

CULTURA DE LA INNOVACIÓN

HAY MÁS COSAS EN EL CIELO Y EN LA TIERRA DE LAS QUE CREE TU ORGANIZACIÓN

**PADDY MILLER**

Profesor Ordinario de
Dirección de Personas
en las Organizaciones,
IESE

**THOMAS
WEDELL-WEDELLSBORG**

Colaborador científico,
Dirección de Personas
en las Organizaciones,
IESE

Los profesores Miller y Wedell-Wedellsborg desvelan algunas de las claves para incorporar la innovación en el día a día de las empresas, empezando por convertir a los directivos en arquitectos de la innovación.

INNOVACIÓN Y CAMBIO • INICIATIVA
EMPREDEDORA • LIDERAZGO Y DIRECCIÓN
DE PERSONAS • CREATIVIDAD

Las organizaciones suelen tratar la innovación como una especie de aventura: envían a sus trabajadores a participar en actividades que, supuestamente, van a mejorar su capacidad innovadora. Sin embargo, esas aventuras puntuales son igual de útiles para la innovación que las partidas de *paintball* para la mala gestión.

Cuando los directivos deciden que es necesario innovar, suelen optar por su herramienta favorita: la comunicación. “Nuestro equipo no es innovador”, piensan, “porque no es consciente de la importancia que tiene para nuestro negocio”, y entonces es cuando sacan la presentación del PowerPoint con un gran “¡Innovar o morir!”. Desafortunadamente, la mayoría de los empleados ya ha pasado por ahí y la cosa no surte el efecto deseado. El problema no es que la gente no sea innovadora. En realidad es muy creativa y no para de tener ideas. Lo que de verdad hay que preguntarse es si los directivos están creando el espacio necesario para que sus empleados den rienda suelta a su creatividad. Y, para ello, los directivos tienen que ser como “arquitectos de la innovación”.

Después de muchos años de investigación, se ha llegado a la con-

clusión de que la cultura de la innovación se asimila mejor si se trata como una cultura empresarial en la que diferentes valores y comportamientos creativos interactúan en pro de la innovación dentro de la organización. No se limita, pues, a un proyecto concreto, sino que es algo generador, continuo y, sobre todo, sostenible.

La cultura de la innovación viva, que respira, es la que se pone en práctica, no aquella que solo se plasma sobre el papel. Es una cultura en la que la organización impulsa el comportamiento creativo y los valores individuales de los empleados y ofrece la infraestructura necesaria para la innovación. La organización señala el comportamiento creativo que espera de sus empleados, proporcionándoles información y guiando en el proceso, que tiene dos escenarios principales: la creatividad y la improvisación.

La cuestión, entonces, es: ¿cómo alimentamos la innovación en nuestra empresa? Para hacerlo hemos de adquirir nuevas competencias, por ejemplo, que los líderes tienen que aprender a ser arquitectos de la innovación. Estos son como médicos: deben realizar un diagnóstico antes de entrar en quirófano. Si se decide fomentar una cultura creativa en el trabajo, lo primero que hay que hacer es tomarse un tiempo para analizar la



A LOS EMPLEADOS SE LES PUEDEN OCURRIR BUENAS IDEAS PERO, ADEMÁS, DEBEN TENER LA SENSACIÓN DE QUE ESTAS VAN A SER BIEN RECIBIDAS POR LA DIRECCIÓN

situación: ¿por qué no hay innovación en estos momentos? ¿Qué es lo que impide que la gente sea creativa?

A los empleados se les pueden ocurrir buenas ideas pero, además, deben tener la sensación de que estas van a ser bien recibidas por la dirección. A menudo, el mensaje que los empleados reciben de sus empresas es que se les paga por trabajar, no por pensar. Sin embargo, lo que hay que hacer es impregnar a la organización de esa cultura de la innovación: ¿cómo se puede hacer el trabajo mejor, más rápido y de forma más segura?

Otro obstáculo para la innovación es que se supone que debemos obedecer. Desde que nacemos aprendemos que hay que hacer lo que se nos dice –en casa, en la escuela, en el trabajo– y ello deriva en que la relación jerárquica se lleve a cabo de una forma completamente condicionada. Este proceso genera conformismo y evita que cuestionemos el *statu quo*; nos lleva a aceptar las cosas tal como son. Por ello es tan importante crear un ambiente en que la gente sienta que tener ideas es bueno, que no se vea como una salida de tono. Hay que ayudar a pensar diferente.

Algunas personas han sido educadas para cambiar su entorno, mientras que otras han aprendido que lo correcto es adaptarse. ¿Tiene la gente la sensación de que puede controlar el entorno o se sienten víctimas del mismo? ¿Pueden tener alguna influencia en el futuro? ¿Se adaptan al *statu quo* o quieren cambiarlo? La cultura afecta al comportamiento de las personas; en este caso, ¿la cultura es más individualista o colectivista? Por ejemplo, si el estatus de las personas en una organización viene determinado por quiénes son y de dónde vienen, eso es claramente un obstáculo para la innovación. Las organizaciones y las culturas que recompensan el rendimiento son más innovadoras.

La principal cuestión radica en cómo vemos la creatividad y la innovación. Dicho de forma sencilla, si preguntamos cómo es un lugar de trabajo creativo, seguramente la mayoría describirán un sitio entre Google y una guardería: una decoración

espectacular, arte por todas partes, futbolines y empleados que se llevan la mascota al trabajo. Sin embargo, ese modelo, que funciona bien para agencias de publicidad y bastiones de Silicon Valley, no suele ser tan buena idea para el resto de empresas, que si intentan “googlelizarse” van en una dirección demasiado distinta. La verdad es que la innovación no significa cambiar la propia cultura para convertirse en Google; se trata más bien de cambiar la percepción de las prácticas de creatividad para que se adapten a la cultura de la empresa.

¿CUÁL ES EL PERFIL IDÓNEO DEL INNOVADOR?

El típico innovador suele verse como alguien que va en contra del sistema: un joven agitador activista que aborrece la mera idea de politizarse. Pero resulta que la política está presente en las empresas y los innovadores a veces lo pasan por alto, poniéndose en peligro. Aquí es donde entra el concepto de *stealthstorming*, que literalmente significa, en español, “tormenta furtiva” y que se podría traducir como “innovación en la sombra”. Lo que quiere decir en realidad esta expresión es que la innovación se da donde el radar no la capta. Es como una guerra de guerrilla, que se nutre de ideas.

Imaginemos a un pensador radical vestido con traje y corbata, que sabe superar todas las trabas a la creatividad y se escabulle por las defensas corporativas. Los “innovadores en la sombra” no consideran que la política sea algo inferior, desde el principio le plantan cara porque si se sabe usar, la política puede ser algo positivo, no hay que tenerla siempre en contra.

Si crees que algo es bueno para la empresa, tienes que dominar la política, hacer que tus ideas ganen fuerza y contar gente que te apoye antes de ponerte con el PowerPoint. Si lo haces bien, tendrás muchas más oportunidades de conseguir tus propósitos.

Los buenos pensadores en la sombra siguen unos pasos simples, aunque un poco en contra de lo esperado, cuando logran innovar. Respetan la política de la empresa, apuntan a

cargos intermedios, no creen que la creatividad sea obligada, muestran escepticismo ante lo excesivo y a veces incluso evitan deliberadamente la palabra innovación.

Los “innovadores en la sombra” no usan técnicas espectaculares o métodos que requieran herramientas especiales: confían en herramientas y hábitos muy simples, van a ir pellizcando los procedimientos para lograr diferencias que acabarán siendo significativas.

Procter & Gamble, por ejemplo, puso en práctica una sencilla regla para las reuniones: cuando se planteaba algún tema, el más alto directivo hablaba el último. Esta técnica tan sencilla ha hecho que esas reuniones sean mucho más innovadoras, porque garantizan que los más jóvenes, los que llegan con aire fresco, sean escuchados.

Por otro lado, la innovación en la sombra, mediante la que te creas un “club de seguidores” para tu idea, te ayuda a evitar el riesgo de irte directamente a “los de arriba” con tu iniciativa. Hay que tener en cuenta que ellos están expuestos a innumerables ideas que no se han puesto en práctica, y por rutina rechazan las más innovadoras porque les parecen demasiado arriesgadas o no las ven factibles. Y aunque cuentas con el apoyo necesario de alguien de peso, el enrevesado juego de tronos de la cúpula puede hacer que tu proyecto acabe en un cajón o como rehén de rencillas políticas.

LOS CUATRO MITOS ASOCIADOS A LA INNOVACIÓN

● Hoy en día la palabra “innovación” se ha utilizado tanto que hay muchas posibilidades de que pierda su sentido original y vaya hacia la ya degradada “sostenibilidad”. Por todo ello, convendría aclarar cuatro mitos en relación con la innovación:

● **Ser creativo e innovador es divertido.** En realidad, la innovación conlleva enfrentarse a ciertas verdades y entablar un proceso de crítica y auto-crítica. Después de todo, si a alguien se le ocurre una manera mejor de hacer algo, ¿por qué no se te ocurrió a ti?

● **Todas las ideas son buenas.** El problema está en que estas suelen

ir en contra de lo esperado, y como a los jefes, conforme van subiendo en la escalera de poder, cada vez les gusta menos el riesgo, quizá pierdan la capacidad de reconocer la buena idea que tienen delante.

● **Innovación es lo mismo que emprendimiento.** Lo malo es que mucha gente que tiene buenas ideas no tiene mano para los negocios.

● **La innovación es buena per se.** La innovación es arriesgada y cara, y hay que sopesarlo todo muy bien teniendo en cuenta las prioridades de la empresa.

Las “Google” de este mundo han hecho que muchos relacionen la innovación con la tecnología, pero esta puede adoptar muchas formas que no tienen nada que ver con tener una web a la última o con crear una aplicación.

Muchos países asiáticos han llevado, por ejemplo, la innovación a los sectores de la aviación y la hostelería, y lo han hecho simplemente ofreciendo un mejor servicio que su competencia occidental. No es necesario un producto nuevo, la innovación puede darse en cualquier parte de la cadena. Fijémonos en Starbucks, lo único que hizo fue reinventar el modelo de cafetería instalando wifi. Y comparemos FedEx con Correos, o Amazon con una librería de calle. En todas esas empresas hubo personas que supieron ver una mejor manera de realizar lo que ya se estaba haciendo.

Puede ser una cosa de lo más tonta. No hay más que ver el caso de **Bernard Sadow**, que tiene en su haber la patente americana n.º 3.653.474. ¿Su idea? Ponerle ruedas a las maletas, hace 40 años. Pero la idea de **Sadow** quedó eclipsada cuando el piloto **Robert Plath** inventó el *rollaboard*, el prototipo que hoy tiene el don de la ubicuidad en los aeropuertos: la maleta de dos ruedas con mango retráctil, que mandó al modelo de **Sadow** directamente al museo de los inventos.

Y es que parafraseando a **Hamlet**, hay más cosas en el cielo y en la tierra que las que sospecha tu organización. Lo único que hay que hacer es crear el espacio adecuado para que la gente de rienda suelta a su imaginación.

LOS “INNOVADORES EN LA SOMBRA” NO USAN TÉCNICAS ESPECTACULARES; CONFÍAN EN HERRAMIENTAS Y HÁBITOS MUY SIMPLES, VAN A IR PELLIZCANDO LOS PROCEDIMIENTOS PARA LOGRAR DIFERENCIAS QUE ACABARÁN SIENDO SIGNIFICATIVAS

PARA SABER MÁS:

Miller P.; Wedell-Wedellsborg T., *Innovation as Usual*, Harvard Business Review Press, 2013.

Programa Enfocado: “**Make Innovation Happen**”, del 28 al 30 de abril, del 2014, en Barcelona www.iese.edu/mih