principalmente enfocados en startups, desde Mountain View, California, también han invertido en grande, como ocurrió con YouTube o Motorola.

A LA HORA DE RECONOCER A SUS EMPLEADOS,
ELIJA LA TARJETA CORRECTA.



VISA BENEFICIOS

ES EL CAMINO MÁS SIMPLE Y DINÁMICO PARA ORDENAR, CANALIZAR Y GESTIONAR LOS BENEFICIOS QUE OTORGA A SUS EMPLEADOS.

- LE PERMITE CENTRALIZAR TODOS LOS BENEFICIOS Y DÓNDE UTILIZARLOS.
- PUEDE HACER ACUERDOS CON COMERCIOS.
- ACCEDER A LA INFORMACIÓN ONLINE SOBRE LOS CONSUMOS REALIZADOS.
- ELIMINAR EL MANEJO DE VALES U ÓRDENES DE COMPRA.

SOLICITE VISA BENEFICIOS A SU BANCO O A COMMERCIALCARDS@VISA.COM.AR.



VISA
Nº1 en el Mundo

Ahora, para que la innovación tenga lugar en cualquier organización, cada uno de sus miembros debe empezar a pensar, sentir o hacer algo de una forma diferente. Según Jeanie Daniel Duck, autora de “El monstruo del cambio” y ex ejecutiva de The Boston Consulting Group, gestionar el cambio supone negociar la conversación entre las personas que dirigen lo dirigen y aquellas que tienen que poner en práctica las nuevas estrategias. Implica, además, establecer el marco conveniente para esta transformación y profundizar en las conexiones emocionales, esenciales para lograr nuevos paradigmas.

De aquí se desprende que la reinención de la organización solo puede lograrse en un contexto determinado. La alta dirección, con la colaboración de todos los empleados, debe generar las condiciones para la innovación. Solo así podrá la empresa mejorar su competitividad y dar respuesta a los interrogantes que presenta un entorno cambiante y vertiginoso.

HACIA DÓNDE VAN LAS ORGANIZACIONES

A diferencia de lo que ocurría hace 30, 40 o 50 años, cuando la permanencia, la estabilidad y la inalterabilidad de las estructuras, procesos y mecanismos se erigían como virtudes, en la actualidad las compañías deben auspiciar el cambio.

“Hoy las compañías tienen que transformarse en algo orgánico que sienta al cambio constante como algo beneficioso”, sentencia Estrada, advirtiendo que los tiempos de certidumbre y estabilidad han quedado atrás. “Todas las compañías están en una lucha incansante por construir capacidades, dentro de su propio funcionamiento, de su sistema, que les permitan adaptarse o, en el mejor de los casos, anticiparse”, asegura el ejecutivo de Disney.

Para el profesor D’Andrea, con experiencia docente en la Harvard Business School y el IESE de Barcelona, las empresas van hacia una posición de mayor relevancia, especialmente en las sociedades emergentes: “Su rol de administradores de los recursos de una sociedad las coloca en un lugar mucho más comprometido que la sola generación de valor económico o rentabilidad”, sentencia.

LA METODOLOGÍA DESIGN THINKING

Una nueva forma de pensar los negocios y de innovar gana terreno entre las grandes multinacionales del siglo XXI. Jugadores de peso como General Electric, Procter & Gamble y Philips Electronics ya hacen gala del Design Thinking, una técnica con poca historia pero enorme proyección.

Tim Brown, uno de los autores de la metodología, define al DT como una disciplina “que usa la sensibilidad y métodos de los diseñadores para hacer coincidir las necesidades de las personas con lo que es tecnológicamente factible y con lo que una estrategia viable de negocios puede convertir en valor para el cliente y en una oportunidad para el mercado”.

En la Argentina, mercado donde el DT aún es desconocido para la mayoría de los ejecutivos, Gonzalo Auza se destaca como uno de sus principales impulsores. “Se trata de una nueva forma de articular racionalidad y creatividad para obtener resultados distintos y viables”, indica el director de Inter-Cultura, consultora de Diseño de Experiencia de Usuario (UX) con base en Buenos Aires e integrante de la red internacional UX Fellows.

En contra de estructuras organizativas tradicionales, fundadas sobre un criterio estrictamente racional, estadístico y financiero, el DT orienta sus



investigaciones a modelos mentales, comportamientos y decisiones latentes. En otros términos, “se concentra en grupos específicos de personas, con necesidades y comportamientos específicos, en un contexto determinado”, explica Auza. Consultor de larga experiencia en servicios, productos y estrategias centrados en las personas, Auza describe cinco principios generales del DT:

- Divergencia y convergencia: se busca, en un principio, ampliar la mirada, generar soluciones o problematizar ideas, para luego lograr una mirada holística de la realidad.
- Trabajo de campo e investigación de base sobre los usuarios: siempre en un contexto determinado.
- Colaboración: todos pueden aportar.
- Visualización: se trabaja con elementos visuales tales como murales y mapas conceptuales.
- Prototipos: no se debe construir nada hasta tanto no prototipar y probar con las personas. El valor de iterar.

¿Cómo sintetizar el alcance del Design Thinking? “La creatividad orientada a soluciones viables de negocios como una manera de agregar valor”, dice Auza.



M movistar

Compartida, la vida es más.



Formá parte de la Comunidad Movistar.

Un lugar que hacemos entre todos, logrando beneficios exclusivos para compartir y disfrutar. Celebremos juntos ser parte de la Comunidad Movistar.

Sumate en movistar.com.ar/comunidad

