

CULTURA INNOVADORA

Seis problemas de la innovación y cómo abordarlos

Por Matthias A. Tietz, Matthew A. Wong,
Jay Rao, Fran Chuan Y Joseph Weintraub

A la hora de innovar, la brecha entre las intenciones y la realidad puede ser enorme. Pregunta a la cúpula directiva de cualquier empresa y te dirán que la creación de una cultura de la innovación es uno de sus objetivos clave. Pero la cifra de compañías que logran establecerla e incorporarla a su pensamiento y actuación es sorprendentemente baja. ¿Por qué? Una de las razones es que, en el esfuerzo por crearla, los jefes y directivos no involucran del todo a quienes están en la primera línea de la innovación, los empleados.



« Si no está claro qué se considera una oportunidad de innovación y qué no, ¿cómo vamos a saber dónde centrar nuestra atención o cómo alinear nuestros esfuerzos? »

¡Escucha más a tu equipo! Ese es el consejo general que extraemos del estudio que hemos realizado sobre este tema. Para muchas organizaciones, el fomento de una cultura innovadora puede ser un proceso espinoso. Nuestra investigación nos ha permitido identificar las seis áreas problemáticas más comunes. Las exponemos en este artículo, junto a un análisis de sus causas y consecuencias. También recomendamos una serie de pasos prácticos que los jefes y directivos pueden seguir para identificar y superar sus propias barreras a la innovación, que siempre implican escuchar a los empleados. Las frustraciones que apuntan podrían revelar obstáculos a la innovación de los que tal vez no seas consciente.

Seis áreas sensibles

Para entender los retos que plantean el diseño y establecimiento de una cultura de la innovación, preguntamos a más de 20.000 empleados de 140 empresas cómo les había ido en sus organizaciones. Realizamos análisis cuantitativos y cualitativos, centrándonos en dos preguntas abiertas de nuestro cuestionario: lo que pensaban que su empresa había hecho bien y lo que debería mejorarse en cuanto a innovación. Basándonos en sus respuestas, hemos identificado seis áreas que suelen dar problemas e impiden avanzar.

1 DEFINICIÓN DE LAS OPORTUNIDADES DE INNOVACIÓN

No es fácil definir la innovación. Su significado varía de una empresa a otra e incluso entre las distintas partes de una misma compañía. Si no está claro qué se considera una oportunidad de innovación y qué no, ¿cómo vamos a saber dónde centrar nuestra atención o cómo alinear nuestros esfuerzos?

Por eso, los líderes deberían ser claros y coherentes a la hora de articular una visión común de la innovación en el contexto de la organización. Nuestro estudio apunta tres grandes áreas en las que se puede definir y comunicar la innovación.

LIDERAZGO DE PRODUCTO. Es la que más se asocia con la innovación: la capacidad de introducir nuevos productos –con unas prestaciones y funcionalidad tan buenas que los clientes estén dispuestos a pagar más por ellas– que mejoren los propios y los de los competidores. Un buen ejemplo es el iPhone, ya que hizo obsoletos tanto los teléfonos de la competencia como el iPod. Sin embargo, el desarrollo de nuevos y apasionantes productos no es lo único que define la innovación. Hay otras oportunidades de innovación, relacionadas con los clientes y procesos, que no deberían pasarse por alto.

PROXIMIDAD CON EL CLIENTE. Para definir la innovación en relación con los clientes, hay que segmentar los mercados de la empresa con precisión, conocer bien los comportamientos de cada segmento y ofrecer soluciones que satisfagan sus necesidades. Pocos lo hacen tan bien como Netflix: el 75% de los programas y películas que ven los abonados surgen del estudio

de sus preferencias y del reciclaje de los viejos contenidos de acuerdo con sus gustos. Es una oportunidad de innovación en la que todos ganan y que ha reportado miles de millones de dólares a la compañía.

EXCELENCIA OPERACIONAL. Si se definen bien, también salen a cuenta las innovaciones en los procesos, que pueden materializarse en una reducción de costes o en una interacción más fácil de clientes y socios con la empresa. Para muestra, Amazon: innova de manera constante en los sistemas de pedido para que a los clientes les resulte más fácil obtener los productos que quieren.

La definición y comunicación de las oportunidades de innovación en relación con estas tres áreas ayudarán a los empleados a situarse. Es un paso que deben dar muchas empresas, como nos comentó uno de los encuestados: “Necesitamos un mensaje más claro, avalado y reiterado con frecuencia, que llegue a todos los empleados”.

Una definición clara y bien comunicada de las oportunidades de innovación garantiza la participación de más empleados –no solo los de I+D, marketing e ingeniería– en la misión innovadora de la empresa.

Ahí tenemos el caso de la cadena de supermercados estadounidense Publix, que ha definido la innovación en esas tres dimensiones y espera que todos los empleados aporten su grano de arena. Quienes trabajan de cara al cliente se centran en prestar un servicio excelente, algo que ha reportado premios a la compañía, mientras que los de administración y operaciones analizan cómo mejorar su logística, ya de por sí bien engrasada.

Seis problemas de la innovación y cómo abordarlos

Por tanto, cuando una empresa define la innovación en términos de liderazgo de producto, proximidad con el cliente y excelencia operacional, ningún empleado queda excluido. Todas las funciones o departamentos pueden contribuir a la innovación de una u otra forma.

2 DELEGACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD DE LA INNOVACIÓN

Una vez definidas, las oportunidades de innovación se han de delegar en las personas mejor situadas y cualificadas para llevarlas a cabo. Si se hace bien, puede aumentar la velocidad y el ímpetu de la innovación. Si se hace mal o con poco entusiasmo, o si no llega a hacerse, puede ralentizarla e incluso sofocarla.

El retrato de los mandos intermedios que dibuja nuestra investigación es el de un grupo sobrecargado de trabajo, estresado y a menudo frustrado. Apartados de la interacción diaria con los clientes y de la toma de decisiones estratégicas de la cúpula directiva, están literalmente en el medio. A pesar de que tienen un acceso limitado a la información de primera mano sobre los clientes, la cual necesitan para tomar las decisiones correctas, siguen siendo responsables de cribar las oportunidades de innovación identificadas por sus subordinados. Esta situación les lleva a tomar decisiones puntuales y a hacerlo con aversión al riesgo.

El paso anterior, la definición de las oportunidades de innovación, al menos les ayudaría a saber qué han de delegar. Muchos encuestados propusieron distinguir entre innovación incremental y radical para que los mandos intermedios tuviesen más claro qué delegar en los colaboradores y qué pasar a la alta dirección. El objetivo, como señaló un jefe, debería ser “racionalizar

« Una vez definidas, las oportunidades de innovación se han de delegar en las personas mejor situadas y cualificadas para llevarlas a cabo. Si se hace bien, puede aumentar la velocidad y el ímpetu de la innovación. »

el proceso de toma de decisiones, reducir la burocracia y aumentar el empoderamiento”.

Es lo que hace Singapore Airlines a través de dos mecanismos:

- **Un proceso riguroso, centralizado y estructurado para la innovación radical.** El departamento de innovación de producto se encarga de la identificación de oportunidades y del diseño, desarrollo y lanzamiento de novedades de gran impacto. Cada tres años se produce una rotación de directivos en el departamento.
- **Un proceso emergente, distribuido y localizado para la innovación incremental.** Se trata de articular un sistema para el desarrollo de mejoras incrementales en cuanto a eficiencia y excelencia del servicio.

Si se asigna la responsabilidad de la innovación radical a los altos directivos, los mandos intermedios podrán disfrutar de la flexibilidad necesaria para delegar la responsabilidad de las mejoras incrementales en sus subordinados. Todas las áreas funcionales de Singapore Airlines se dedican a mejorar los servicios y los jefes de departamento sufragan la implementación con su propio presupuesto. A veces las innovaciones

centralizadas y las localizadas chocan; en otras ocasiones, se complementan. Lo que empieza como innovación incremental puede convertirse en la nueva gran iniciativa corporativa de la empresa, y viceversa. Por ello, las decisiones sobre delegación no son inamovibles.

3 DESPLIEGUE DE RECURSOS

En general, las empresas no facilitan a los empleados ni el tiempo ni el espacio precisos para innovar. “Necesitamos dedicar más tiempo y recursos (personas y material) a los programas dedicados a la innovación en todos los niveles para que esta no se pierda o quede relegada”, observó uno de los encuestados.

Un ejemplo lo tenemos en Telefónica: los trabajadores que identifican una innovación radical pueden dedicarle hasta tres meses a tiempo completo. Aunque esta medida puede trastocar el esquema habitual de trabajo, esto queda más que compensado por el efecto galvanizador que tiene en los empleados. Empresas punteras como Google, IDEO y W.L. Gore también dejan tiempo a sus empleados para desarrollar proyectos de innovación radical, lo que sirve de acicate para que propongan ideas y, en caso de ser aceptadas, hagan todo lo posible para transformarlas en negocio.

En cuanto al espacio físico de la innovación, no estamos hablando de poner mesas de pimpón y cosas por el estilo. Ed Catmull, cofundador de Pixar, explica en su libro *Creatividad, S.A.: Cómo llevar la inspiración hasta el infinito y más allá* que con el edificio de la productora se buscaba crear un espacio comunitario, no un lugar de recreo de lujo. Steve Jobs también quería espacios que estimularan la colaboración. Como pe-

Seis problemas de la innovación y cómo abordarlos

día uno de los encuestados, “hay que dar a la gente el tiempo y el espacio necesarios para alumbrar la innovación... alentarles a experimentar a cada paso y ubicarles en un mismo sitio”.

¿Ofrece tu empresa un entorno propicio para la creatividad individual y colectiva? Nuestro estudio confirma lo que Catmull decía sobre las oficinas, que deben estimular la capacidad creativa de cada empleado y aprovechar los múltiples puntos de vista que aporta la dinámica de grupo. Es mejor gastarse el dinero en un espacio bien diseñado, acorde con la cultura de la empresa, que en pufs, futbolines y comida gratis.

4 ORGANIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE INNOVACIÓN

Los procesos para organizar a todas las partes implicadas en la innovación son otra de las áreas problemáticas que ha detectado nuestra investigación. Uno de los encuestados pensaba que los procesos para aprobar un cambio de rumbo eran “abrumadores”, mientras que otro los calificó de “demasiado burocráticos y largos”.

El reto es establecer flujos de trabajo coherentes y bien documentados sin que lastren o consuman demasiado tiempo. De lo contrario, los procesos serán contraproducentes e impedirán avanzar o incluso frenarán en seco la innovación, como atestiguó otro encuestado: “Llevamos unos tres años colapsados, con una documentación y unos procesos que parecen tener más prioridad que el trabajo de desarrollo en sí. La gente empieza a ponerse a la defensiva... se parapetan tras la documentación y el proceso administrativo”.

Dos son las causas de este problema: la obsesión de la dirección por predeterminedar los resultados y mi-

nimizar el riesgo, y que siguen sin entenderse bien las prácticas de gestión ágil y *lean*, lo que lleva a primar el análisis sobre la acción en demasiados proyectos de innovación. Este enfoque parte de varias premisas erróneas: que todas las variables relevantes se pueden conocer y tener en cuenta de antemano, que los datos de proyectos anteriores pueden predecir el resultado de los futuros y que los directivos, con su criterio, pueden corregir las desviaciones de las proyecciones. Como la innovación es caótica e impredecible por naturaleza y está marcada por la ambigüedad y la incertidumbre, el análisis y la predicción suelen ser ejercicios inútiles que ocasionan más perjuicios que beneficios.

Se necesita un proceso totalmente diferente para los proyectos de innovación. Los emprendedores, innovadores e inversores avezados ponen a prueba sus ideas, es decir, actúan primero y luego analizan. En lugar de centrarse en la predicción a través de largas y complejas cadenas de decisiones y resultados se valen de bucles de retroalimentación pequeños, rápidos e iterativos. Aunque aspiran al éxito, si el riesgo de fracaso es alto, procuran que este sea lo más rápido y barato posible.

Parte del secreto de Google es su principio de innovación –“Envía e itera”–, tal y como explica un artículo de *Fast Company*: “Envía tus productos rápido y pronto sin esperar a que todo sea perfecto. Deja que los usuarios te ayuden a ‘iterarlo’. Cuando Google lanzó Chrome en 2008, cada seis semanas sacaba una versión mejorada”. De ese modo se generó una ingente cantidad de comentarios de los usuarios y cada nueva versión contribuyó a la innovación tanto en liderazgo de producto como en proximidad con el cliente.

« Como la innovación es caótica e impredecible por naturaleza y está marcada por la ambigüedad y la incertidumbre, el análisis y la predicción suelen ser ejercicios inútiles. »

Los procesos en sí no son ni el enemigo de la innovación ni tienen por qué ser burocráticos. Sí que deben ser lo bastante flexibles para permitir una actuación rápida –posibles fracasos incluidos– y facilitar el aprendizaje a posteriori. El objetivo último es capturar conocimiento que pueda utilizarse y orientar a los empleados de manera clara, coherente y fiable para no causar frustración ni desánimo.

5 MODELADO DE COMPORTAMIENTOS INNOVADORES

Hemos comprobado que los empleados suelen poseer una mentalidad innovadora: son curiosos, creativos y espontáneos, les gusta jugar, explorar lo desconocido y aprender de sus fracasos. Por desgracia, esta disposición apenas tiene cómo manifestarse en muchas empresas debido al modo en que se modela el comportamiento innovador.

La gente aprende observando el comportamiento de los demás, sobre todo el de sus líderes. Si estos quieren que la actitud de los empleados sea innovadora, deben predicar con el ejemplo y premiar los comportamientos asociados a la innovación.

Pero eso escasea en las empresas que estudiamos. Uno de los encuestados nos confesó: “Tenemos

Seis problemas de la innovación y cómo abordarlos

FIGURA 1
Problemas con solución
SEGURO QUE ESTOS PROBLEMAS TE SUENAN. AÑADE OTROS A LA LISTA Y ÚSALA COMO PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORAR TU CULTURA DE LA INNOVACIÓN.

ÁREA PROBLEMÁTICA	PROBLEMAS	MEDIDAS
1 DEFINICIÓN DE LAS OPORTUNIDADES DE INNOVACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ■ "Necesitamos un mensaje más claro, avalado y reiterado con frecuencia, que llegue a todos los empleados". 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Define y comunica las oportunidades de innovación en relación con el liderazgo de producto, la proximidad con el cliente y la excelencia operacional. ■ Una definición clara y bien comunicada en esas tres dimensiones permite la participación de más empleados –no solo los de I+D, marketing e ingeniería– en la misión innovadora de la empresa.
2 DELEGACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD DE LA INNOVACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ■ Apartados de los clientes y de la cúpula directiva, los mandos intermedios no cuentan con toda la información ni están en la mejor posición para tomar decisiones sobre las oportunidades de innovación. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Divide las oportunidades de innovación en incrementales y radicales. Haz rotar a los directivos por el departamento de innovación de producto para lograr innovaciones de gran impacto y faculta a todas las áreas funcionales para realizar mejoras incrementales. ■ En lugar de hacerles responsables de las decisiones sobre innovación, deja que los mandos intermedios racionalicen y coordinen los distintos proyectos de innovación.
3 DESPLIEGUE DE RECURSOS	<ul style="list-style-type: none"> ■ "Hay que dar a la gente el tiempo y el espacio necesarios para alumbrar la innovación". 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Libera a los empleados de las actividades habituales para que puedan dedicarse a proyectos de innovación radical a tiempo completo y durante un periodo determinado. ■ Diseña espacios que estimulen el intercambio de ideas y el trabajo colaborativo.
4 ORGANIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE INNOVACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ■ "Estamos colapsados, con una documentación y unos procesos que parecen tener más prioridad que el trabajo de desarrollo en sí. La gente empieza a ponerse a la defensiva... se parapetan tras la documentación y el proceso administrativo". 	<ul style="list-style-type: none"> ■ No todo se puede conocer y descontar de antemano. Actúa primero y analiza después. ■ Usa bucles de retroalimentación pequeños, rápidos e iterativos. ■ No esperes a que todo sea perfecto. Si vas a fracasar, hazlo lo más rápido y barato posible. ■ Genera conocimiento que tenga un uso productivo.
5 MODELADO DE COMPORTAMIENTOS INNOVADORES	<ul style="list-style-type: none"> ■ "Tenemos un montón de buenos jefes y directivos, pero diría que muy pocos son líderes y menos aún inspiradores". 	<p>Los líderes deben servir de ejemplo del comportamiento innovador que buscan en los empleados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Ofrecer feedback y coaching sobre cómo van avanzando en los objetivos. ■ Respalda otras formas de hacer las cosas cuando faltan mecanismos de apoyo. ■ Escuchar y mostrarse abiertos a ideas creativas o fuera de lo común para que los miembros del equipo las compartan sin temor a ser represaliados o ridiculizados por la dirección o sus colegas.
6 MEDICIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA INNOVACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ■ "Necesitamos un proceso mucho mejor por el que el centro reciba feedback de los que están sobre el terreno de qué funciona y qué no". ■ "A veces desarrollamos productos que buscan un mercado". ■ "Tenemos muchos productos innovadores que no se venden". 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Cíñete a un conjunto limitado de indicadores, incluso a una única métrica básica, como el porcentaje de ventas generado por los productos lanzados en los últimos cinco años, para mantener la atención en los resultados de la innovación y no en un sinfín de aspectos dispersos. ■ Elige una única métrica general capaz de unificar los objetivos de la innovación.
TUS PROPIAS ÁREAS PROBLEMÁTICAS	<ul style="list-style-type: none"> ■ Lo que los empleados me dijeron sobre... ■ Lo que hacemos bien en innovación. ■ Lo que debería mejorarse. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ¿Qué medidas podría adoptar para corregir este problema?

un montón de buenos jefes y directivos, pero diría que muy pocos son líderes y menos aún inspiradores".

Entre los comportamientos que los líderes deberían exhibir, nuestra investigación destaca estos tres:

OFRECER COACHING Y FEEDBACK CONSTRUCTIVO. Los buenos líderes mentorizan y guían a los empleados. En Repsol les animan a hablar sin pelos en la lengua para dar con posibles mejoras. También promueven la colaboración entre los miembros de las distintas unidades de negocio, valoran cómo lo están haciendo y les ofrecen *coaching* para avanzar en los proyectos de innovación y en su propio desarrollo profesional.

SORTEAR LOS OBSTÁCULOS ORGANIZACIONALES Y LA BUROCRACIA. Los buenos líderes también velan por que los proyectos no se pierdan en trámites burocráticos o laberintos organizacionales. Son pragmáticos a la hora de aplicar las normas y políticas, es decir, se valen de ellas siempre y cuando no impidan avanzar. Respalda otras formas de hacer las cosas, defienden nuevos enfoques y resaltan los logros de sus empleados cuando faltan mecanismos de apoyo.

FOMENTAR LA SEGURIDAD PSICOLÓGICA. Si los líderes escuchan, son abiertos y tolerantes con las nuevas ideas, se muestran sensibles a los pensamientos y necesidades de los empleados y se preocupan por la cohesión del equipo, fomentan lo que se denomina seguridad psicológica. En un entorno así, los miembros del equipo dicen lo que piensan sin temor a ser represaliados o ridiculizados por la dirección o sus colegas. La seguridad psicológica es esencial para animar a los empleados a compartir ideas creativas o fuera de lo común, que son las que hacen florecer la

Seis problemas de la innovación y cómo abordarlos

innovación. Hay empresas que incluso premian la mejor idea que fracasó o no llevó a ninguna parte.

6 MEDICIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA INNOVACIÓN

Es un área problemática debido a lo difícil que resulta dar con la métrica correcta. La innovación surge de un proceso iterativo que evoluciona a lo largo del ciclo de vida de un proyecto, por lo que no es fácil saber con precisión qué decisiones son las que llevaron al éxito o fracaso y qué fue causa o efecto. Como señaló uno de los encuestados, “Necesitamos un proceso mucho mejor por el que el centro reciba *feedback* de los que están sobre el terreno de qué funciona y qué no”.

Nuestros encuestados explicaron que sus jefes abarcan demasiado –miden desde la cantidad de ideas generadas hasta el valor esperado de la cartera de productos en desarrollo y el número de empleados formados en programas de innovación– con la esperanza de apropiarse del máximo número de logros. Aunque se trata de indicadores defendibles, utilizarlos en exceso puede ocasionar una burocracia innecesaria y frustrar a empleados y mandos intermedios, pues se encuentran con que son responsables de unos resultados que escapan a su control.

Una queja frecuente es el desarrollo de productos innovadores cuyo mercado no está claro: “A veces desarrollamos productos que buscan un mercado”. Ceñirse a un conjunto limitado de indicadores, incluso a una sola métrica básica, puede ayudar a las empresa a acotar mejor sus esfuerzos de innovación.

A tal fin, 3M cuenta con un índice de vitalidad del nuevo producto que mide el porcentaje de ventas ge-

nerado por los productos lanzados en los últimos cinco años. Otro fabricante, Masco, hace algo parecido. Este tipo de indicadores mantiene la atención en los resultados del desarrollo de nuevos productos y servicios que son, a fin de cuentas, la razón por la que se acomete la innovación. Si no, se puede acabar como la empresa de otro encuestado, que se quejaba de tener “muchos productos innovadores que no se venden”.

La adopción de una única métrica tiene más ventajas. A los empleados les resulta más fácil de entender y les clarifica el objetivo a alcanzar. En cuanto a los jefes, no temen tanto perder el control del proceso de innovación.

Escuchar y aprender

Que la innovación es importante lo entiende casi todo el mundo. No así cómo crear y mantener el tipo de cultura que facilita la generación de ideas y proyectos innovadores, lo cual exige preguntarse qué problemas y carencias hay.

Los más de 20.000 empleados que respondieron a nuestro cuestionario han arrojado luz sobre los retos que afrontan las empresas a la hora de crear una cultura de la innovación sólida y productiva. Puede que en

la tuya no sean un problema las seis áreas que hemos destacado y que debes adaptar a tus circunstancias algunas de las propuestas. Pero seguramente te sueñen uno o más de estos problemas. En tal caso, harías bien en buscar la solución consultando a tus empleados y prestándoles la atención debida.

El objetivo de este sondeo es identificar los aspectos de tu cultura de la innovación que se deben entender en conjunto, aunque no se puedan abordar todos al mismo tiempo. Esto último sería una tarea casi imposible incluso para los innovadores y creadores de cultura más ambiciosos y experimentados. Con todo, sí que se pueden encarar con éxito una o dos áreas problemáticas con las herramientas y medidas que hemos apuntado. La **figura 1** resume algunas de estas sugerencias.

El cambio hacia una cultura más innovadora es uno de los mayores desafíos de la dirección de empresas. Pero, al igual que otros aspectos del cambio organizacional, se puede lograr con pasos pequeños y bien razonados, persistencia y, lo que es más importante, escuchando y colaborando con quienes están en la primera línea de la innovación: los empleados.

LOS AUTORES

Matthias A. Tietz es profesor de Creación de empresas en IE Business School.

Matthew A. Wong es profesor de Emprendimiento tecnológico en la facultad de Ciencias aplicadas de la Univeristy British Columbia.

Jay Rao es profesor de Dirección de tecnología, operaciones e información en Babson College.

Fran Chuan es socio fundador de la consultora en innovación Dícere Global.

Joseph Weintraub es profesor de Dirección de empresas en Babson College.

Artículo publicado en IESE Insight y reproducido previa autorización