



Deloitte.

# Innovation & Growth

Mastering Innovation: Exploiting Ideas for Profitable Growth

Alineamiento Estratégico y Gestión del Cambio

*Juntos liderando el futuro  
en la punta del viento*

## Alberto Levy

Director de Consultoría  
Innovation & Growth  
alevy@deloitte.com

## www.deloitte.com

©2008 - Deloitte & Co. S.R.L. Todos los derechos reservados

Deloitte presta servicios profesionales de auditoría, impuestos, consultoría y asesoramiento financiero a empresas públicas y privadas que abarcan diversos ramos de actividad. Con una red de firmas miembros en 140 países, globalmente conectada, Deloitte aporta su profesionalismo de calidad internacional y su profundo conocimiento local para ayudar a sus clientes a alcanzar el éxito desde cualquier lugar del mundo en que éstos operen. Los 150.000 profesionales de la Firma están comprometidos en convertirse en el estándar de excelencia.

Los profesionales de Deloitte están unificados por una cultura de colaboración que incluye integridad, valor sobresaliente para los mercados y los clientes, compromiso mutuo y fortaleza a partir de la diversidad. Disfrutan de un ambiente de aprendizaje continuo, experiencias desafiantes y oportunidades enriquecedoras para sus carreras. Los profesionales de Deloitte están dedicados al fortalecimiento de la responsabilidad empresarial, a la construcción de la confianza pública y al logro de un impacto positivo en sus comunidades.

En Argentina, Deloitte & Co. S.R.L. es la firma miembro de Deloitte Touche Tohmatsu y los servicios son prestados por Deloitte & Co. S.R.L. y sus subsidiarias, las que se cuentan entre las firmas de servicios profesionales líderes en el país, prestando servicios de auditoría, impuestos, consultoría y corporate finance, con aproximadamente 2.000 profesionales y oficinas en Buenos Aires, Córdoba, Mendoza y Rosario. Reconocida como un "empleador de elección" por sus innovadores programas de recursos humanos, está dedicada a ayudar a sus clientes y a su gente a alcanzar la excelencia. Para mayor información, se puede visitar el sitio web de la firma miembro en Argentina: [www.deloitte.com/ar](http://www.deloitte.com/ar).

Una firma miembro de  
Deloitte Touche Tohmatsu

Auditoría. Impuestos. Consultoría. Corporate Finance.

# Alineamiento Estratégico

## ¿Qué problema solucionamos? La Dispersión Organizacional.

Por mejor comunicación interna que una organización tenga, resulta casi imposible que no se produzcan compartimentos estancos o visiones "túnel". Estas tienden al desacople operativo y a la dispersión conceptual entre áreas y niveles.

Cada miembro de la organización tiene sólo una comprensión parcial del "total".

Hay tantas "realidades" como miembros de la organización.

Hay tantas "verdades" como percepciones individuales.

Muy pocos dominan "la figura completa". Especialmente los Mandos Medios.

Se producen muros y lozas que bloquean la comunicación bidireccional.

## ¿Quiénes tienden a tener este problema? Casi todas las instituciones.

La experiencia demuestra que cuanto más grande es la organización, cuánto mayor número de actividades diferentes, cuanto más localizaciones geográficas, más fácil resulta que se plantee este problema.

## ¿Por qué les pasa este problema? Porque crecen.

Una mayor organización implica una alta especialización por área y por nivel. Esto a su vez implica fraccionamiento cultural y una mayor dispersión de las concepciones individuales. Las dos contradicciones fundamentales son necesariamente "Organizar es separar" y "Crecer es descentralizar".

Para nosotros, Desarrollar es Unir y Potenciar es Integrar.

Debemos unir para desarrollar y alinear.

Debemos integrar para potenciar la innovación efectiva.

## ¿Cuán común es que se produzca? Casi inevitable.

La experiencia indica que en mayor o menor medida todas las organizaciones humanas tienden a vivir esta realidad concreta.

La paradoja es que todo esto es inevitable.

Toda organización enfrenta saltos bruscos y discontinuidades en su entorno.

Esta dinámica es cada vez más rápida y exponencial.

Debemos hacer máxima la plasticidad y la capacidad de maniobra.

Debemos incrementar la habilidad de revisar nuestras creencias

especialmente si somos exitosos. Sino no se puede innovar.

## ¿Cómo lo resolvemos? Integrando.

Conducimos una entrevista individual y confidencial para captar la concepción de cada miembro de la institución con respecto a la Estrategia, la Cultura, los Recursos, la Administración y los Mercados.

Detectamos la dispersión entre todos los entrevistados.

Trabajamos con ese grupo para tender hacia una dirección común de innovación hacia el crecimiento rentable.

Involucramos a todo el resto de la organización para que comparta esa dirección.

La Alta Dirección y los mandos medios trabajan hacia una visión comprendida, compartida y comprometida.

Este impulso se irradia hasta la base informando y escuchando a la gente. El involucramiento masivo hace proliferar la innovación.

Nuestro método de trabajo ha surgido de la complementación entre los conceptos de la economía empresarial y los de la psicología organizacional.

## ¿Cuáles son los resultados? Innovación para el crecimiento rentable.

Mucho más involucramiento de todos los miembros.

Mucho mayor alineamiento de todas las funciones.

Mucho mejor diseño y control de procesos.

Alta potenciación del desempeño.

Surgimiento de gran cantidad de iniciativas de innovación en la

Estrategia, la Cultura, los Recursos, la Administración y los

Mercados.

Crecimiento rentable y sostenido.

# Gestión de la Innovación

## ¿Qué problema solucionamos? Las trabas en la implementación del cambio que implica la innovación.

Las resistencias por el miedo a lo desconocido que –naturalmente– genera todo cambio.

La falta de habilidades adecuadas para conducir el proceso de innovar.

La falta de comunicación que explique y fundamente los motivos del cambio.

El error tan común de pensar que si algo cambia, ese cambio no

afecta a todo lo demás.

## ¿Quiénes tienden a tener este problema? Casi todas las organizaciones innovadoras.

Algunas cambian su Estrategia Superior, que es aquello a lo que se dedican. Las actividades en las que invierten sus recursos.

Otras cambian su Estrategia Competitiva que se basa en por qué argumentan que sus productos o servicios son mejores y por qué lo seguirán siendo.

Otras cambian los valores que definen su Cultura interna.

Otras sus Recursos, su Administración o los Mercados en los que operan.

Algunas se fusionan, se venden y se compran.

Pero siempre hay una causa común: Cambia el afuera. Cada vez más rápido. Cada vez más fuerte. Cada vez más fácil. Cada vez más sorpresivamente.

## ¿Por qué les pasa este problema? Porque innovan.

Porque esos cambios de Estrategia, de Cultura, de Recursos, de Administración, de Mercado, de Alianzas y de Acuerdos, cuando son apropiados, son los que marcan el desarrollo propio de toda innovación incremental o disruptiva.

## ¿Cuán común es que se produzca? Casi inevitable.

Sin esta transformación, sin esta innovación constante no hay desarrollo.

Esta transformación, este desarrollo, siempre es una nueva combinación de estas dimensiones. Desde la Estrategia hasta los Recursos. Desde la Cultura hasta las Alianzas. Cada una adquiere características nuevas para tratar de ser mejor. Pero al cambiar una, las demás también deben cambiar.

Pasar de una combinación que ya no sirve a una combinación que sea mejor.

Es inevitable que algunas cosas se conserven pero es imprescindible que otras cosas cambien.

La clave es comprender que es inevitable que si se innova en una parte cambia el todo.

## ¿Cómo lo resolvemos? Involucrando, Comunicando y Entrenando.

Formulamos un plan de alineamiento conducido por los líderes que permita una comprensión común del imperativo de la innovación, de los objetivos y metas del proyecto, de los roles y responsabilidades de cada uno, del efecto del cambio en la organización y de cómo ese cambio debe ocurrir.

A ayudamos a definir una visión comprendida, compartida y comprometida.

Apelamos al alto compromiso del top management durante todo el proceso.

Fomentamos una constante comunicación para que todos comprendan el camino.

Establecemos indicadores de éxito claros para asegurar los resultados esperados.

Entrenamos a la gente para que sienta que domina lo que está pasando y lo que va a pasar.

Qué está cambiando y por qué. Potenciando habilidades y capacidades. Transformándose en una organización que aprende.

Haciendo que todos se sientan parte. Abordando seriamente la resistencia al cambio. Ayudando a cada persona y a cada grupo.

Especialmente a los líderes. Ayudando a innovar.

## ¿Cuáles son los resultados? Pasar de lo que era a lo que debe ser.

Logramos que el proceso de transición sea fluido.

Logramos el mejor ajuste entre Estrategia, Cultura, Recursos, Administración y Mercados.

Logramos dejar el ayer para juntos liderar el futuro en la

"Punta del Viento".

