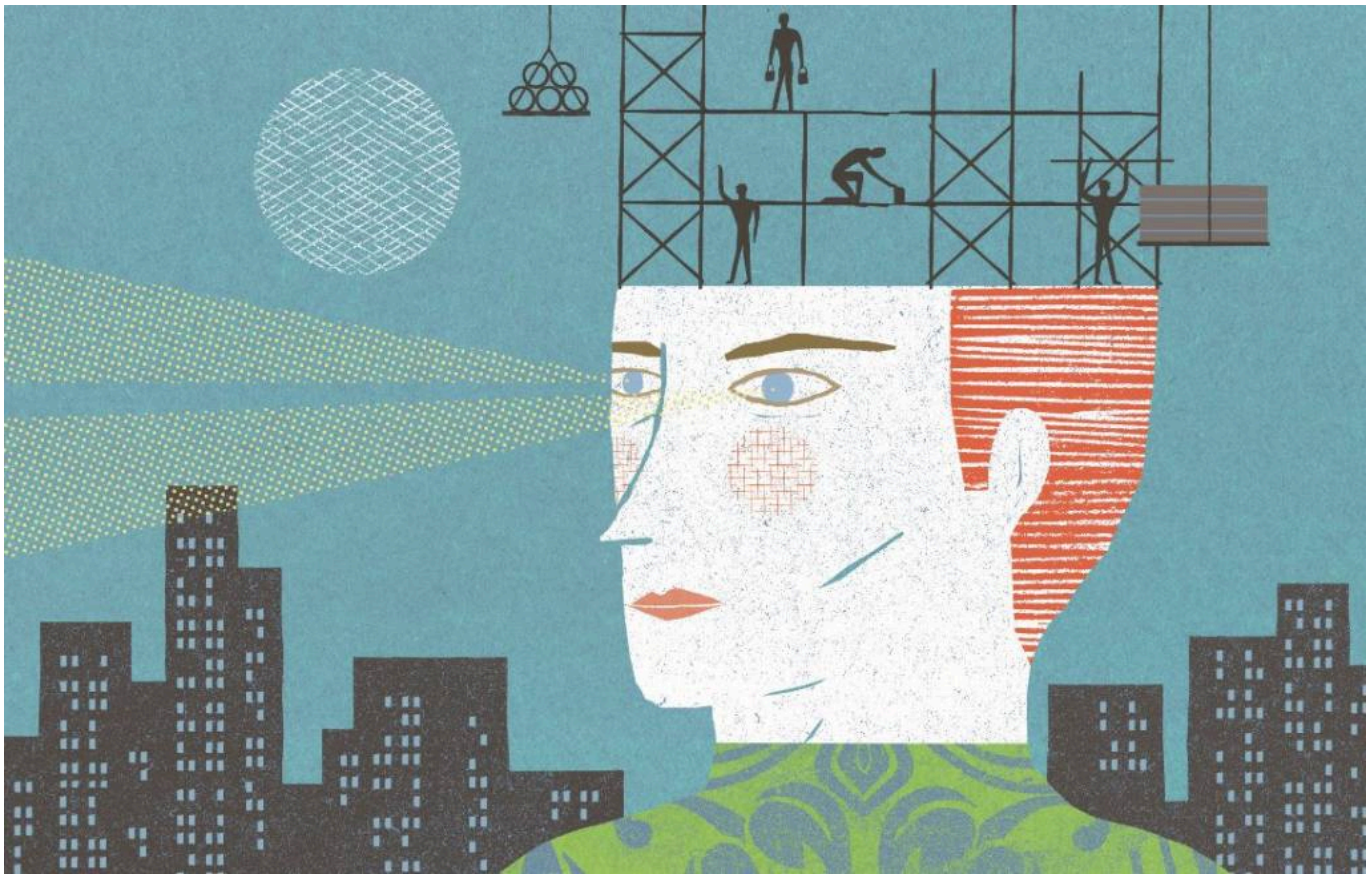
# Cómo allanar el camino de la innovación

## Arquitectos del cambio: Cinco áreas, más la fuerza de la motivación personal, a las que las organizaciones deberían prestar especial atención para ver florecer la innovación en el día a día de sus empresas.



1 de enero de 2013

**Por Paddy Miller y Thomas Wedell-Wedellsborg**

“Mantén la mente abierta”. ¿Quién no ha oído alguna vez este consejo? Es uno de los más manidos en los cursos de innovación para directivos. Pero, ¿cómo se hace? No es difícil cuando asistes a un taller de dos días y el consultor te dice que dejes de lado tus prejuicios.

©IESE Business School

¿Y los otros 363 días del año? ¿Qué pasa si un miércoles, atrapado en una reunión espantosa a última hora de la tarde, tu móvil no para de sonar, el presupuesto sigue sin estar listo, tienes una cena con tus suegros y, para rematar, el desconsiderado de turno ha dejado la cafetera vacía?

En una tesitura parecida se ven muchos ejecutivos justo cuando tienen una propuesta de innovación sobre la mesa. Y, en situaciones así, ¿quién se acuerda de los consejos bienintencionados de "mantener la mente abierta" o "prestar atención a las nuevas ideas"? El problema no es que no entiendan la importancia de escuchar, sino que cuando más necesitan hacerlo son cautivos de otra lógica más poderosa, la que se desprende de la estructura de su lugar de trabajo.

Así pues, ¿cómo estimular la innovación en el día a día de las empresas? En su caso, ¿qué hace, por ejemplo, para que sus empleados emprendan nuevos proyectos y mejoren los resultados?

Lo primero que ha de entender es que no basta con cambiar la mentalidad de las personas. Si quiere tener éxito, también debe cambiar su comportamiento. Y, para lograrlo, no hay nada mejor que transformar el entorno en que trabajan. Si asume el rol de "arquitecto de la innovación", puede convertir el ecosistema corporativo en el armazón de una cultura innovadora más sólida y sostenible.

El propósito de este artículo es ayudar a los directivos a enfocar con otros ojos el papel del liderazgo y el fomento de la innovación. Nuestras conclusiones se basan en el trabajo de colaboración que hemos desempeñado durante años con numerosas empresas.

## Una cuestión de personalidad y entorno

En los albores del estudio del comportamiento, el psicólogo Kurt Lewin acuñó la que para muchos es la ecuación más famosa de las ciencias sociales: comportamiento = personalidad x entorno. Según Lewin, en toda circunstancia el comportamiento humano se explica por el resultado de la interacción entre quiénes somos y nuestro contexto.

Sin embargo, a juzgar por la literatura sobre innovación, cualquiera diría que la personalidad es el único factor de la ecuación. Un buen ejemplo lo encontramos en esta cita extraída de un artículo de McKinsey Quarterly (las cursivas son nuestras): "El éxito depende de si se logra convencer a cientos o miles de grupos y personas para que cambien su manera de trabajar, una transformación que solo aceptarán si también se les convence para que cambien *su manera de pensar*. Ciertamente, los CEO han de *modificar la actitud de sus empleados*, lo que no es fácil".

Este "modelo de la actitud", tal y como lo hemos llamado, domina gran parte del

©IESE Business School

pensamiento sobre innovación. Su tesis es que la función del líder consiste en persuadir, cambiar valores y hacer que las personas piensen de otra manera.

Este enfoque es la razón de que tantos líderes vean la innovación más que nada como un reto comunicativo. Instan a sus equipos a "salirse de la norma" –ese cajón de sastre– y contratan a motivadores profesionales para aumentar la moral y vigorizar al personal, como si fueran juguetes con las pilas gastadas. Seguidamente, las empresas lanzan programas de valores y de formación e inscriben a sus empleados en cursos de gestión del cambio.

Pero, como recuerda la ecuación de Lewin, la mentalidad no es lo único que cambia el comportamiento. El entorno puede tener el mismo impacto. Por eso, a los directivos que luchan por mejorar el rendimiento de sus empleados les convendría estudiar cómo el entorno organizacional promueve o inhibe un comportamiento innovador.

Esto no quita que el modelo de la actitud tenga su mérito. Si se ejecuta bien, sus métodos pueden obtener buenos resultados, al menos a corto plazo. Pero el objetivo de un arquitecto de la innovación no es el lanzamiento de una idea brillante o dos, sino un cambio sistémico y sostenible, es decir, inculcar la creatividad en el ADN del lugar de trabajo. Y eso solo se consigue transformando el sistema.

## Sistemas para luchar contra los sistemas

Los arquitectos de la innovación influyen indirectamente en el comportamiento de las personas al dar forma a su entorno. Y a diferencia de sus homólogos de la construcción, no solo abordan los espacios físicos donde trabajan los empleados, sino también las relaciones sociales y profesionales de estos.

Se trata de repensar lo que Richard Thaler y Cass Sunstein, autores de *Nudge*, denominan la "arquitectura de la elección" en el lugar de trabajo. Este concepto, tal y como lo entendemos nosotros, engloba todos los factores sistémicos externos que inciden en el comportamiento de los empleados: sistemas y estructuras, procesos y lugares, estrategias y políticas e incluso hábitos y rutinas.

También puede exigir un cambio de percepción respecto a los sistemas y la creatividad. Las personas creativas, por ejemplo, suelen tener una relación tensa con sistemas, estructuras, estándares y otros elementos que ven como restricciones a su libertad. Ocurre sobre todo en las grandes organizaciones, donde los empleados tienden a quejarse de que "los sistemas" matan la creatividad y suspiran por los días felices de la empresa, cuando era más joven y ágil y menos burocrática.

Pero esa vuelta al frenesí de los primeros tiempos es una quimera. Lo que necesitan las compañías consolidadas es otro tipo de innovación: una cultura en la que la creatividad sea

©IESE Business School

una parte natural del ecosistema corporativo. Y esta no se construye declarando la guerra a sistemas, procesos y políticas, sino rediseñándolos para que den soporte al comportamiento innovador y lo potencien.

En otras palabras, los directivos han de combatir los sistemas con otros sistemas y crear una arquitectura de la innovación que cimiente toda la empresa.

## Cinco comportamientos más uno

En el empeño de conseguir que los empleados alumbren grandes ideas, la dificultad estriba en que se debe lidiar con un sinfín de comportamientos, y no todos son relevantes.

Mientras preparábamos nuestro libro sobre este tema, *Innovation as Usual*, descubrimos los comportamientos de la innovación que las empresas deberían fomentar entre sus empleados. No solo son los más importantes. Agrupados en un modelo que hemos bautizado como 5+1, pueden servir de herramienta de diagnóstico para identificar e intentar solventar los problemas de comportamiento de su empresa.

---

*Este artículo se publica en IESE Insight 16.*

*Este contenido es exclusivamente para uso personal. Si deseas utilizar cualquiera de estos materiales con fines académicos o docentes, dirígete a IESE Publishing, donde podrás adquirir una versión especial en PDF de "Cómo allanar el camino de la innovación" (ART-2316), así como la revista completa en la que aparece, en inglés o en español.*

Gracias por leer IESE insight
Este contenido es premium. Para continuar, haz clic en el botón de abajo

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School