

Innovación, resiliencia y liderazgo

Antes de comenzar la lectura del texto Innovación, resiliencia y liderazgo, queremos, a través de este párrafo, realizar un pequeño homenaje al doctor Juan Rafael Cárdenas, uno de los artífices de la Cátedra de Innovación Empresarial, que en abril de este 2023 cumplió 13 años de llevarse a cabo de manera ininterrumpida. Al ‘doctor Cárdenas’, como se le llamaba con cariño queremos decirle donde quiera que se encuentre muchas gracias. Su acompañamiento fue fundamental para convertir la Cátedra de Innovación en un espacio de ciudad referente para muchas empresas en la región. Nosotros, como abanderados de este importante legado, seguiremos trabajando para seguir transmitiendo conocimiento e innovación en cada rincón del mundo.



Imagen 1: En memoria al doctor Juan Rafael Cárdenas. 1931-2020. Tomado de la conferencia Innovación resiliencia y liderazgo.

Hay organizaciones que brindan confianza y logran transmitir esa credibilidad a las diferentes generaciones. Lo anterior, gracias al conocimiento de necesidades, valores, deseos y pasiones de los clientes. Uno de esos casos es el de Procter & Gamble, una empresa estadounidense cuyo nacimiento se dio en el año 1837 como una compañía de detergentes de aseo para el hogar, pero, que desde su creación ha tenido diferentes transformaciones que le han permitido adaptarse y mantenerse en una situación de liderazgo a nivel mundial. Prueba de ello es el ampliar su portafolio con productos para el cuidado de la ropa (Ariel), aseo personal (Gillete), protección femenina (Evax y Tampax), cuidado para el cabello (H&S y Pantene), cuidado bucal (Oral-B), entre otros. Todas estas experiencias, desde el ángulo

del consumidor, dejan en evidencia la manera en la que desde P&G, como también es conocida esta organización, se vienen trabajando temas de innovación, resiliencia y liderazgo. Lo mencionado anteriormente ha jugado un papel importante para que esta multinacional, que factura 80 billones de dólares en ventas, tenga presencia en Europa, Asia, Latinoamérica y Norteamérica, siendo esta última la más grande con un porcentaje de más del 50%. Además de estas regiones, P&G, tiene operación en 70 países, en los que tiene presencia directa y 180, en los cuales se venden productos. Algunos a través de distribuidores y otros de manera directa.

Desde su creación, la premisa de Procter & Gamble ha sido adaptarse al cambio. Para esta compañía, sino se está listo para ello se corre el riesgo de ser una organización obsoleta. A pesar de ser líderes y de tener una participación importante en el mercado, gracias a marcas reconocidas, como las que se observaron en la introducción de este escrito, en esta empresa analizan constantemente las formas en las que estos productos puedan generarle valor agregado a las necesidades de los clientes. Precisamente, gracias a esta mentalidad P&G ha venido enfrentando un mundo volátil, incierto, complejo y ambiguo, también conocido como VUCA, cuyas siglas en inglés significan: **V:volatility; U:uncertainty; C:complexity; A:ambiguity**. Este entorno es una realidad y debido a la pandemia no solo se disparó, sino que también colocó a las cuatro situaciones mencionadas anteriormente, al frente de las empresas, apuntando al core y al negocio. Sin embargo, en el caso de esta compañía, estos ambientes influyeron para cambiar la forma de pensar y así tener otras miradas.



Imagen 2: En 1837 nació P&G y desde ese entonces las marcas de esta compañía les han transmitido confianza a sus clientes. Tomado de la página oficial de Procter & Gamble

¿Qué es VUCA y cómo enfrentar sus entornos?

Las necesidades, las personas, los gustos y los intereses cambian en todo momento, dado que son parte de la existencia, así como del desarrollo personal y profesional. En este sentido, el acrónimo “VUCA” simula ser un reflejo de la realidad actual, sobre todo aplicado al entorno empresarial y hace referencia, como se mencionó anteriormente, a los términos en inglés: Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity. Es importante tener en cuenta que el origen del concepto VUCA se remonta hasta los años 90's, cuando el ejército norteamericano lo utilizó para hacer énfasis a la situación cambiante de esos tiempos. En la actualidad y a raíz de la pandemia del Covid-19, también se están produciendo una serie de cambios inimaginables en todos los aspectos y por ello se ha vuelto a emplear este término con frecuencia, ya que las diferentes organizaciones experimentaron de forma radical qué implica la gestión en un mundo VUCA. Lo anterior teniendo en cuenta que a raíz de esta crisis sanitaria los consumidores debieron cambiar de forma extrema sus hábitos de consumo. Veamos a continuación el significado que tiene cada una de las siglas y la forma en la que desde Procter & Gamble se han enfrentado a estos entornos:

- **Volatilidad (volatility):** son los cambios rápidos e inesperados. Es decir, la velocidad en la que se pueden producir una gran cantidad de variaciones. Ahora bien, para enfrentar esta situación se debe tener en cuenta la visión de lo que se desea tener. Antes de la pandemia la misión de Procter & Gamble era crecer, innovar y satisfacer las necesidades de los clientes y consumidores, entregándoles productos de mejor calidad y mejor costo. Sin embargo, la llegada del Covid-19 obligó a reajustar este enfoque. Eso sí, teniendo la claridad de que los productos de aseo eran de primera necesidad, más allá de que se tuvieran complejidades como la falta de anaqueles, materia prima y de las restricciones a los trabajadores para que fueran a la planta a producir. La perspectiva de esta situación fue clara: analizar las maneras en las que se pudieran entregar los productos, ya que al ser muchos, de desinfección, eran de los más requeridos por los clientes. Sumado a ello, los tapabocas eran otro de los elementos más pedidos en aquel entonces y desde P&G trabajaron para suplir esta necesidad. Inicialmente compraron mascarillas, luego se encarecieron, pero, se pudo visualizar que, en algún momento, si el Covid-19 se extendía, no se tendrían tapabocas y allí la empresa tendría que tomar decisiones claves si quería seguir satisfaciendo las necesidades de todos sus clientes en el mundo. Para ello se adquirieron máquinas que se colocaron en los continentes donde se encuentra esta organización. En el caso de Latinoamérica se situaron en México y Brasil y desde estos países se abastecían las plantas y las oficinas. La rapidez con la que se desarrollaban las mascarillas fue tan alta, que muchas de estas fueron donadas a los respectivos gobiernos, ya que se producía más de lo que se necesitaba. Esta eventualidad de la volatilidad se pudo sortear gracias a una misión clara, en este caso un problema que se observó en la competencia.

- **Incertidumbre (uncertainty):** es la dificultad para anticipar situaciones. En este caso se hace alusión a la limitada capacidad de predecir lo que puede pasar en un futuro. Aquí es clave precisar que el entendimiento es importante para contrarrestar esta circunstancia. Sumado a ello es fundamental penetrar y clarificar los niveles de certeza para saber qué se va a hacer. Se debe tener en cuenta que la falta de claridad siempre se resolverá si se tiene un buen proceso y una cultura de indagar constantemente el *¿por qué?* Cuando se entra en este nivel de escrutinio, siempre se conectará con el qué se puede hacer. Esto conlleva a una acción que al final de cuentas da claridad y elimina la falta de certeza de lo que sucede.
- **Complejidad (complexity):** este entorno se refiere a las variables fuera de nuestro control. En pocas palabras se trata de la dificultad para comprender el contexto. Para enfrentar este ambiente es fundamental tener claridad de lo que se desea hacer. A partir de esto se pueden tomar acciones. Un ejemplo de ello es la guerra entre Rusia y Ucrania, países en los que P&G tiene operaciones grandes. Cuando iniciaron los enfrentamientos se tomaron acciones. ¿Qué se iba a hacer con las personas? Era la pregunta que se planteaba, porque en cuestión de meses sería complicado producir, ya que no habría materias primas. Sin embargo, en cuestión de dos semanas se corrieron las plantas al máximo y se logró producir y reemplazar lo que se tenía de producción en esas plantas para abastecer supermercados en otros lugares del mundo, en algunos casos se trajeron insumos de Asia, enfocado en las plantas de Europa. Una eventualidad como una guerra, demuestra la importancia de decidir hacia dónde se va a enfocar, en este caso todo apuntó a más capacidades de fabricar, empaquetar y distribuir de otras plantas que no estaban planeadas, pero, también quedó demostrada la pertinencia de la manera rápida en que se reacciona y se soluciona.
- **Ambigüedad (ambiguity):** aquí se habla de la falta de claridad para entender el entorno, lo cual conlleva a la incertidumbre. Sin embargo, con la agilidad es posible enfrentarse a esta situación. Para ello se debe planear como personas o líderes, pero, además, es fundamental tener diferentes tipos de planes y haberlos probados, ello, con la intención de poder sortear situaciones complejas. Ambigüedad se traduce en una forma planeada de pensar qué puede pasar y cuál es ese momento que va a detonar para poder ejecutar los diferentes tipos de planes que se tengan.

Entornos **VUCA**



Imagen 3: Aquí observamos el significado que tienen las siglas que conforman el entorno VUCA. Tomado de la conferencia Innovación, resiliencia y liderazgo.

Analizar las variables que conforman el entorno VUCA permite entender que, si bien enfrentarlos no resuelven completamente las necesidades, sí colocan a las organizaciones en una posición en las que se tiene el control de las situaciones. Si la mentalidad está clara y se tienen en cuenta los factores del mencionado entorno, resulta más fácil poder llegar al objetivo que se tiene planteado, más allá de que existan momentos en los que los planes se salen de control. Aquí es importante tener en cuenta que la reacción no necesariamente debería ser devolver las cosas a su lugar, sino también intentar analizar opciones para tener nuevos resultados. La pandemia del Covid-19 demostró que cuando las cosas comienzan a cambiar de lugar, puede ser el momento ideal para innovar. En pocas palabras, no se debe ser víctima del entorno, ni del ambiente. Los elementos que conforman VUCA se pueden manejar, pese a que se tengan momentos de complejidades.

Innovación P&G: encontrando soluciones a los problemas

Para Procter & Gamble la innovación es fundamental para seguir brindándole calidad a sus usuarios y durante su historia se han caracterizado por reinventarse y desarrollar productos e ideas nuevas que les generen calidad, efectividad y satisfacción a los consumidores. Es por ello que esta empresa se encuentra organizada de la siguiente manera: tienen la estructura normal de la organización, en las que se estudian las tecnologías que se inventan, se trabajan como compañía y luego se analiza dónde se aplican. Por otro lado, se encuentra el área de innovación, donde se trabajan cada una de las categorías, tal es el caso de productos de aseo para el hogar, productos para el aseo personal, etc. Además de ello, se plantea

cuáles son los nuevos productos, ideas que los consumidores piden y demás. La separación de ambas estructuras se da de manera intencional, para que la innovación se visualice a los próximos años y no se limite con el pensamiento del presente. De esta manera queda evidenciado que, a pesar de ser una gran empresa burocrática, es necesario pensar con un startup, una empresa flexible, ágil, que toma decisiones rápidas, prueba, valida y corrige. En este sentido es importante resaltar que dentro del proceso de innovación Procter & Gamble trabaja cuatro etapas importantes:

- **Descubrir:** En este caso se hace referencia al problema u oportunidad. Es por ello que se recomienda definir el problema o probar hipótesis.
- **Innovar:** Aquí se hace referencia a las alternativas y para ello es clave movilizar la inspiración usando ideas existentes o nuevas.
- **Validar:** Su eje es la viabilidad y para ello se proponen trabajar dos aspectos, como lo son: desarrollar una mínima cantidad de opciones viables y realizar test e identificar opciones.
- **Implementar:** Para esta etapa el objetivo es ejecutar con excelencia. Aquí se debe desarrollar la estrategia de ejecución y amplificación del plan, y ejecutar el lanzamiento del mercado.

Un claro ejemplo de estas etapas fue el lanzamiento de las líneas de shampoos *Head Shoulders* y *Pantene*, en Colombia. Para aquel momento Procter solo comercializaba para este país productos para el aseo del hogar. De hecho, en ese entonces las personas se lavaban el cabello y luego debían volver a enjuagarlo con un acondicionador. En este caso el reto era lograr que con una sola lavada se tuviera el pelo limpio y suave. De esta manera surgió la solución *2 en 1*. En este punto fue clave investigar qué hacían las personas, para así establecer una hipótesis, que posteriormente tuvo como resultado una acogida importante por parte de los usuarios. De esta manera se inició el proceso de compras *2 en 1* y se descubrió, a través de los estudios de consumo de mercado, que se tenía un potencial esencial. En su momento la idea fue tener dos productos, shampoos y acondicionador, en una botella. Fue por ello que se iniciaron estudios que tuvieron como resultado la tecnología con la que P&G revolucionó en el mercado. Aquí se viene de un proceso de descubrir lo que se tiene, de idear y de buscar cómo se desarrolla la tecnología, hasta llegar a la validación que permite probar qué tan útil es el producto. Este proceso se aceleró y de esta manera se creó una planta en Funza, Cundinamarca, se lanzó el producto en Colombia y el crecimiento que se tuvo en este país fue importante, ya que se pasó de tener un millón de cajas, a 25 millones. De la misma manera se crearon plantas en otros países, como fue el caso de Perú y Venezuela, aunque, esta última se cerró y se ubicó en Colombia, permitiéndole crecer y explotar la parte de innovación, gracias a sus nuevas tecnologías, desarrollos y nuevos productos.

Casos como este demuestran lo importante que es la innovación para esta organización. A medida que innovan, encuentran inspiración en las personas: sus necesidades, valores,

deseos y pasiones, lo cual permite abrir un mundo de nuevas formas de reinventar cada aspecto del negocio, en la *imagen 5* veremos algunos de las maneras en la que P&G viene innovando y a continuación, analizaremos en qué consiste cada una de ellas:

Trabajos de crecimiento: Aquí se aprovechan las fortalezas que conlleva ser uno de los mayores fabricantes de bienes de consumo, al mismo tiempo se adopta la agilidad de una empresa nueva. De hecho, ya se han lanzado experimentos exitosos y actualmente en P&G se vienen ejecutando aproximadamente 200 más.

Conectar+desarrollar: El equipo global de Procter & Gamble busca pioneros fuera de la empresa. Luego, crean y fomentan asociaciones con estos inventores, titulares de patentes y otros innovadores, lo que en última instancia conduce a nuevas soluciones en cada área comercial, desde cadenas de suministro hasta productos y tecnologías.

Presentación de objetos electrónicos para el consumidor: P&G ha sido parte de CES¹ desde 2018, lo cual le ha permitido la oportunidad de conocer las últimas tendencias en tecnología para así ofrecer productos innovadores y superiores que permiten reinventar la experiencia de los consumidores.

Investigación y desarrollo: En este caso se habla de distintos centros de conocimiento de expertos de primer nivel, quienes descubren nuevas tecnologías y capacidades de vanguardia basadas en las necesidades actuales y futuras de los consumidores. A partir de ahí, los nuevos conocimientos son traducidos por expertos multidisciplinarios, validados con ciencia cognitiva y verdades humanas basadas en la antropología y, en última instancia, aprovechados por científicos, diseñadores e ingenieros de esta compañía para alterar constructivamente el statu quo.



Imagen 4: A través del proceso de innovar en P&G han encontrado la manera de facilitar la vida de todos y cada uno de sus usuarios. Tomado de la conferencia Innovación, resiliencia y liderazgo.

¹ El Consumer Electronics Show (CES) es el evento que marca las tendencias que se verán el sector de la tecnología de consumo durante cada año. Las más importantes empresas de tecnología y electrónica aprovechan este encuentro para presentar sus nuevos productos, prototipos y futuros equipos.

P&G: una organización resiliente

El concepto de innovación no significa únicamente tener buenas ideas y saber cómo implementarlas. También consiste en aprender a reaccionar de una forma distinta ante la crisis, de ahí la importancia de reconocer los errores en el proceso y adaptarse a los cambios rápidamente. Lo anterior es clave para entender la importancia que tiene la resiliencia en este contexto, ya que ayuda a desarrollar respuestas apropiadas para llevar a cabo el cambio necesario en los equipos y la organización. Cuando se habla de resiliencia se hace énfasis en la habilidad de una persona u organización para recuperarse después de la adversidad. De hecho, en la gráfica que observaremos, en la parte izquierda, se evidencia que se viene operando de manera normal, pero, algo sucede y lo que se tenía como una estabilidad, se podría convertir en una caída. En conclusión, resiliencia es la habilidad de la cultura para poder recuperarse rápidamente, reestablecer los procesos y poder volver a operar antes de que se tuviera el impacto.

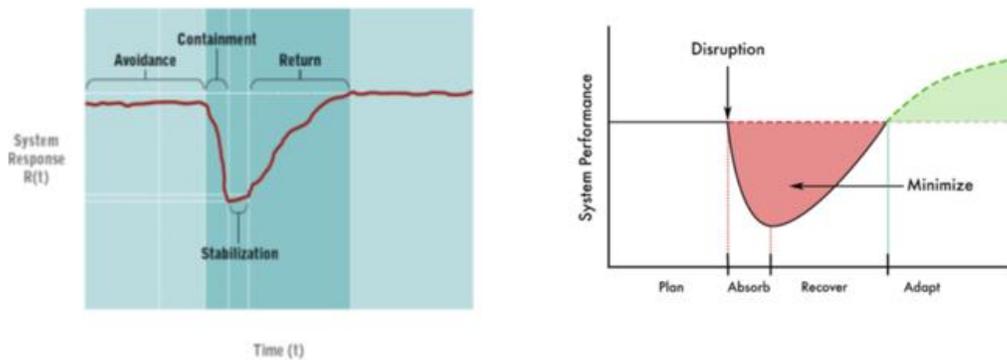


Imagen 5: A la derecha se observa un proceso que viene transcurriendo con normalidad. A la izquierda se evidencia un cambio notable. En situaciones como estas es donde juega un papel importante la resiliencia. Tomado de la conferencia Innovación, resiliencia y liderazgo

Este concepto se mide como el tiempo que se tiene para lograr tener una capacidad de reacción más rápida y se trabaja de diferentes formas. Una de ellas es anticiparse antes de tener caídas para poder tomar acciones y evitar que estas sean más grandes. Lo anteriormente mencionado permite que la recuperación sea más fácil. La otra forma tiene que ver con contar con un plan de acción para poderse recuperar. Cuando se tiene la habilidad de tener una organización resiliente, se sobrepone rápidamente, se coloca dónde estaba y sale de esta situación más fuerte, ganando mercado, más consumidores y aprovechando la oportunidad para estar mejor. Es por ello que la resiliencia se vuelve en una variable no solamente de recuperación, sino de crecimiento de negocio. Este concepto en la cadena de suministro tiene tres componentes claves que son:

- **Flexibilidad:** Aquí hay factores que hacen ver que sí se debe pensar con anticipación para poder manejar la resiliencia, tal es el caso de operar diferente de acuerdo con las nuevas circunstancias, ajustar objetivos, sistemas de trabajo y medidas y liderazgo situacional, este además de ser asertivo, debe ayudar para ajustar qué se

puede hacer. Por ejemplo, en México y Brasil, en tiempos de pandemia, los productos de esta compañía eran considerados de primera necesidad y por ello los empleados de esta organización podían desplazarse, pero, solo se permitían personas que debían hacer lo esencial. En este caso lo productivo, de allí que supervisores, administrativos y logísticos no podían ir a las plantas. De hecho, los operarios, que fueron reentrenados, se empoderaron y de esta manera se volvieron los actores claves e indispensables para operar y tomar las decisiones del día a día.

- **Cultura:** Aquí se habla de circunstancias como la resistencia al cambio, miedo a lo inesperado y el impacto, medidas y rendimiento que se tenga. Si se está trabajando en resiliencia no solo se debe ahondar en los procesos, sistemas para poder seguir produciendo y cadena de suministros de trabajo en la operación. También se debe tener en cuenta cómo se está impactando, porque los procesos solos y vistos por fuera no necesariamente solucionan los problemas. En la parte cultural de P&G se debía trabajar para tener a las personas correctas en las plantas para que operaran y produjeran. No obstante, se presentaron casos de empleados con Covid-19 y por ende, no podían ir al lugar de trabajo. A raíz de esto Procter & Gamble debió reinventarse en el tema de las contrataciones. El proceso tradicional tardaba tres semanas, mientras se hacían test, pruebas, entrevista, verificación, etc y en el momento de la crisis, con la resiliencia que hubo, se resolvió el problema con un ajuste de procesos temporal. Por ello se pasó de entrevistar en tres semanas, a tener procesos listos en 24 horas. Las necesidades anteriores no forzaban a eventualidades como estas, pero se tomó la decisión para cambiar esa cultura desde ese punto de vista.
- **Alternativas:** En este caso se enfatiza en entender las implicaciones y para ello se deben probar opciones. Para ser resilientes es fundamental contar con alternativas, por ejemplo, cuando China por la pandemia del Covid-19, cerró, se analizaron a los proveedores y surtidores cercanos, para así tener materias primas similares en calidad y de esta manera ajustarlas a la realidad del nuevo material que se tenía.



Imagen 6: En esta gráfica se observan los componentes que hacen parte de la resiliencia en cadena de suministro. Tomado de la conferencia Innovación, resiliencia y liderazgo.

De esta manera queda demostrado que los entornos VUCA y su complemento con la resiliencia nos dejan grandes aprendizajes: En primer lugar, es importante entender que todo se puede y se va a transformar; asimismo, es clave comprender que la responsabilidad personal (accountability) es clave para el éxito y finalmente, es fundamental planear-hacer-chequear, ya que todo está cambiando constantemente

Liderazgo: pilar clave en P&G

Esta es una de las partes más fundamentales dentro de una organización. Cuando se habla de este concepto se tiende a pensar en las personas que se sitúan en los cargos más altos de las empresas. No obstante, el liderazgo se encuentra en cada equipo y no en la parte jerárquica. Con esto se busca tener inclusión, de tal manera que sea posible encontrar nuevas oportunidades y soluciones. Anteriormente el jefe debía saber todo, ordenar y manejar las prioridades basado en la jerarquía. Sin embargo, en la actualidad el liderazgo se basa en el servicio, es decir, cómo ayudan a entregar los resultados para cumplir con los objetivos que se tienen. En este sentido es importante tener en cuenta que existen dos tipos de modelos de liderazgo. El primero se encuentra más enfocado a la parte jerárquica, mientras que en el segundo se enfatiza en un modelo de servicio. Veamos a continuación en que se diferencian el uno del otro:

Liderazgo de poder:

- ¿Cómo se hace que la gente haga las cosas?
- ¿Quién está encargado? Énfasis de jerarquía
- Foco en crear, retener y defender el poder personal
- La autoridad es una medida de éxito personal
- El poder es adquirido, amasado y retenido.

Liderazgo de servicio:

- ¿Cómo se le ayuda a la gente a que haga cosas?
- ¿Quién está mejor capacitado para servir? (minimizar la jerarquía)
- Foco en escuchar y entender las necesidades del negocio
- La autoridad es una medida de la obligación personal de contribuir
- El poder es otorgado, compartido y usado para el bien de la empresa.



Imagen 7: El liderazgo es uno de los componentes fundamentales para que una organización logre hacer cosas disruptivas. Tomado de la conferencia Innovación, resiliencia y liderazgo

Un éxito que trasciende generaciones

Empresas como Procter & Gamble dejan en evidencia lo importante que es trabajar temas de innovación, resiliencia y liderazgo. No en vano, cuentan con diferentes tipos de reconocimiento que hacen que esta sea una empresa referente a nivel mundial. Algunos de ellos son los 26 premios Cannes Lions, en el año 2017, por su trabajo en las campañas de la organización, los cuales elevaron el listón de la creatividad, mejoraron el negocio y, en la mayoría de los casos, promovieron algo que importaba. Asimismo, tienen el rótulo de ser la empresa más admirada del mundo, según la revista Fortune; son campeones en cadenas de suministro, según la empresa consultora y de investigación de tecnologías, Gartner, hacen parte de las 50 organizaciones para la diversidad, en Diversity Inc y además son líderes de nuevos productos, para IRI, compañía de estudio de mercado. Sin embargo, como se reseñó anteriormente estos solo son algunos de los reconocimientos, ya que cuentan con otros más. De esta manera queda demostrado que los retos no paran y en Procter & Gamble son conscientes. Muy seguramente esta compañía seguirá afrontando desafíos que posiblemente asegurarán el relevo de las nuevas generaciones. Algunos de ellos son: volatilidad en los patrones de comportamiento de los consumidores, eventos globales que impactan operaciones locales, retención de los empleados (gerentes técnicos) y velocidad de disrupción en la industria.

Conferencista

Juan Diego Cárdenas es el Vicepresidente Senior de la cadena de suministro de Procter & Gamble. Es ingeniero de producción de la Universidad EAFIT y cuenta con una maestría en Operaciones y logística, en la Ohio State University, Columbus Usa. Adicionalmente, tiene experiencia en manufactura, cadena de suministro, desarrollo de productos, comercio internacional, aseguramiento de calidad, compras, entre otros.

Tomado de la conferencia: Innovación, resiliencia y liderazgo, dictada el 12 de abril de 2023 por Juan Diego Cárdenas, Vicepresidente Senior de Procter & Gamble.