

# Cultura de Innovación

Una organización cuya cultura estimula la innovación está llena de creatividad, de experimentos. Las personas se emocionan ante la posibilidad de construir nuevas soluciones. Se trabaja en equipo sin miedo a compartir el conocimiento.

La cultura de la innovación es la base sobre la cual se construye una organización innovadora. Dos elementos son necesarios para que las ideas prosperen en una organización: personas creativas y cultura de la innovación.

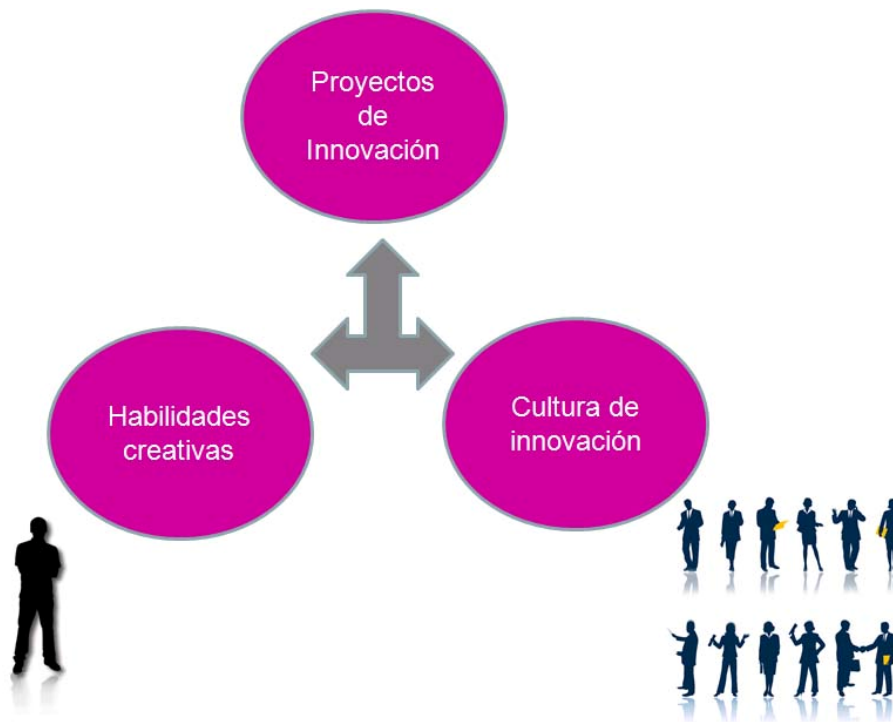


Figura 2. Los dos elementos que permiten que las ideas se conviertan en proyectos de innovación son las habilidades creativas de las personas y la cultura de innovación de la organización

Más adelante veremos como estimular y desarrollar las habilidades creativas en las personas. Por ahora nos enfocaremos en el desarrollo de una cultura innovadora.

Algunos síntomas de que la cultura de una organización no es innovadora pueden ser:

- Las personas sienten que la organización no está interesada en cambiar la forma como se hacen las cosas
- Se valora el pensamiento crítico más que el pensamiento creativo
- Se castigan los errores y se desperdicia la oportunidad de aprender de los experimentos fallidos
- Las personas sienten que los cambios pueden afectar negativamente su nivel dentro de la organización y por lo tanto prefieren mantener el actual estado de las cosas

- Se requieren innumerables permisos y aprobaciones para probar una nueva idea
- Las personas sienten que si comentan una idea, esta les puede ser robada
- Las personas sienten que para progresar dentro de la organización es mejor hacer estrictamente lo que se espera de ellas

## **Desarrollo de la cultura de innovación**

Lo peligroso de la cultura es que nadie la nota. La cultura es justamente todo aquello que se hace sin pensar, que se hace automáticamente. Es todo aquello que nos parece normal y lógico. Es lo que se ajusta a nuestra forma de ser, a nuestros gustos. Es un marco de referencia que nos dice lo que es adecuado y lo que no lo es.

Es por esta razón que una buena idea prospera al interior de un grupo humano, mientras que la misma idea es radicalmente rechazada en otro.

El proceso de cambio cultural puede ser percibido como una labor poco menos que imposible. Suelo escuchar preguntas como: ¿Pero cómo voy a lograr que nuestros ejecutivos, que llevan muchos años pensando de manera conservadora, empiecen de un momento a otro a ser abiertos a los cambios? ¿Cómo logro que los jefes no vean una amenaza en sus subalternos cuando estos empiezan a decirles cómo podrían hacerse mejor las cosas? ¿Dónde queda entonces la autoridad?

Es una tendencia natural seguir haciendo las cosas de la misma forma como se han venido haciendo. Sobretudo si esa forma de hacerlas ha traído éxitos en el pasado. Esta es la razón por la cual muchos empresarios se han hundido con sus empresas, antes de considerar la posibilidad de cambiar la estructura o los métodos que les han permitido crecer durante muchos años. Cuando los tiempos cambian, las empresas exitosas están en una buena posición para competir por que tienen los recursos, sin embargo, también están en peligro, dada su natural tendencia a seguir aferrados a los modelos que les han mantenido en el liderazgo.

Sin embargo, cambiar la cultura de una organización es más fácil de lo que se podría pensar. En muchas organizaciones hemos presenciado transformaciones más que sorprendentes. Circunspectos jefes de sección que se emocionan como niños ante nuevos procesos experimentales, encopetados vicepresidentes que se arremangan la camisa y ayudan a cambiar las cosas de lugar, veteranos ejecutivos que trabajan codo a codo con ingenieros recién egresados para darle forma a un nuevo concepto.

Una vez se logran derribar las prevenciones y los miedos naturales, los más conservadores se convierten en campeones del cambio.

El proceso de cambio debe comenzar por el descubrimiento de los inhibidores. Una vez se entienden las razones por las cuales las personas prefieren mantener el status quo, será mucho más fácil fomentar una mentalidad más abierta.

La dirección deberá motivar nuevos criterios para el desarrollo profesional

- Se debe premiar la capacidad de compartir conocimiento en lugar de premiar la posesión del mismo.
- Se debe premiar la capacidad de sacar lo mejor de las personas que conforman su equipo en lugar del talento para sobresalir.
- Se deberá recompensar el aporte individual sin atarlo obligatoriamente a un ascenso dentro de la pirámide organizacional

## Abundancia creativa

Los ambientes en los que se estimula la creatividad, en los que es normal ver a personas proponiendo ideas y es normal ver que quienes las escuchan tratan de apoyarlas y construir sobre ellas, la genialidad se realimenta. En esos ambientes se cultiva una generosidad creativa que hace que la gente disfrute tanto de proponer nuevas ideas como de escucharlas. Las ideas provenientes de la competencia son admiradas en lugar de criticadas. La reacción ante buenas ideas propuestas por otros es la sorpresa y la admiración, y nunca la envidia y la destrucción.

En algunos casos, cuando trabajamos con organizaciones muy encerradas en si mismas, debemos comenzar por enseñarles a admirar a la competencia. Solemos encontrar que ante cada idea nueva de sus competidores, la reacción es una mezcla entre desprecio y subestimación. Así no hay forma de mejorar. Quienes son creativos se caracterizan por admirar las buenas ideas. Vengan de donde vengan. Quienes son creativos disfrutan las innovaciones ajenas. Quienes son creativos prefieren ser el tonto en el grupo de genios que el genio del grupo de tontos. Se rodean de gente inteligente y aprenden de ellos. Lo importante no es sobresalir, lo importante es disfrutar la emoción de crear.

Las empresas con culturas maduras de innovación tienen gente que comparte abiertamente sus ideas, sin miedo a que estas puedan ser copiadas o robadas. En palabras de Tom Kelley, el gerente de IDEO, la famosa firma consultora en innovación, "Un pequeño beneficio que se deriva de las culturas amigables a las ideas es que la gente no se aferra a una idea para siempre. Si creen que es la única idea que van a tener en la vida, la mantendrán en secreto o solo se la cuentan a una persona. En un entorno amigable a las ideas, se espera tener más ideas, de modo que es más fácil compartirlas con personas que tienen diferentes experiencias y antecedentes para que construyan sobre ellas."<sup>1</sup>

Esto es lo que llamamos *abundancia creativa*. Entornos en los que las ideas son bienvenidas y celebradas en lugar de guardadas o criticadas.

## Fallamos ¡Qué bueno!

Sin llegar a hacer una apología del fracaso, las organizaciones innovadoras tienen una característica especial: son flexibles ante las fallas. El fracaso se entiende como una parte del proceso de búsqueda de la excelencia.

En muchas organizaciones tradicionales se penaliza severamente el fracaso. Quienes ascienden en la organización son aquellos que nunca han fallado, aquellos que siempre han seguido los manuales, aquellos que se han mantenido dentro de lo previsible y seguro. Por el contrario, aquellos que han osado probar formas distintas de hacer las cosas, han entrado en una especie de periodo de prueba: si el experimento funciona, todo serán felicitaciones y apoyo, pero si el experimento no produce los resultados esperados, su autor será escarmentado ejemplarmente.

La dirección de la organización deberá celebrar todos los pasos del proceso de la innovación, incluidos aquellos que pueden terminar en fracasos. Tomas Alva Edison celebraba cada uno de los fracasos en sus experimentos como lo que eran: un paso hacia la solución definitiva.

En Gore, la admirada empresa americana que ha desarrollado decenas de innovaciones, incluyendo su genial Goretex, está permitido fracasar. El primer intento de Gore por entrar en el mercado de la salud, diseñando sábanas para ser instaladas en las camillas y camas, de

---

<sup>1</sup> IDEO, La reina de la innovación. Entrevista a Tom Kelley. Revista Dinero, especial Innovación, Octubre 27 de 2006

secciones de urgencias y cuidados intensivos en clínicas y hospitales, salió mal. Sus sábanas eran demasiado resbalosas y los pacientes estaban siempre a punto de caer al suelo. El producto fue retirado. Sin embargo el encargado de la idea fue estimulado para seguir adelante. Hoy en día Gore tiene un gigantesco portafolio de soluciones para la actividad médica. Desde férulas con las cuales, a diferencia de las tradicionales, los pacientes se pueden duchar, hasta venas artificiales. Gore sabe como innovar y está listo para seguir obteniendo éxitos y fracasos por igual.

Acciones para estimular la cultura de la innovación son:

- Premiar colectivamente los logros innovadores
- Estimular la búsqueda de nuevas formas de hacer las cosas
- Estimular a las personas que están haciendo aportes creativos para evitar que la inercia del grupo los detenga
- Reforzar valores y actitudes de apertura al cambio
- Promover el hecho de que los problemas sean vistos como retos
- Difundir internamente los aportes que hayan tenido un impacto positivo en el desempeño de la organización y reconocerlos públicamente
- Estimular la difusión del conocimiento, incluido aquel que se obtiene en los fracasos
- Permitir las fallas, cuando estas son la consecuencia inevitable del proceso de experimentación
- Valorar la capacidad de desarrollar a los integrantes del equipo
- Retar a los empleados a encontrar mejoras en todos los procesos
- Castigar la reacción crítica ante nuevas ideas
- Estimular la integración de diferentes formas de pensamiento

El cambio cultural es un proceso que requiere suficiente tiempo. Probablemente las personas sean capaces de abrir su mente durante las jornadas de capacitación en pensamiento creativo. Sin embargo, más tarde, al volver a la rutina, volverán a su actitud de castigar a quienes se quieran salir del molde. Seguirán comportándose como los simios del experimento (Aun no he podido saber si dicho experimento fue real o simplemente hace parte de la mitología popular) que castigaban a aquellos que intentaban coger las bananas tan solo por que así lo habían hecho quienes les habían precedido<sup>2</sup>. El proceso debe reforzarse continuamente para lograr un cambio permanente.

Las organizaciones pequeñas suelen tener mejores culturas de innovación. Dado que tienen que competir en condiciones de desventaja con los demás jugadores del mercado, solo tienen la innovación como herramienta. Aun no hay reglas grabadas en piedra, aun está todo por definirse; entonces están abiertos a muchas posibilidades. Una vez encuentran un tipo de organización que les permite sobresalir en el mercado, se aferran a ella y entonces deberán esforzarse para permitir cambios, cuando el mercado se los exija. Lo que al principio se daba de manera natural, es decir, la búsqueda continua de mejores formas de hacer las cosas, deberá ser generado de manera artificial.

General Electric (GE) es un ejemplo de capacidad para compaginar el crecimiento con la flexibilidad. En su estudio, Rosthschild<sup>3</sup> definió la *Adaptabilidad*, como uno de los factores de éxito de GE. Hoy en día GE es muy diferente a lo que era en sus inicios. Aprovechando sus fortalezas y descartando segmentos completos de portafolio en los cuales la organización no era un líder claro, GE ha pasado de ser un fabricante de sistemas y productos eléctricos para convertirse en una corporación global con presencia en múltiples industrias y altamente diversificada. La capacidad para encontrar y desarrollar líderes, así como para crear una cultura que acepte y ejecute los cambios han sido las claves.

---

<sup>2</sup> Se supone que inicialmente, a aquellos que intentaban tomar las bananas, se les rociaba con agua fría. Con el tiempo los simios dejaron de intentarlo y, al llegar nuevos integrantes que desconocían la regla, los simios veteranos los castigaban si se les ocurría tal idea. Después de rotar totalmente la población, los simios siguieron castigando a los recién llegados que intentaban alcanzar las bananas, aun cuando en el grupo ya no quedaba ninguno de aquellos que habían experimentado el agua. Actuaban por condicionamiento social, sin conocer las causas de tal comportamiento.

<sup>3</sup> The Secret to GE's Success. Mc Graw Hill. William E. Rothschild. 2007

## Gestión del cambio

El cambio requiere, normalmente, incorporar nuevos comportamientos, nuevas formas de pensar y reaccionar o, un nuevo conjunto de prácticas por seguir<sup>4</sup>. El cambio también conlleva algunas pérdidas. Pérdida de algunos hábitos, pérdidas de relaciones, o pérdida temporal de la previsibilidad. El cambio nos obliga al trabajo extra de re-definir nuestras rutinas, encontrar nuevos patrones, reclasificar las tareas en categorías de lo importante y lo urgente.

Las pérdidas y el esfuerzo extra que conllevan el cambio, producen una natural resistencia. La tendencia primaria es permanecer en el sitio seguro y conocido.

Cuando las personas se encuentran en medio de un cambio, es importante para ellas entender las razones que lo motivan, permitirles optar voluntariamente por dicho cambio, permitirles aportar, ayudarles en el proceso de descubrimiento de las nuevas reglas de juego, prever oportunidades para practicar y experimentar. El apoyo y seguimiento que se ofrezca al equipo será fundamental para hacer la transición más corta y exitosa.

El cambio, dentro de las organizaciones cuenta con tres tipos de roles:

- Los estrategas, quienes deciden la dirección y magnitud del cambio
- Los implantadores, quienes llevan a cabo las acciones de cambio y dirigen el proceso
- Los receptores, quienes deben adaptarse al nuevo rol

Tal vez la labor más importante por parte de los estrategas e implantadores es encontrar la manera más adecuada de transmitir la urgencia del cambio y la conveniencia para cada quien dentro de la organización. Los receptores del cambio deben entender claramente que para ellos es un buen negocio moverse del sitio donde se encuentran.

Las personas están dispuestas a apoyar el cambio cuando:

- Pueden entender claramente el beneficio personal que se obtendrá
- Entienden la coherencia entre el cambio propuesto y la visión del negocio que ha sido transmitida por la dirección
- Se les ha permitido participar activamente en el proceso y expresar abiertamente sus puntos de vista
- Respetan a quien lidera el proceso
- Consideran que es el momento adecuado para el cambio
- Saben que toda la organización se moverá en la nueva dirección y entienden que cuanto antes mejor
- Entienden claramente el nuevo modo de funcionamiento que busca la organización
- Entienden claramente su nuevo rol y el de sus compañeros
- Entienden las consecuencias negativas de no emprender el cambio

El equipo que lidera el cambio deberá asegurarse de que cada uno de los puntos arriba mencionados se cumple a cabalidad.

Las organizaciones innovadoras logran que todas las condiciones que favorecen los cambios se den permanentemente. La comunicación abierta con los empleados, para garantizar que todos comparten la visión del negocio, el estímulo al conocimiento del mercado, para asegurar que todas las personas conocen el riesgo de quedarse quietos, el consenso de ideas en la búsqueda de nuevos caminos, hace que los integrantes de la organización estén dispuestos a aceptar nuevos cambios y a ejecutarlos rápida y eficientemente.

---

<sup>4</sup> Successful Manager's Handbook, Personnel Decisions International, 2000

## **Midiendo la capacidad de cambio de la organización**

Un síntoma de la cultura innovadora es la facilidad con la que una organización emprende los cambios que son consecuencia de la implantación de nuevas ideas.

- ¿Qué tantos cambios ocurren en nuestra organización en un periodo año?
- ¿Cuál es la actitud de las personas frente a los cambios?
- ¿Se requieren excesivas aprobaciones para sacar adelante un cambio? ¿Es más fácil bloquear una idea de cambio que sacarla adelante?
- ¿Se requiere demasiado tiempo para diseñar el plan de implantación de un cambio?

Medir la capacidad de cambio de la organización es un tema difícil. ¿Quién puede definir si cierta cantidad de pasos requeridos para aprobar un cambio son los adecuados? ¿Quién puede definir si un cambio fue realizado rápidamente o si, por el contrario, requirió más tiempo del necesario?

La verdad es que la medida real de la capacidad de cambio la da el mercado. Una empresa que puede dinámicamente cambiar sus prioridades, su estructura, su portafolio, para aprovechar las tendencias del mercado más rápidamente de lo que lo hace la competencia, tiene una buena capacidad de cambio. Sin embargo siempre habrá espacio para preguntarse: ¿Se puede hacer aun mejor?