



**Coral González Manteca**

Directora de las líneas de servicio de Estrategia de Capital Humano y de Capacidad Directiva y Gerencial de PeopleMatters

Nadie cuestiona que la innovación se ha convertido en uno de los pilares estratégicos para competir con éxito. En una encuesta que hemos realizado junto con Ars et Inventio, unidad de negocio de BIP (Business Integration Partners), y en la que han participado 80 directivos de 62 compañías en España, el 90% de los participantes sitúan la innovación a nivel estratégico al considerar que debe tratarse de forma explícita y permanente en el máximo órgano de decisión de las compañías.

Otra conclusión destacable es que el 53% de considera que la cultura es el componente más determinante para lograr que la innovación forme parte de las fortalezas de la compañía, por encima de la creatividad, la capacidad de generar ideas y de disponer de un modelo y sistema de innovación. No sorprende, teniendo en cuenta que no sería la primera vez que una compañía lanza a bombo y platillo proyectos de innovación y que al primer fracaso busca culpables que arrincona.

Cuando hablamos de cultura de innovación, ¿nos referimos a una cultura única para todas las compañías? Una respuesta afirmativa no tendría sentido, sería como entender que todas las compañías deben tener el mismo ADN. Sin embargo, sí es cierto que hay determinados rasgos que debe tener la cultura para que la innovación cristalice en la organización. El primero, que la misma debe estar abierta al cambio. Para ello desde el primer ejecutivo hasta los que componen el último nivel de la organización tienen que estar convencidos de verdad de la necesidad y las bondades de la innovación. Esto significa que debe estar integrado en la cultura que se cuestione el statu quo y que la forma de enfrentarse a los retos sea de diferente a la habitual, explorando nuevas vías y evitando las respuestas de siempre a los problemas.

# Liderazgo

Las organizaciones deben ser flexibles, pensadas para las personas, donde el liderazgo y la innovación sea un trabajo compartido por todos. La flexibilidad nos tiene que permitir crear un entorno colaborativo en el que se acepten las nuevas ideas, se fomente su circulación, se construya sobre ellas y no se tolere que las acapare un individuo o departamento. Las distintas visiones son clave, tanto para el proceso creativo, como para la implantación eficiente. Y no solo las visiones internas, sino las externas, como los clientes y otros stakeholders clave de la organización.

Debe haber alta tolerancia para asumir riesgos y gestionar el fracaso como parte del proceso de experimentación. Innovar es, por definición, una actividad de alto riesgo y como tal hay que entender el rol de la experimentación y aceptar que los fallos son necesarios. Un fracaso no es lo mismo que un error. Un error es una muestra de que hubo negligencia en la planificación o en la ejecución del proceso. Un fallo es un proceso necesario para que se produzca el aprendizaje y la evolución. La innovación está estrechamente ligada a la incertidumbre y, por ello, los análisis previos por muy complejos y profundos que sean difícilmente predecirán los resultados. La experimentación es una pieza clave.

Por tanto, la capacidad de aprendizaje de la organización es esencial. Lo importante no es “no fracasar” sino “no aprender”. La mayor parte de los nuevos productos, procesos y servicios no nacen por iluminación, sino que son el resultado de la generación de ideas, de su experimentación y del aprendizaje que se produce en el proceso.

Thomas Edison hizo 2.000 experimentos hasta inventar la bombilla. Un joven reportero le preguntó el por qué de tantos fracasos. Edison respondió: “No fracasé ni una vez. Inventé la bombilla. Ocurre que fue un proceso de 2.000 pasos”.

Mientras el proceso de producción debe ser eficiente en términos de coste, el proceso de innovación debe ser eficiente en términos de aprendizaje respecto del tema sobre el que se esté innovando.

La innovación requiere delegar y dotar de capacidad de decisión a los empleados. No puede ser un proceso en el que se le diga a cada empleado cómo debe actuar, o que un procedimiento indique paso a paso, qué hacer en cada situación. Debe crearse un entorno de confianza entre directivos y empleados y entre las personas que forman parte de la organización.

Valga como ejemplo 3M, reconocida como organización innovadora. Los empleados pueden contar con el 15%



# Cultura de innovación

integró en el equipo de desarrollo de productos perfiles claramente diferentes como artistas, poetas e historiadores.

Si se produce la “uniformidad de pensamiento”, difícilmente será ésta capaz de generar pensamiento creativo. Es fundamental contar con personas con capacidad de discrepar y de cuestionar el status quo. Si bien para ello es necesario que además de la diversidad, se de un estilo de liderazgo abierto a la crítica y que los líderes vean la crítica como una oportunidad en lugar de como una amenaza.

Los roles de creación y de ejecución requieren capacidades diferentes. Las etapas clave de la innovación son muy distintas y nos obligan distintos tipos de capacidades y liderazgo.

Si hablamos de creación, es clave contar con una curiosidad insaciable. Un candidato sin preguntas, debería preocupar. Ha de tener capacidad para buscar información, discernir e identificar aquella que aporta valor, que pueda conceptualizar y convertirla en nuevas ideas.

Sin embargo, en la ejecución son necesarias personas que se sientan cómodas con la incertidumbre, que tengan iniciativa y no tengan miedo de trabajar en proyectos que no tengan una clara dirección en el corto plazo. Han de saber “moverse” en la organización para lograr los apoyos necesarios y contar con experiencia que les permita aprender rápido.

La implantación de una cultura de innovación no es tarea fácil, requiere tiempo, esfuerzo y recursos y, además, implica riesgos. Pero el propio proceso de cambio es un proceso de aprendizaje para la organización, necesario para poder afrontar un entorno cada vez más convulso. La mayor parte de los directivos reconocen la importancia estratégica de la innovación pero “el día a día” y la presión del corto plazo se ocupan de desviarnos del camino o... ¿es una excusa para no afrontar los retos que debemos? ■

de su tiempo a proyectos que ellos eligen, sin necesitar la aprobación de su jefe o incluso sin contarle en qué proyectos están trabajando.

Para que la cultura necesaria se implante, además de los sistemas y procesos específicos de innovación, requiere del liderazgo y estilos de dirección que fomenten la participación y generen un clima de confianza, así como del alineamiento de los procesos de gestión de recursos humanos, con especial énfasis en contar con el desarrollo del talento, la motivación y compromiso de los empleados y de sistemas de reconocimiento e incentivación para que se conviertan en una palanca del proceso de innovación.

Del talento cabe destacar dos aspectos especialmente importantes: la diversidad y la curiosidad insaciable.

La diversidad en los equipos de trabajo es fundamental para que se produzca la innovación. Personas con experiencias y visiones muy distintas producirán un debate que enriquecerá el proceso de innovación. Equipos homogéneos normalmente llegan a “soluciones” mucho más rápido y con menor fricción durante el proceso. Pero los equipos homogéneos logran poco pensamiento creativo. Steve Jobs