

ELIMINEMOS EL MIEDO A FALLAR

LET'S DISPEL THE FEAR OF FAILING

Juan Alberto Flores¹

Hace unos días, Unilever (el segundo anunciante más grande del mundo después de Procter & Gamble) informaba que había sustituido parte de sus agencias publicitarias por *startups*. Se trata de una medida que le permite recortar un 17% del gasto de agencias y un 30% los anuncios difundidos durante el primer semestre de este año, mejorando sus resultados económicos. Hoy Unilever toma servicios de *startups* para la generación de contenidos de usuarios, para el desarrollo de tecnología de *influencer* marketing, investigación de clientes, producción de contenidos; y todo ello producto del trabajo de su aceleradora llamada Foundry y de espacios de co creación en donde sus profesionales de marketing de la empresa y más de 50 *startups* trabajan codo a codo. ¿Qué paso con Unilever y con otros casos de grandes corporaciones que están abriendo sus puertas cuando antes no lo hacían y cómo gestionan el talento para lograr resultados esperados?

La innovación en plena coyuntura digital

La aparición de internet generó disrupción en la descentralización de la información así como hoy la aparición del *blockchain* generará disrupción en la forma de hacer negocios. La tecnología se convierte en la herramienta para el negocio pero de las personas depende

¹ Fundador y presidente de la Junta Directiva de Los Patriotas, Director Ejecutivo de losinnovadores.com, co-founder de SHIFT y director ejecutivo del IAB Perú. Es un líder reconocido en el mundo de la innovación y el emprendimiento social y empresarial, así como un promotor de la transformación digital en el Perú. Experto en comunicaciones y relaciones públicas, ha sido director de Asuntos Institucionales en Corporación Lindley, Compañía Minera Milpo, Red de Energía del Perú, la Unidad de Inteligencia Financiera del Perú y en Procter & Gamble. Previamente, como consultor y director de proyectos en APOYO Comunicación Corporativa, diseñó estrategias de comunicación y relacionamiento para el Grupo Sandoval, Siemens, Natura, el diario El Comercio, entre otras marcas. Sus estrategias y campañas de relaciones públicas y responsabilidad social han sido reconocidas con el premio Luis Hochschild Plaut 2009, el Premio Nacional Ambiental 2010, el Premio Peru2021 en 2011 y dos premios ANDA en 2011.

Miembro del Directorio de la Fundación Inca Kola hasta 2013 es, además, profesor del programa de posgrado Gestión Estratégica de la Comunicación Corporativa de la Universidad de Lima (Perú) y columnista de la revista América Economía.

–
Nota de opinión recibida: 05/11/2017. Nota de opinión aprobada: 22/11/2017.

que la innovación sea viable en plena coyuntura digital. La innovación se vuelve un compromiso organizacional ineludible para toda organización que pretenda sobrevivir en sus respectivos negocios y dentro del quehacer público. Sin embargo, una cosa es decirlo y otra, atravesar dicha transformación. Dicha transformación cultural debe centrarse en la gestión de las personas y sobre todo de sus talentos, lideradas por el CEO o la máxima autoridad de cualquier país, ciudad y organización. Cuestionar sin miedo lo que no ha sido cuestionado en los últimos 30 ó 40 años en Latinoamérica es lo que viene generando una serie de discusiones a la interna de las organizaciones y países y lo que pone de relevancia a la cultura *startup*, admirada por generaciones menores y que viene siendo tomada en cuenta por algunas corporaciones de avanzada como la mencionada al inicio.

La cultura startup

Con la experiencia de haber trabajado en grandes corporaciones por más de 20 años y de haber escuchado a más de 600 *startups*, incubado más de 130, acelerado y asesorado a 80 en los últimos cuatro años, me queda claro que las corporaciones cuentan con un déficit de lo que más les sobra a los *startups*: desprendimiento, colaboración, resiliencia, servicio, austeridad, ejecución, co-creación, inclusión, audacia, optimismo, provocación y procrastinación; y es que como leí alguna vez: “pensar con la barriga llena no es lo mismo que con la barriga vacía”. Sin embargo, es válido que las corporaciones quieran pensar como *startup* y activar estas características para concretar una cultura que elimine el miedo a la fallas, basada en la co creación y colaboración para generar mayor valor. Si a ello le agregas la experiencia, conocimiento, *networking* y recursos del corporativo; la conjunción de todo esto sólo será muy positiva.

Un nuevo liderazgo

La innovación es sobre todo cultura, acompañada de la disposición política de las organizaciones, sus líderes y una buena estrategia de transformación cultural y gestión del cambio de las personas. Hoy las áreas de recursos humanos tienen ese gran reto: liderar el cambio para despertar, activar el músculo de la innovación y permitir ejecutar grandes planes que aporten valor.

Gestionar esa apertura de las grandes empresas para lograr una integración cultural requiere de nuevos líderes, de perfiles con mayor capacidad de negociación y flexibilidad, profesionales que eliminen egoísmos y paternalismos para detectar intereses comunes. Muy buena capacidad de tolerancia y escucha para adoptar cambios, debe saber alinear su plan estratégico con la cultura organizacional requerida, la cual va adaptándose a los nuevos tiempos; tiene que tener un enfoque de mejora y de afinamiento de cambios críticos de comportamientos o conductas; siempre dispuesto a honrar la fortaleza de su cultura organizacional, su propósito, sus valores; integrar las buenas conductas informales y darles legitimidad para que finalmente, definir KPI's y metas que permita medir la evolución o transformación cultural.

La gestión del talento para facilitar el atrevimiento

Para quienes asesoramos a diversas empresas, sabemos perfectamente que el principal enemigo de la innovación es el temor que sienten sus trabajadores a fallar. La pregunta más frecuente que me hacen es la siguiente: ¿Podemos adoptar una cultura de innovación en nuestra empresa? Siempre respondo lo mismo: “Depende”.

La innovación es una manera crítica de pensar, que con atrevimiento, permite descubrir resultados concretos y medibles. La innovación es como un músculo, si la ejercitas, la podrás desarrollar pero sino, se atrofia y no sirve para nada. ¿Quién no quiere crear un negocio exitoso? Pero sobre todo ¿Quién no quiere mantener exitoso un negocio exitoso? Para ello sirve la innovación y se debe tener disciplina y un sistema de trabajo que facilite el atrevimiento permanente. Lo importante es que la innovación se convierta en una serie de conductas que permita mantener exitoso un negocio exitoso.

Una empresa que promueve la innovación debe contar con un plan de capacitación que contemple el desarrollo de habilidades de innovación y en consecuencia, permita desarrollar perfiles de colaboradores innovadores. Una organización innovadora también debe reconocer o premiar la innovación pero además debe incorporar dicho reconocimiento como parte del proceso de evaluación de desempeño. Asimismo, para garantizar la sostenibilidad de la cultura innovadora, una organización debe contar con un potente programa de inducción que evangelice en la constante innovación y en la participación de proyectos de mejora. Finalmente, debe contar con un programa de generación de proyectos innovadores o mejora continua que podrán incubarse y acelerarse en un laboratorio de innovación con procesos claros y contundentes. Entre otros.

¿Y si no soy innovador, qué hago?

Yo creo que todos tenemos el músculo de la innovación. Unos más desarrollados que otros, pero si tu empresa es muy tradicional entonces deberás prever una transformación cultural “compasiva”. ¿Qué significa eso? Una vez, el presidente del directorio de un grupo empresarial (de casi 80 años) me hizo la siguiente pregunta: ¿Debemos romper las paredes de las oficinas para volvernos innovadores? Para un colaborador de 27 años quizá sea una muy buena idea pero para quienes se ganaron su oficina con el trabajo de 20 años consecutivos, no creo que la idea le guste. A esto va el concepto de transformación “Compasiva”, es decir, es importante que se escuche y entienda las necesidades de los colaboradores; derribar las paredes será una acción muy agresiva para algunos y muy conveniente para otros. Hay que encontrar el punto medio y respetar también la tradición cultural. La transformación no deberá detenerse pero deberá ser progresiva. Paciencia, tolerancia e inclusión es de gran importancia para la convivencia entre los más y menos innovadores.

El futuro laboral

Del éxito de todo lo comentado (que no fácil) dependerán las sucesivas transformaciones que vendrán cada vez con mayor frecuencia. El último 03 de noviembre, Luis Alberto Moreno, Presidente del BID en el Simposio del Consejo de las Américas 2017, el que reúne a más de 400 CEOs, alto funcionarios gubernamentales y tomadores de decisiones de alto nivel de negocios, gobierno, multilaterales y ONG de las Américas; mencionó: “Hoy el 5% del trabajo esta automatizado y en los próximos 10 años será el 40%”. Alberto Cañigueral del portal colaborativo Ouishare menciona: “En un futuro cercano la mayoría de tus oportunidades de generación de ingresos van a estar mediadas por plataformas digitales. Tu jefe será un algoritmo que te asignará tareas en función de tu reputación y logros pasados. Todo eso será así a no ser que hagamos algo al respecto”.

La naturaleza de las organizaciones viene cambiando y nos lleva a un modelo completamente diferente del trabajo. Uno podrá definir cuántas horas trabajar, en qué plataformas participar y administrar los recursos de una forma independiente; mientras que las empresas reducirán sus costos laborales y los contratos de trabajo los tendrá una plataforma definido por términos y condiciones. Hoy eso existe, en mi práctica profesional vengo desarrollando algunas plataformas que proponen la digitalización de las relaciones laborales. Las empresas utilizarán un *pool* de talentos de una plataforma bajo demanda y mediante inteligencia artificial contar con dicho talento, en el día, lugar y remuneración acordada. La era del *human cloud* es una realidad y las organizaciones y las personas deberán estar preparadas para ello.