

La cultura innovadora empieza por la dirección

30 de junio de 2011

En Ikea tienen un lema: "Nunca digas nunca". Los propios directivos saben que su comportamiento es clave para crear una cultura innovadora.

Muchos directivos centran su atención en las urgencias del día a día y relegan la innovación a un segundo plano. Así que lo importante queda eclipsado por lo urgente.

Si supieran que la innovación bien hecha da resultados casi con toda seguridad y se dieran cuenta de que posponerla hoy conlleva mermar la capacidad futura de innovar, seguramente darían mayor prioridad a la innovación y se mostrarían más predispuestos a crear las bases para hacerla posible, explica el profesor del IESE [Joaquim Vilà](#) en la nota técnica "[Cultura innovadora: valores, principios y prácticas de primeros ejecutivos en empresas altamente innovadoras](#)".

Traducir la innovación en un compromiso conjunto

Hoy en día la innovación no se limita al ámbito tecnológico o al lanzamiento de nuevos productos, por lo que es conveniente generar una cultura innovadora en la que todos los colaboradores tengan la posibilidad de hacer sus aportaciones. La dirección puede involucrarles, pero ellos se deberán implicar.

Desarrollar una sólida capacidad para innovar es perfectamente alcanzable. Aunque requiere un cambio de paradigma en la forma de dirigir y actuar, no es una tarea compleja. Se trata de un problema de liderazgo que apunta directamente a la cúspide y no admite delegación.

Los casos de éxito demuestran que si se hacen bien las cosas, la gente se involucra. Así, el I+D+i da paso al "Todos+i".

Cualquier innovación requiere introducir cambios en la manera de funcionar para transformar nuevas ideas en resultados. Estos cambios deben apoyarse en un grupo amplio de colaboradores en la empresa.

La dirección puede promover una cultura favorable a la innovación cambiando la forma de dirigir y capacitar a sus colaboradores. Esencialmente, esto significa que los avances organizativos reconozcan las aportaciones de todos en materia de creatividad e innovación.

La experiencia de las empresas altamente innovadoras sugiere que el principal motor del cambio de mentalidad va asociado a la forma de dirigir. La actuación de los altos directivos es una pieza clave, ya que con su práctica diaria y su ejemplo muestran cuánto valoran y qué esperan de sus colaboradores.

Fuente de inspiración

¿Qué impulsa a los directivos a perseguir la innovación? ¿Qué tienen en común los ejecutivos de las empresas altamente innovadoras?

A muchos de ellos les impulsa perseguir un sueño. Si este reto es tangible y suficientemente atractivo, también servirá para ilusionar a los trabajadores. Y esto puede ser más poderoso que los factores de motivación extrínsecos, como una remuneración variable.

Por ejemplo, en los años 50, a Masaru Ibuka, uno de los fundadores de Sony, se preocupaba por que crear una nueva grabadora fuera un reto suficientemente motivador para sus ingenieros y explotaran al máximo sus habilidades. Tiempo después, este ahínco se tradujo en lanzamientos exitosos, como el walkman.

Los directivos que persiguen un sueño aglutinan los esfuerzos de la organización en torno a ideales que comportan una contribución social y que, a su vez, animan a la gente a aportar. Franck Riboud, presidente y director ejecutivo de Danone desde 1992, resume la ambición de su empresa como el deseo de "llevar la salud a través de alimentos y bebidas al mayor número de personas posible".

Cuando los ejecutivos sienten una gran pasión por la misión que da sentido a la empresa y la innovación, su claridad de propósito y energía contagian entusiasmo.

El marco adecuado

Otro aspecto común en la dirección de empresas altamente innovadoras es que comparten unos valores que favorecen la experimentación y el aprendizaje.

Un ejemplo lo encontramos en Apple, una de las empresas más innovadoras actualmente. Su historia no está exenta de intentos fallidos, como pueden ser la PDA Newton o Apple TV. Pero, como en cualquier cultura innovadora, tolera el error bienintencionado. Eso sí, Apple asimila las enseñanzas de sus errores en los desarrollos posteriores.

En las empresas innovadoras la dirección tiene una mentalidad abierta y está dispuesta a explorar de forma proactiva distintas alternativas de avance. Starbucks plantea a sus colaboradores: "Cuando estéis frente a la queja de un cliente, es preciso que reconozcáis que estáis ante una oportunidad de estrechar esa relación". Como los empleados ven que la dirección se preocupa por la opinión del cliente, es más fácil que ellos mismos la valoren.

Estos valores, principios y prácticas no son exclusivos de un ámbito sectorial ni geográfico concretos. En Metalquimia, una empresa catalana dedicada a la fabricación de bienes de equipo para la transformación de productos cárnicos, su director general impulsa con sólido compromiso la capacidad innovadora de la compañía. Así que todo el personal recibe formación en técnicas creativas y se ha implantado una plataforma informática de gestión de la creatividad y la innovación que anima a todos a contribuir.

Fidelidad a una idea

Los altos ejecutivos de las compañías innovadoras también son perseverantes y muestran su apoyo a una iniciativa aunque los primeros resultados sean desalentadores. Carlos Sumarroca, por ejemplo, no cedió ante las sugerencias reiteradas de abandono de un equipo científico-técnico durante casi dos años, y esto ha permitido a Agromillora Catalana ser hoy líder mundial en la producción de árboles.

En las empresas líderes en innovación, la expresión "no es posible" se sustituye por "no lo sabemos hacer". El lema de Ikea ("Nunca digas nunca") resume su obstinación positiva, la perseverancia y determinación para alcanzar metas y no darse por vencidos. Por supuesto, esta persistencia no está exenta de límites y principios que la equilibran y la hacen viable como negocio.

Confianza compartida

En las compañías altamente innovadoras, los primeros ejecutivos no solo tienen una gran confianza en sí mismos, también dan muestras evidentes de confiar en el trabajo de los emprendedores.

Por ejemplo, desde hace muchos años en 3M, y en Google más recientemente, el fomento del espíritu emprendedor se ve respaldado por el principio fundamental de libertad en el lugar de trabajo para perseguir ideas rompedoras. Así, los investigadores pueden destinar una parte de su tiempo a proyectos de su propia elección, sin interferencias de la dirección. Fue en este contexto en el que Art Fry creó el famoso Post-it en 3M en 1973.

La innovación debe entenderse como un largo recorrido de logros crecientes basados en el trabajo y la constancia. Hay que tener un objetivo claro, pero también dejar lugar para la experimentación y el oportunismo dirigido. En palabras de Jeffrey Immelt, CEO de General Electric: "Es un maratón. No es una carrera de velocidad. Debes tener un plan. Tienes que ceñirte a él. A veces deberás modificarlo, pero cada día hay que levantarse y jugar duro".

www.iese.edu/es/insight