

Gobernanza y roles: Cómo organizar la gestión de innovación corporativa

Insights de innovación

www.transforme.cl
+56 9 98730717
contacto@transforme.cl

transforme

Gobernanza y roles: Cómo organizar la gestión de innovación corporativa

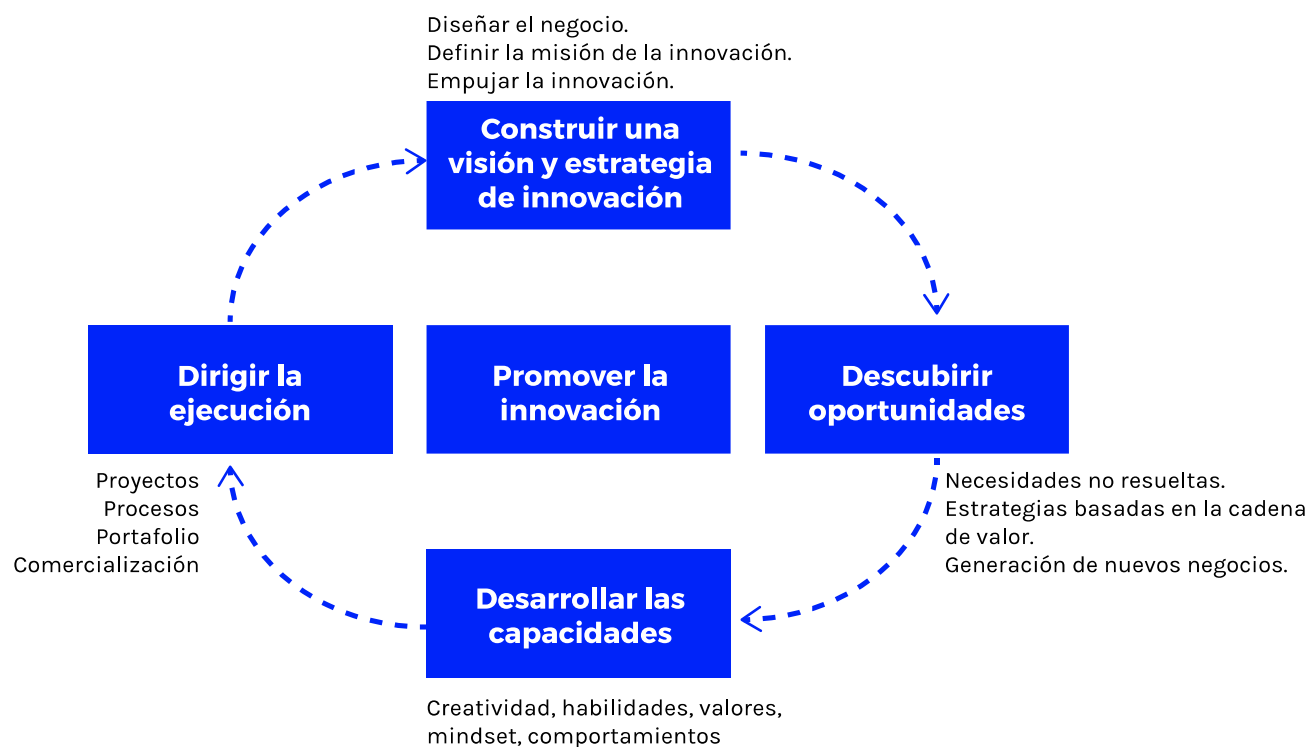
Los esfuerzos e inversión que se hacen al establecer procesos de innovación deben guiarse por decisiones estratégicas, dentro de una gobernanza bien definida.

Establecer un modelo de gobernanza para la innovación entrega un marco para definir roles, atribuciones y límites, y organizar las funciones y procesos que implica la actividad de gestión de la innovación en una empresa. Se trata de un proceso que cruza a múltiples unidades y que habitualmente no responde a una organización jerárquica piramidal.

Según los autores Deschamps y Nelson, un gobierno de innovación es “un sistema de organización que establece una empresa, hacia el interior y con partes externas, con el fin de alinear objetivos, delegar la autoridad para la toma de decisiones y asignar recursos”, y debe permitir lo siguiente:

- Definir roles y formas de trabajar en torno al proceso de innovación.
- Definir las líneas de poder de decisión y los compromisos sobre la innovación.
- Definir las responsabilidades clave de los principales actores.
- Establecer el conjunto de valores que sustentan todos los esfuerzos de innovación.
- Tomar decisiones que definen las expectativas.
- Definir cómo medir la innovación, métricas.
- Tomar decisiones sobre presupuestos de innovación.
- Organizar, equilibrar y priorizar actividades de innovación a través de divisiones.
- Estableciendo rutinas de gestión con respecto a comunicaciones y decisiones.

El alcance esperado para un Modelo de Gobernanza tiene que ver con el cumplimiento de cinco objetivos estratégicos en que la función de innovación debe apalancar la gestión de la empresa:



Para abordar estos desafíos corporativos, se han propuesto diferentes Modelos de Gobernanza que permiten a una empresa alinear los esfuerzos y resultados del proceso de gestión de la innovación. Es importante señalar que la selección y adopción de estos modelos es dinámica y puede cambiar por cambios en el contexto, maduración o evolución en los procesos de innovación de la compañía o institución, cambios en la organización, entre otros.

MODELOS DE GOBERNANZA DE INNOVACIÓN DE DESCHAMPS

Un modelo de gobernanza debe cumplir al menos con tres aspectos claves. Primero, debe ser efectivo en la asignación de la responsabilidad principal de la innovación en la organización. Segundo, debe ser capaz de definir el alcance y nivel de responsabilidades de todos quienes tengan un rol en el tema. Finalmente, debe incluir el planeamiento y los mecanismos de soporte de las actividades de innovación. Deschamps propone la existencia de 9 modelos, sin embargo, desde nuestra experiencia en el mercado latinoamericano, hemos visto que en nuestro contexto se practican 4 modelos de forma predominante:

- El equipo de alta dirección como Comité/Directorio de Innovación.

En este modelo, que parece ser el más ampliamente utilizado, los miembros de la dirección ejecutiva comparten los deberes de gobernanza, aunque la mayoría de las veces la membresía se limita a aquellos que están directamente involucrados con la innovación, por ejemplo, líderes de negocios, marketing e investigación y desarrollo.

- El CEO o presidente de la corporación como el líder en innovación.

Cuando el CEO está a cargo de la innovación, el mensaje de que la innovación es una prioridad máxima para la compañía queda claro para todos. Muchos extienden ese mensaje incluso más allá de los límites de la empresa. Este modelo es menos habitual tal y como se presenta, sin embargo, el CEO o presidente puede ser quien lidere el Comité/Directorio, entregando el mismo mensaje de relevancia a la gestión y promoción de la innovación dentro del Comité y por extensión, a toda la empresa.

- El Gerente de Tecnología como el máximo campeón de la innovación.

Este modelo es el más empleado en las empresas con una fuerte tradición en tecnología y/o ingeniería. Se centra en el contenido de la innovación, es decir, en la promoción de iniciativas de base tecnológica que son parte del core de negocio de la compañía, y el encargado se involucra directamente en los aspectos técnicos de innovación. Este modelo es particularmente usado cuando se asimila la transformación digital a la innovación.

- El Gerente o Jefe de Innovación dedicado.

En este modelo se establece un administrador dedicado exclusivamente al tema y no en otro director o gerente. Este gerente/jefe de innovación se enfoca más en el proceso que en el contenido y generalmente es responsable de rastrear el éxito de la innovación e identificar y compartir las mejores prácticas. Este modelo es cada vez más utilizado por las empresas latinoamericanas y permite que la innovación se accione en todas las áreas de la compañía.

¿CÓMO SELECCIONAR EL MODELO ADECUADO?

Una vez que se decide impulsar la innovación dentro de la compañía, el éxito depende del cumplimiento de las cinco misiones del Modelo de Gobierno, más allá del modelo seleccionado. Un descuido o poco foco en alguno de estos cinco aspectos va a generar una fricción que terminará por requerir reparación.

La selección del modelo siempre va a depender del rol que tenga la innovación dentro de la compañía. Se trata de una decisión totalmente estratégica que debe considerar la señal que se da internamente, pero también los aspectos prácticos de la gestión posterior. Un gobierno de innovación bien establecido debe ser acompañado por un equipo que pueda ejecutar las acciones concretas de innovación: búsqueda de oportunidades, desarrollo de proyectos, comunicaciones y promoción, etc.

Para analizar el modelo más adecuado, se puede usar una herramienta que permite comparar el impacto y pertinencia de cada modelo respecto de los cinco objetivos estratégicos planteados:

	Comité o Directorio de Innovación	CEO o Director Ejecutivo	Gerente de Tecnología	Gerente o Jefe de Innovación dedicado
Construir una Visión y Estrategia	Análisis FODA en contexto empresarial			
Identificar oportunidades para innovar				
Instalar capacidades en la organización				
Dirigir la ejecución del proceso y los proyectos				
Promover e incentivar la innovación				

En una sesión o taller ejecutivo, se completa esta matriz haciendo un análisis FODA sobre cada una de las intersecciones. Es decir, se trabajan las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de cada modelo de gobernanza, para lograr los objetivos estratégicos de la función de innovación en la empresa. Esto debe hacerse en el contexto cultural e histórico, así como las relaciones de poder y estructuras vigentes actualmente en la empresa.

Es necesario comentar que existen otras posibilidades de organización interna, para lo cual simplemente se extienden los modelos disponibles en la herramienta propuesta. Para ello, puede usarse como referencia el Modelo de Deschamps mencionado, disponible en internet en:

<https://innovationmanagement.se/2013/05/08/9-different-models-in-use-for-innovation-governance/>

CONCLUSIONES

Transforme ha realizado procesos de diagnóstico del Perfil de Madurez de la Innovación en más de 250 empresas en Latinoamérica, a través de la aplicación de nuestro instrumento Innovation ScoreCard, una reconocida herramienta para diseñar programas de gestión de la innovación de alto impacto. Esta importante muestra de empresas refleja algunas realidades y conclusiones importantes respecto de los modelos de gobernanza para la innovación:

- La persona/equipo que lidera la innovación y entrega las directrices estratégicas, es tan importante como la persona/equipo que la ejecuta y convierte en resultados, y éstos roles pueden estar definidos simultáneamente (en los modelos mencionados), el modelo de gobernanza incluye un Comité de Innovación y además un Jefe de Innovación dedicado, cumpliendo los dos roles respectivamente.
- El nivel jerárquico, así como la dependencia o ubicación del responsable de innovación en el organigrama, es clave para lograr los resultados deseados. Mientras más alto, mejor.
- Integrar la organización existente dedicada a la mejora continua y la excelencia operacional, con la gestión de la innovación, no suele dar buenos resultados, por el "mindset" completamente diferente requerido para estos dos tipos de abordaje. No es lo mismo trabajar el "exploit" del negocio existente, que el "explore" de nuevos negocios o tecnologías.
- Integrar la organización de Transformación Digital (Digital Transformation Office, DTO) con la organización a cargo de la Innovación (Innovation Management Office, IMO), suele dar buenos resultados siempre y cuando se entienda que la transformación digital no necesariamente implica innovación, y la innovación no siempre es digital. Los procesos para gestionar ambos son "ágiles" y tienen muchas coincidencias, lo cual genera sinergias.
- El modelo de gobernanza para la innovación puede ser diferente dependiendo del foco o alineamiento estratégico de la innovación (puede ser parte del área comercial y marketing, de operaciones, de tecnología), y esta dependencia puede cambiar en el tiempo de acuerdo a como se van moviendo los focos estratégicos y las condiciones de mercado.