Innovar en la empresa, responsabilidad prioritaria de la alta dirección

Avanzar hacia una cultura plenamente innovadora es el reto de cualquier empresa que aspire a su continuidad con éxito. Pero, ¿cómo iniciar este proceso de cambio? y, sobre todo, ¿cómo conseguir que la capacidad de innovar perdure en el tiempo?

12 de noviembre de 2008

Si usted es directivo, empresario o gestor, probablemente deseará que su empresa o institución tenga impacto en el mercado de forma regular, sea rápida en aprovechar las oportunidades del mercado o aporte soluciones creativas a antiguos o nuevos problemas. Todas estas características tienen que ver con la capacidad de innovar, o sea, con la capacidad de introducir nuevas ideas que añadan valor a los clientes, a la sociedad y a la misma empresa. Y para que ésta sea efectiva, se debe llevar a cabo de forma continua y en amplios ámbitos de gestión que se refuercen mutuamente.

En su articulo "Posada en marxa d'una direcció d'innovació a l'empresa: full de ruta cap a una cultura plenament innovadora" el profesor de Dirección Estratégica y responsable de programas de formación para directivos sobre innovación del IESE, Joaquim Vilà, expone y analiza tres puntos clave para progresar hacia una cultura innovadora: incorporar progresivamente nuevos valores, principios y prácticas específicas para fomentar la innovación; innovar con método, mediante un procedimiento ordenado que permita llevar a cabo temas de alta relevancia para la empresa; y, finalmente, desarrollar unas prácticas de organización para innovar, que fomenten principios propios de innovación y que deberán ser diferentes de los que guían la operativa diaria.

©IESE Business School

Un cambio cultural

Para el profesor Vilà innovar comporta "un salto cualitativo en relación a lo que se ha hecho en el pasado". De poco nos sirve como guía para innovar usar como referencia la experiencia en trayectorias profesionales convencionales. Por ello el primer paso hacia la innovación consiste en superar los frenos al cambio de la cultura en la empresa, es decir, cambiar las creencias y valores de la gente sobre lo que está permitido hacer en nuestra empresa.

Ante la dificultad de cambiar el "chip mental" de muchos directivos opinan que lo mejor es reemplazar a las personas reticentes y colocar nuevas favorables al cambio. Para Vilà, el reto de un buen directivo debe centrarse en crear las condiciones para conseguir los resultados deseados contando con las personas de que se dispone. Según el autor, la clave se halla en cambiar la manera cómo dirigimos, poniendo en marcha nuevas prácticas de dirección que favorezcan el comportamiento innovador que se persigue.

El segundo paso es institucionalizar, hacer que las prácticas de nuestras empresas perduren más allá de las personas que las han impulsado e instaurado, que da a la empresa la misma solidez en innovación que ésta tiene en el día a día. Para ello, Vilà sugiere "no confiar en un fichaje espectacular" sino en implantar un conjunto de prácticas directivas específicas. Para desarrollar de manera firme y constante la capacidad de innovar, esto es, institucionalizar una dirección de la innovación.

En este sentido, Vilà señala que para construir una cultura innovadora es necesario cambiar las prácticas de dirección en dos sentidos. Por un lado, es necesario movilizar al personal a favor de un programa de cambio. Esto no es fácil, explica, porque supone dejar su área de confort para entrar en ámbitos desconocidos. Por otro, el proceso de innovación deberá guiarse por elementos formales que aseguren la consecución de resultados. Algunos de estos pueden ser: generar una cartera de proyectos e iniciativas como reflejo de la contribución de diferentes ámbitos de gestión en las áreas clave de resultado de la empresa; implantar una sistemática propia, a la medida de las necesidades y aspiraciones de la empresa, que dé continuidad al proceso a lo largo del tiempo, cambiar los valores, etc.

En opinión del autor, el éxito de un cambio cultural depende de la contribución continuada y creciente de agentes activos favorables a la innovación, como los miembros de los equipos de proyectos de dirección, gente con ideas e iniciativa, etc. Para ello la dirección debe sostenerse en cuatro pilares básicos:

- Elevar los niveles de ambición, sin los cuales no hay innovación. Si la empresa es

©IESE Business School

conformista con sus resultados, no verá la necesidad de cambiar. Los directivos y el de personas tenderán a ser pasivos y a reforzar lo que les ha llevado al éxito. Los agentes activos se sentirán sin fuerza para cuestionar, revisar e innovar los procesos y esquemas de gestión.

- Confiar en los agentes que participan activamente en la innovación. Los directivos no sólo deben apostar por los miembros de los equipos de innovación y personal con iniciativa sino que además deben reforzar su confianza mediante valores, principios y prácticas dirigidos a toda la organización.
- Ofrecer un apoyo firme. Éste es imprescindible para superar la resistencia de las personas contrarias a modificar las relaciones y procesos que la innovación requiere. También será importante para dotar de recursos a la innovación de acuerdo con su relevancia frente a otras alternativas de inversión más urgentes.
- Mostrar un compromiso firme hacia la innovación. Si la innovación es transformación, la dirección debe apoyar sin reservas los cambios que las nuevas propuestas o ideas comporten. De lo contrario crecerá la incredulidad entre los agentes innovadores.

Para avanzar hacia una cultura plenamente innovadora, es imprescindible contar con un procedimiento de dirección. Según Vilà, "conviene definir unas directrices claras que guíen la innovación". Sin ellas, afirma "la creatividad creará confusión". Las directrices sirven de punto de partida para la generación de ideas creativas (prioridades de la empresa, impactos del mercado, medidas de choque ante la crisis, etc.). Se generan las ideas y después se seleccionan en base a diferentes criterios de diversa índole.

Finalmente hay que centrarse en la gestión de proyectos e iniciativas de innovación, en los que se incluyen tanto aspectos formales de definición y planificación de los proyectos, como aspectos de organización y dirección para un desarrollo adecuado que llegue al mercado y en definitiva, al cierre del proyecto.

Elementos clave de una organización para innovar

La innovación es también una cuestión de cambio de perspectiva. El autor indica que para innovar es necesario organizar el trabajo de forma distinta y subraya cuatro aspectos básicos a considerar:

- La creación de un comité de innovación como principal órgano de gobierno y dirección de todo el proceso de la empresa, con una amplia representación de altos directivos. El comité tiene un papel principal en aprobación de la cartera de

©IESE Business School

proyectos e iniciativas, asignación de recursos y se sitúa como principal protector y responsable de la innovación, procurando que se modifiquen los procesos básicos y sistemas de gestión para que ésta pueda prosperar. Sin el comité, la innovación decae progresivamente frente a potentes enemigos como la presión del día a día, la urgencia, luchas políticas, etc.

- La creación de proyectos o iniciativas como unidades operativas para llevar a cabo una tarea concreta de innovación. La figura del coordinador de proyecto, que busca el apoyo de los miembros de diferentes departamentos que lo compone, está cada vez más extendida. Cuanto más complejo es el proyecto, más necesarios son altos niveles de coordinación. Cuando más separado de la operativa diaria y de la cultura vigente sean los requerimientos del proyecto, más autónomo debe ser el equipo.
- Para dar continuidad a la innovación, también es necesario un reglamento de funcionamiento interno que recoja las reglas del juego y responsabilidades básicas de todas las nuevas responsabilidades para dirigir la innovación.
- Poner atención a los criterios que han de guiar la implantación de los cambios organizativos. Un aspecto clave es la alineación de los elementos de apoyo con la organización para innovar. Al final se comprueba que para avanzar hacia una cultura innovadora es preciso que co-existan en paralelo dos sistemas, principios y prácticas de organización: uno que rige las tareas cotidianas y otro, la innovación. ¿Difícil? Aparentemente sí, pero de sentido común cuando se prueba.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School