

**BBVA**

# Cultura innovadora: valores, principios y prácticas de primeros ejecutivos en empresas altamente innovadoras

Joaquim Vilá  
IESE Business School

## INTRODUCCIÓN

Una de las razones del tímido avance de la capacidad de innovar de muchas empresas e instituciones es que la innovación representa un problema aparentemente complejo para los altos ejecutivos que deben iniciar y liderar los cambios que una innovación robusta requiere. Innovar representa transformar nuevas ideas en resultados. Hay tres aspectos importantes que considerar en esta aproximación a la innovación. Primero, la mera generación de ideas, si estas no son implantadas, no obtiene ningún impacto deseado y no constituye innovación. Generar más ideas per se no nos hace más innovadores. Segundo, cuando la aplicación de una nueva idea se puede llevar a cabo sin alterar el día a día, esta corresponde más al ámbito de la mejora continua que de la innovación. Tanto la mejora continua como la innovación aportan una contribución, un impacto en el mercado o una mejora interna, pero lo que distingue a la innovación de la mejora es que la transformación de la idea innovadora requiere hacer algo distinto de lo que la empresa venía haciendo en el pasado. Tercero, ligado al anterior, la innovación exige y se apoya en un nuevo desarrollo, ya sea algún aspecto de conocimientos de base, o un nuevo proceso o un enfoque de dirección, en definitiva algún desarrollo interno

que complementa a la nueva idea inicial. Innovar hoy facilita innovar mañana.

La atención directiva de muchos primeros ejecutivos está centrada en las urgencias que depara la gestión cotidiana. La innovación queda relegada a un segundo plano, pues aún siendo considerada un tema relevante, no tiene las prioridades propias de otros aspectos más urgentes. Si los primeros responsables de la empresa fueran conscientes de que posponer hoy la innovación conlleva mermar la capacidad futura de innovar, ello debería dar más prioridades a la innovación y comportar una predisposición más favorable de los altos ejecutivos a crear las bases para hacerla posible.

Cuando un equipo de alta dirección adquiere consciencia de las transformaciones que requiere la innovación, identifica una serie de dificultades a las que deberá hacer frente. Sin ánimo de ser exhaustivos, las reflexiones suelen incluir aspectos tales como:

- La necesidad de proteger la innovación frente a amenazas que impiden desviarse de lo que venimos haciendo en el pasado, como sistemas de dirección, presupuestos, posiciones jerárquicas que se resisten a cambiar, inercias organizativas y otros condicionantes heredados.
- Para que sea creíble la innovación debe reportar resultados recurrentes. No puede

constituir una contribución fortuita y aislada. La innovación deberá convertirse en una competencia propia y bien arraigada en la organización.

- La generación de nuevas ideas requiere de una actitud en la gente (orientación al exterior, cuestionarse las cosas, ver más las posibilidades que los problemas, etc.) que en muchas ocasiones es opuesta a la que se ha venido inculcando. ¿Cómo podemos dar credibilidad y además hacer atractiva la innovación a nuestros colaboradores?
- La creatividad surgirá solo en la medida en que haya un cambio de estilo de dirección; los ejecutivos deben reconocer que en los espacios de innovación de la agenda no deben imperar las mismas reglas de juego que gobiernan la gestión cotidiana, como el control burocrático, la comunicación siguiendo la línea de mando establecida, el valor de las ideas que se corresponde necesariamente con el nivel jerárquico y otras tantas reglas que han contribuido en el pasado a la regularidad y el crecimiento sin sorpresas de las operaciones.

Ante este panorama, la respuesta más extendida suele ser encoger el brazo, mirar hacia otro lado, esperar que los resultados procedan de un avance adicional en la reducción de costes. Para el resto, aquellos directivos que están dispuestos a afrontar las dificultades que supone el desarrollo de nuevas capacidades en la empresa, es alentador saber que la innovación ha prosperado en empresas tradicionales de los más diversos sectores. La solución al puzle está basada en principios que, sin ser meramente intuitivos, sí tienen una gran coherencia interna y además están al alcance de cualquier equipo de dirección dispuesto a cambiar, si es preciso empezando por ellos mismos.

Hay dos aspectos clave de las soluciones organizativas para avanzar hacia una innovación robusta en empresas convencionales. Primero, la innovación es mucho más un reto de dirección de personas que un problema técnico o de diseño.

Desarrollar la capacidad de innovar requiere un cambio de paradigma en la forma de dirigir y en la forma de actuar de la gente. Segundo, y más importante, la innovación apunta a la cúspide; es un problema de liderazgo transformador, que no admite delegación. Avanzar hacia una cultura plenamente innovadora requiere de un cambio de habilidades y prácticas de dirección que hasta ahora no habían sido clave en posiciones de alta dirección en empresas. Sin embargo, una aproximación a la forma de hacer de los altos ejecutivos en empresas innovadoras ilustra que estos han adquirido plena consciencia de que la singularidad de sus empresas empieza por el propio cambio.

#### CULTURA INNOVADORA

Cuando una empresa pone en marcha el proceso de innovación, suele enfocarlo inicialmente en el área clave de resultados más crítica según la estrategia de la empresa, ya sea en producto, en aspectos de servicio u otros temas de desarrollo de negocio. En todos los casos, llevar con éxito la innovación al mercado es el resultado de conjuntar el trabajo de múltiples funciones. Es clave distribuir la responsabilidad de la innovación de forma más amplia y que esta no sea exclusiva de un número reducido de individuos o unidades especializadas.

A medida que avanza la experiencia en innovación, la dirección percibe que cualquier ámbito de actuación de la empresa puede ser revitalizado con la aplicación de nuevas ideas, y que la innovación puede servir a múltiples objetivos, más allá de la competitividad. La innovación deja de ser una responsabilidad encargada a una unidad o departamento. La visión de la inmersión en la innovación se convierte en el proyecto para hacer de la innovación una competencia amplia y esencial para la empresa. El enfoque pasa a ser una innovación amplia, que ofrezca resultados de forma regular. Esto representa un gran cambio de perspectiva. Perseguir la innovación en la gestión va mucho más allá de gestionar la innovación en un área acotada, que se buscaba

“Avanzar hacia una cultura plenamente innovadora requiere de un cambio de habilidades y prácticas de dirección que hasta ahora no habían sido clave en posiciones de alta dirección en empresas”

inicialmente. Pronto se ve la conveniencia de crear un entorno donde todo el mundo de la empresa pueda contribuir. Levantar una cultura innovadora pasa a ser uno de los puntos destacados en la agenda de los altos ejecutivos y del consejo de administración.

La noción más extendida de cultura entiende que la cultura es una recopilación de valores y creencias que la gente ha adquirido a lo largo del tiempo y que se convierten en supuestos básicos sobre el comportamiento esperado en la empresa. Edgar Schein, uno de los académicos del MIT más reconocidos por sus aportaciones en el tema, entendía cultura como un «patrón de suposiciones básicas —ya fueran descubiertas, inventadas o desarrolladas— que son aprendidas y compartidas por un grupo determinado a medida que demuestran ser válidas para hacer frente a problemas de integración interna y de adaptación al contexto externo del grupo, y por tanto son mostradas a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con estos problemas».

¿Cómo puede la dirección levantar y mantener una cultura innovadora? Si la dirección piensa que para cambiar la cultura es preciso incidir directamente en los valores y creencias que los colaboradores han aprendido y comparten,

la tarea puede resultar aparentemente difícil y compleja. Los valores y creencias forman parte de la gente, están con las personas, en su mente, y por ello son difíciles de cambiar incidiendo en ellos de forma directa. Sin embargo, los altos directivos, con su práctica diaria y su ejemplo, es decir, con su comportamiento, en la forma en que ejercen su responsabilidad y desarrollan sus relaciones tanto formales como informales con los que los rodean, están mostrando continuamente lo que valoran y esperan de sus colaboradores. Los valores y creencias que forman la cultura de la empresa son en gran parte resultado de una acumulación en el tiempo de experiencias fruto de una determinada forma de funcionar de la dirección<sup>1</sup>. Ello sugiere que existe una vía mucho más fácil de lograr el cambio. La dirección puede promover una cultura favorable a la innovación cambiando la forma de dirigir y desarrollar a sus colaboradores. Esencialmente esto significa que los avances organizativos (la forma de definir responsabilidades directivas, los distintos sistemas de dirección, y la forma de integrar y coordinar la actuación directiva, etc.) reconozcan las aportaciones de la gente a la creatividad y la innovación. Clayton Christensen (1999), profesor de innovación de Harvard, llega a una conclusión similar cuando afirma «La cultura está comprendida por procedimientos, o formas de trabajar conjuntamente, y criterios compartidos para tomar decisiones, utilizados con éxito de forma repetida a lo largo del tiempo, que han sido adoptados como supuestos básicos».

Esto pone a la luz una de las carencias más graves de muchas empresas, la habilidad para introducir cambios organizativos que favorezcan el logro de propósitos concretos, pero a su vez nos abre nuevas posibilidades. Implantar sistemas de gestión específicos para el fomento de la innovación es una vía mucho más sólida y segura que pretender cambiar el chip mental de la gente. Para levantar una cultura que favorezca la innovación la mejor vía no es reemplazar a los directivos que se opongan al cambio, ni esperar a disponer de una nueva generación de directivos

<sup>1</sup> El enfoque de la cultura como el resultado de la sedimentación de prácticas de dirección acumuladas en el tiempo fue proporcionado por Esteban Masifern, profesor de IESE Business School a finales de los años ochenta. Las conversaciones con Carlos Cavallé, también profesor del IESE, en 2007, fueron determinantes para apreciar la importancia de los atributos del comportamiento de primeros ejecutivos, más allá de los meros rasgos de su carácter personal.

con talento y valores más proclives a los que se persiguen. Es urgente que las empresas adquieran consciencia de que la forma más efectiva de implantar la cultura que persigan es introducir cambios en las formas de ejercer la dirección, tomando como referencia clave el objetivo que se persigue.

La vía más segura para levantar una cultura innovadora es poner en marcha prácticas de dirección (involucrando de forma progresiva a todos los niveles y con diversos medios) que favorezcan el comportamiento innovador, emprendedor y creativo que se persigue. Cambiando la forma en que dirigimos (en todos y cada uno de sus aspectos: la forma en que fijamos objetivos, planificamos, asignamos recursos, evaluamos a los colaboradores, recompensamos, fijamos niveles de responsabilidad y damos autonomía, gestionamos la información, etc.) estamos conformando la cultura, ya sea de manera consciente o, más a menudo, inconsciente. De nuevo, la tarea apunta a las esferas más altas en nuestras organizaciones.

El objetivo de este capítulo es mostrar buenas prácticas de empresas altamente innovadoras que puedan servir como referentes a nuestras empresas. Nos centraremos en aspectos que apuntan directamente a distintos aspectos del papel de la alta dirección y la forma de ejercer el liderazgo, con el pleno convencimiento de que este es el factor propulsor clave de la capacidad de innovar de muchas empresas. La traducción a implicaciones para la dirección de la innovación en cada empresa particular no es directa, pero los aprendizajes que se derivan darán luces sobre cómo hacer más coherente y predecible la actuación de altos ejecutivos ante sus colaboradores en el afán de avanzar hacia una cultura innovadora<sup>2</sup>.

La primera reacción que suscita la exposición a buenas prácticas de empresas altamente innovadoras es subrayar lo que tiene de singular nuestra empresa en concreto. «Sí, está bien, pero nuestra empresa es diferente». Los altos directivos tienen tendencia a calificar como de

dudosa aplicación a su propio contexto las prácticas de dirección que observamos en las empresas más innovadoras. Sin poner en duda que algunas de estas prácticas son aplicables solo en estadios avanzados de cultura innovadora, las reglas de juego que facilitan la movilización de las personas a la innovación son de carácter muy general. Tushman y O'Reilly (2002) después de analizar las palancas de dirección usadas en empresas innovadoras en relación con otras menos innovadoras, todas las empresas innovadoras compartían una serie de principios de dirección comunes independientemente del ámbito geográfico y sector económico del que procediera la empresa. La conclusión es que, si bien la implantación de una forma de dirigir debe hacerse a la medida de la singularidad de cada empresa, los principios que rigen el avance hacia la innovación son de carácter universal.

Otra cuestión que los equipos de dirección afrontan es cuál debe ser la aproximación más adecuada. La cultura innovadora de las empresas excelentes en innovación es como un holograma. Uno puede adoptar distintas aproximaciones al fenómeno y tiene la sensación de que efectivamente cada una de ellas apunta a la misma realidad. Es relativamente fácil detectar si una empresa es innovadora cuando uno puede observar aspectos distintos de la cultura que predomina. La implicación es que si bien las empresas aquí referenciadas usan distintos enfoques y mecanismos de dirección para promover la innovación, el patrón de criterios y lógica de dirección que los sustenta tienen mucho en común. Es en la coherencia del conjunto de reglas de juego que conforman una cultura innovadora (valores, principios y prácticas) donde pensamos que está la solidez del carácter innovador de esas empresas. Como hemos comentado, no es el objetivo de este trabajo discutir en sí mismos los distintos enfoques y mecanismos que permiten a una empresa avanzar hacia una cultura innovadora, sino centrarnos en buenas prácticas de los altos ejecutivos en empresas altamente innovadoras.

<sup>2</sup> En otra publicación, este mismo autor describe y discute distintos enfoques de dirección para ir avanzando hacia la cultura innovadora (Vilà, 2008).

“El efecto en la cultura es mayor en aquellas situaciones donde los colaboradores entienden que un enfoque innovador puede aportar más”

### COMPORTAMIENTO DE LOS ALTOS EJECUTIVOS EN INNOVACIÓN

Los altos directivos, en su comportamiento frente a sus colaboradores, dan muestras claras de sus preferencias personales. La actuación del equipo de dirección en su interacción con el resto de la organización conforma los valores y expectativas de sus colaboradores en relación con el comportamiento esperado en innovación. Este desempeño es analizado de forma estricta, a la vista del contexto de actuación de la alta dirección. El efecto en la cultura es mayor en aquellas situaciones donde los colaboradores entienden que un enfoque innovador puede aportar más (como es en la búsqueda de soluciones a problemas importantes, la definición de enfoques de desarrollo del negocio, en las valoraciones dentro de la asignación de fondos estratégicos, en dar respuesta a oportunidades imprevistas, en idear un nuevo enfoque estratégico ante cambios importantes del entorno, etc.). En los casos en que el contexto exige que la ejecución de la dirección responda más a principios propios de la operativa diaria, los colaboradores deben entender que no corresponde hacer inferencias en relación con preferencias de la dirección en temas de innovación.

El comportamiento de los altos ejecutivos en la forma de ejercer el liderazgo es un factor propulsor clave de la capacidad de innovar (Deschamps, 2008)<sup>3</sup>. Los rasgos más característicos de un comportamiento favorable personal, como individuos, de los principales directivos a

la innovación se pueden abordar desde distintas ópticas. En enfoque escogido aquí es ver qué los impulsa en sus esfuerzos de liderar la transformación de sus empresas, cómo dirigen el avance y cómo afrontan las adversidades que van surgiendo en la transformación hacia la innovación. No se tratan aquí aspectos de carácter más colectivo, que también son fundamentales a la hora de levantar y mantener una cultura innovadora, pero que requieren de un tratamiento más extenso por sí mismos. Son aspectos de acción conjunta del equipo de dirección, por ejemplo, la creación de un entorno favorable (levantar una organización para innovar que sea compatible con la organización de las actividades cotidianas), y el diseño e implantación de un proceso de alta dirección que genere iniciativas de innovación empresarial, con un enfoque amplio, de impacto en cualquier ámbito de gestión. Estos son tres pilares clave de la actuación de los primeros ejecutivos, pieza angular clave del proceso de institucionalización de los valores, principios y prácticas que determinarán la calidad y capacidad de innovación de la empresa.

#### *Les impulsa perseguir un reto, un ideal o un sueño que tiene sentido ante quienes deben hacerlo posible*

Los primeros ejecutivos actúan como líderes que buscan tener impacto con iniciativas muy ambiciosas que aporten contribuciones singulares. El mismo día en que Steve Jobs anunciaba los detalles del iPad, el cofundador de Apple, Steve Wozniak, se dirigía a un grupo más pequeño y menos formal en el Auditorio Laxson, en Chino, California. El brillante ingeniero habló de la década de los años setenta y principios de los ochenta, cuando encarnaron una nueva forma de pensar, lejos del mundo de los *mainframes* y minicomputadoras, cuando él y Jobs ayudaron a crear la industria de los ordenadores personales. «Yo estaba entusiasmado por la idea de que unos individuos insignificantes fuéramos a crear más valor que las grandes corporaciones», recordaba Wozniak. «Mi amigo, Steve Jobs

<sup>3</sup> Jean-Philippe Deschamps (2008) ha sido una valiosa fuente de inspiración a la hora de apreciar distintos aspectos de la aportación de los altos directivos en innovación.

siempre estuvo interesado en hacer cosas que cambiarían el mundo. Actuaba como esos tipos que hacen avanzar el mundo»<sup>4</sup>.

Los primeros ejecutivos tienen una clara orientación a superar retos, que además tienen un claro sentido para los colaboradores. Un reto supone un objetivo tangible que concentra la atención de todos y, en muchas ocasiones ello supone un propulsor más efectivo para la innovación que motivadores extrínsecos como una remuneración variable (véase la cita del cuadro 1 sobre Ratan Tata). Son destacables las manifestaciones de incomodidad que sentían Akio Morita y Masaru Ibuka, fundadores de Sony, cuando mostraban su inquietud por no tener un reto suficientemente fuerte para sus ingenieros de desarrollo de producto. En 1952, Ibuka manifestaba: «¿Será un nuevo grabadora un reto suficiente para ellos, que les motive a usar todas sus habilidades, a hacer lo mejor de sí mismos?» Este ahínco fue el precursor de lanzamientos que siguieron como el televisor Trinitron, el Walkman y otros muchos.

Los primeros ejecutivos al frente de empresas innovadoras son capaces de aglutinar los esfuerzos de la organización alrededor de 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 más amplia de su empresa como el deseo de «llevar la salud a través de alimentos y bebidas al mayor número de personas posible». Estos ejecutivos sienten una gran pasión por la misión que da sentido a la empresa y a la innovación (véase la cita del cuadro 2 sobre John Mackey de Whole Foods Market). Su claridad de propósito y energía contagia entusiasmo. El ideal que persiguen representa una gran fuerza interior que actúa como factor propulsor. El impulso inicial es fundamental. Se sienten atraídos por la posibilidad de hacer algo único. El análisis de las limitaciones, siendo importante, es relegado a un segundo orden, y es siempre posterior.

En ocasiones el objetivo que aglutina los esfuerzos colectivos de los colaboradores no es un sueño ni una misión con una estricta contribución social. Se trata más bien de una estrategia ambiciosa, que los primeros ejecutivos se cuidan de ir renovando con el tiempo. Este es el caso muy común entre empresas establecidas con larga tradición en innovación, como ilustran ejemplos basados en 3M, General Electric o Procter & Gamble. En todos los casos es clave que el objetivo sea compartido para que aglutine

#### Cuadro 1. El impulso de perseguir un sueño

Ratan Tata empezó con un sueño. Su sueño era proporcionar a todos los ciudadanos de la India un medio asequible y seguro de transporte familiar. ¿Qué sería asequible para una familia de clase media india? En ese momento (2007), Maruti Udyog era el coche más barato, con un coste de 7.000 dólares USA. Ratan Tata consideró que un coche con un coste de hasta 1 lac (equivalente a 100.000 rupias, unos 2.500 dólares USA) sería asequible. Así que propuso este objetivo a sus ingenieros de Tata Motors. «Un proyecto ideal para un hombre que tiene un récord impecable de lograr lo que sueña, y el nombre del coche es Nano», afirmó el señor Sunil Sinha, director ejecutivo de los Servicios de Gestión de Calidad de Tata Group.

Nunca fue la intención de que fuera un coche de 1 lac (2.500 dólares). Pasó por las circunstancias del momento. Ratan Tata fue entrevistado por *Financial Times* en el Salón del Automóvil de Ginebra: «Hablé acerca de este producto futuro como un automóvil de bajo coste. Me preguntaron cuánto podría costar y dije alrededor de 1 lac. Al día siguiente, el *Financial Times* abrió con un titular en el sentido de que Tata iba a producir un coche de 100.000 rupias (unos 2.500 dólares USA). Mi primera reacción fue hacer un desmentido, para aclarar que eso no era exactamente lo que había dicho. Entonces pensé, había dicho que sería alrededor de esa cifra, así que ¿por qué no acabamos de tomar esto como un objetivo? Cuando regresé, nuestra gente estaba horrorizada, pero teníamos nuestra meta». Ratan Tata tenía la opción de llamar a los periódicos y corregir el error. En lugar de eso lo tomó como un reto para sí mismo y sus ingenieros.

Fuente: «The making of the Nano, Christabelle Noronha. Enero 2008. Tata Leadership with Trust». Contribución de Preeti Sharma, Gemba-2010. <http://www.tata.com/media/interviews/inside.aspx?artid=Sd75BUBmzSM>.

<sup>4</sup> Fuente: <http://www.successmagazine.com/steve-jobs-master-of-innovation/PARAMS/article/1054/channel/22>

## Cuadro 2. Una misión que guía la innovación

John Mackey, consejero delegado de Whole Foods Market, cofundador en 1978, ha empujado a la compañía a un crecimiento y éxito excepcional (con una tasa anual de crecimiento del 17% en ventas y del 14% en beneficios durante el periodo 2001-2010). En una conversación que tuvo en abril de 2010 en la Darden School of Business con el profesor R. Edward Freeman, Mackey reflexionaba acerca de un renovado sentido del propósito para él y Whole Foods: «Después de una gran introspección en algunas de mis pasiones más profundas acerca del propósito y significado de mi propia vida, hace unos dieciocho meses llegué a la conclusión de que seguir ayudando a dirigir y evolucionar Whole Foods Market es exactamente lo que más deseo hacer, y he reiterado mi compromiso con la empresa a largo plazo.

Me entusiasma especialmente la posibilidad de mejorar las vidas de millones de personas a través de una mejor educación sobre los principios de una alimentación muy sana, y estoy ayudando a liderar estos esfuerzos de rápida evolución dentro de Whole Foods Market. Tenemos una gran variedad de emocionantes iniciativas sobre comida sana y bienestar en fase de desarrollo que sinceramente pienso que van a ayudar a la gente a disfrutar de una vida más saludable y vital, y espero poder compartirlas con todo el mundo durante los próximos años».

Fuente: «The CEO's Blog, Darden School of Business Conversation», John Mackey, julio 26, 2010 • Contribución de Dana Page, Gemba-2010. <http://www2.wholefoodsmarket.com/blogs/jmackey/>

los esfuerzos colectivos y, para ello, debe ser «tangible», en el sentido de que tenga un grado suficiente de concreción, y sea atractivo para quienes lo van a hacer posible.

### *Cómo dirigen el avance hacia el ideal*

El estilo de dirección del equipo de alta dirección es un factor fundamental a la hora de entender la capacidad de innovación de una empresa. La alta dirección en empresas altamente innovadoras comparte valores que favorecen la experimentación y el aprendizaje. La historia de Apple, una de las empresas más innovadoras de hoy, no está exenta de intentos fallidos, como puede ser el pionero ordenador PDA Newton o, con menos grado de acuerdo, Apple TV o Apple Pippin. Sin embargo, Apple ha incorporado los aprendizajes extraídos de sus errores en los desarrollos posteriores. Así, el teléfono móvil desarrollado con Motora, E790 iTunes, o el ordenador Lisa pueden calificarse como proyectos fallidos, pero aportaron distintas características que fueron introducidas con éxito en el revolucionario iPhone. Jesús Vega, anterior responsable de la dirección de personas en Zara-Inditex decía «Lo importante no es no cometer errores, sino no permanecer en el error».

Los primeros ejecutivos muestran una voluntad clara de explorar nuevas formas de actuar,

aun en ausencia de problemas apremiantes, aceptando formas de pensamiento y soluciones no convencionales (véase la cita del cuadro 3 sobre James Dyson, fundador de Dyson). Los directivos de Ikea animan a los empleados a buscar nuevas y mejores formas de hacer las cosas en todos los aspectos de su trabajo. Ikea promueve el cambio y la mejora continua, aun cuando la empresa es el líder mundial indiscutible en la distribución de mobiliario. La gente en el grupo Ikea se siente a menudo tan estimulada por encontrar nuevas formas para alcanzar los objetivos, como por los logros en sí mismos. Ellos se inspiran en el descubrimiento y están constantemente en el camino para el desafío siguiente. En un contexto distinto, Guy Laliberté, fundador y CEO de Cirque du Soleil no se conforma con los éxitos del pasado: «Un día típico para mí en las oficinas de Cirque empieza preguntándome: ¿Qué es lo imposible que haré hoy?».

Esta buena predisposición a explorar aun con vías de riesgo, debe ir acompañada de un ingrediente fundamental que aparece en toda cultura innovadora: la aceptación de un cierto grado de incertidumbre y, como consecuencia, la tolerancia del error bien intencionado. «Los errores seguirán ocurriendo, pero si una persona es correcta en esencia, los errores que cometa no tendrán un impacto tan grave a largo plazo como



los errores de una dirección dictatorial, que diga a aquellos bajo su autoridad exactamente cómo deben hacer su trabajo. Si los directivos hacen una crítica destructiva cuando la gente se equivoca, están matando la iniciativa... y es fundamental que mucha de nuestra gente mantenga la iniciativa si aspiramos a seguir creciendo», era una manifestación reflejo del avanzado estilo de dirección de William L. McKnight, consejero delegado de 3M, entre 1929 y 1949, y presidente del consejo de administración entre 1949 y 1966.

Las empresas altamente innovadoras aceptan de buen grado que la información relevante, las buenas ideas e iniciativas no tengan por qué ser exclusivamente de procedencia interna de la empresa. La apertura al exterior puede formar parte de procedimientos formales, como el programa «Connect & Develop» de Procter & Gamble, el proceso de desarrollo «Deep Dive» de Ideo, el enfoque basado en alianzas estratégicas de empresas como Amazon, Nike o Federal Express, o puede proceder de iniciativas de los propios empleados animadas por la dirección, como la participación en foros y redes de conexión social que siguen los empleados de Sun Microsystems, o la captación de ideas de agentes externos como clientes, común entre muchas empresas. Los altos ejecutivos fomentan entre sus colaboradores no solo una apertura al exterior sino también el desarrollar la habilidad

de mantener una observación activa y llegar a identificar oportunidades de negocio entre las señales débiles del entorno, como se hace dentro del proceso de evaluación de oportunidades del programa de Imagination Breakthrough, orientado a generar propuestas de negocios de alto crecimiento, que desde septiembre de 2003 lidera Jeffrey Immelt, CEO de General Electric.

El avance hacia el propósito ambicioso y retador debe hacerse necesariamente adoptando una postura flexible. La dirección en empresas innovadoras muestra una mente abierta y está dispuesta a buscar, de forma proactiva y con humildad, distintas alternativas de avance. La dirección de Starbucks plantea a sus colaboradores: «Cuando estéis frente a una queja de un cliente, es preciso que reconozcáis que estáis ante una oportunidad de estrechar esa relación». Cuando los empleados ven que la dirección se preocupa de forma sana del *feedback*, tanto positivo como negativo, es más fácil que ellos mismo lo aprecien como valioso.

Una valoración que se hace para aprender a fomentar la innovación, fortalece la capacidad de lograr el objetivo perseguido (Senge, 1998). En Pixar Animation, directivos como Brad Bird, que cuenta con renombrados éxitos a sus espaldas como *Los Increíbles*, *Cars* o *Ratatouille*, tratan a sus colaboradores como iguales. En las reuniones de equipo los miembros reciben

### Cuadro 3. Animar a no contentarse con la primera solución fácil

James Dyson, fundó la empresa Dyson Ltd. en Reino Unido, basada en una aspiradora que utiliza la fuerza centrífuga para separar la suciedad del aire, que él había inventado en 1979. Alejado progresivamente de la gestión diaria del negocio, Dyson ha pasado la última década tratando de crear el ambiente perfecto para la innovación. Está decidido a no ser el propietario desvinculado del personal. «Una de las cosas más importantes es que paso mucho tiempo, no en mi oficina de vidrio en Wiltshire, sino entre el personal creativo, no sólo los ingenieros, asegurándome de que están haciendo cosas creativas. No quiero decir que voy por ahí haciendo de policía, sino más bien alentando a favor de la creatividad».

Elogiando, animando a los trabajadores para que tomen el camino difícil en lugar del obvio y tomando un papel activo él mismo son los pilares sobre los que Dyson ha construido la empresa. «De lo que estoy hablando es que las personas tengan el coraje de correr riesgos, cometer un error y ser ridiculizados. Ellos no deben tener miedo de hacer algo que no sea “normal” o “sensato”, ni de estar preocupados de que vaya por detrás de ellos y les susurre a la oreja “no seas tan sumamente estúpido”», afirma.

Fuente: James Dyson, Ian Wallis, «Growing Business Online». 1/4/2004. Contribución de Federico Ciardelli, Gemba-2009. <http://www.growingbusiness.co.uk/06959143454587923447/james-dyson.html>

“Las empresas altamente innovadoras aceptan de buen grado que la información relevante, las buenas ideas e iniciativas no tengan por qué ser exclusivamente de procedencia interna de la empresa”

comentarios de su trabajo, buenos o malos, delante de todo el grupo. Se anima a todo el equipo a participar y a dar su opinión sobre el trabajo de los demás. Esta práctica incorporada por Bird en Pixar ha elevado el listón en términos de calidad del trabajo realizado (véase la cita del cuadro 4 sobre Brad Bird, director de Pixar).

Estos valores, principios y prácticas que usan altos ejecutivos en su comportamiento en innovación no son exclusivos de un ámbito sectorial ni geografía concretos: tienen validez en grandes grupos con un origen tecnológico, como en GE, con el impulso de Jeffrey Immelt; en empresas

sujetas a cambios continuos, como la moda, como se da en Inditex, propietaria de la cadena Zara, donde ha tenido un papel clave Amancio Ortega, su fundador, pero también en sectores tradicionales como la cementera mejicana Cemex o empresas mucho más pequeñas. En Metalquimia, empresa familiar de segunda generación dedicada a fabricación de bienes de equipo para la transformación de productos cárnicos, Josep Lagares, director general, impulsa con sólido compromiso personal las principales iniciativas para fortalecer la capacidad innovadora de la empresa. Lidera los comités de innovación de producto y de proceso de Metalquimia, todo el personal ha recibido formación en técnicas creativas, ha implantado una plataforma informática de gestión de la creatividad y la innovación que anima a todos a contribuir, «un paso más en mi objetivo de socializar la creatividad». En abril de 2010, Metalquimia ha introducido Quick-Dry-Slice, una tecnología revolucionaria para el curado y secado acelerado de productos cárnicos en lonchas que reforzará la ya sólida posición de la empresa en un mercado global<sup>5</sup>. El director general es el principal catalizador del proceso de democratización de la innovación en la empresa.

### *Cómo afrontan las adversidades*

Como toda transformación del orden establecido, la innovación requiere confrontar sucesos

**Cuadro 4.** Valor basado en la competencia, no en la posición jerárquica

Brad Bird, director de Pixar, en una ocasión en que un equipo estaba reunido para comentar el trabajo y construir sobre las ideas y opiniones. «Desde el inicio los empujé. Empezaba dando mi opinión sobre el trabajo de cada persona ante los demás. No decían nada. Un día lo hice y uno de los chicos suspiró. Le dije: “¿Qué ha sido eso?” Y él dijo: “Nada hombre, está bien”. Y yo dije: “No, has suspirado. Es evidente que no estás de acuerdo con algo que he hecho. Dime lo que estás pensando. Puedo estar equivocado. Puede que tú estés en lo cierto. Muéstranoslo”. Entonces se acercó y le entregué el borrador de pizarra. Borró lo que yo había hecho. Después esbozó algo diferente y explicó por qué pensaba que debería ser así. Le dije: “Eso es mejor que lo que yo hice. ¡Fantástico!”. Todos vieron que su cabeza no rodó. Nuestra curva de aprendizaje dio un gran salto. Al final de la película, el equipo de animación era mucho más fuerte que al principio; todos habían aprendido de los puntos fuertes de los demás. Aun así tuvieron que pasar dos meses para que la gente se sintiera lo suficientemente segura como para hablar abiertamente.»

<sup>5</sup> <http://www.metalquimia.com/productes.php?idm=3&subpagina=20>

Fuente: «Innovation lessons from Pixar: An interview with Oscar-winning director Brad Bird, McKinsey Quarterly», abril 2008. Contribución de Edinardo Figueiredo, Gamba-2010. [http://www.mckinseyquarterly.com/innovation\\_lessons\\_from\\_pixar\\_an\\_interview\\_with\\_oscar-winning\\_director\\_brad\\_bird\\_2127](http://www.mckinseyquarterly.com/innovation_lessons_from_pixar_an_interview_with_oscar-winning_director_brad_bird_2127)

imprevistos. La reacción de los primeros ejecutivos ante las adversidades que la empresa debe afrontar en su avance hacia el objetivo perseguido es un claro referente para los colaboradores a la hora de conocer los valores y preferencias de la alta dirección y, como tal, incide de forma importante en la cultura innovadora de la empresa.

Los altos ejecutivos son persistentes y muestran su apoyo a una iniciativa a pesar de primeros resultados desalentadores, como Akiro Morita y Masaru Ibuka cuyos contables les advertían que dedicaban demasiados recursos a nuevos desarrollos, incluso poniendo en riesgo la viabilidad económica de Sony en sus primeros años. «Sean un poco más pacientes y haremos una fortuna», era la respuesta que recibían de los primeros ejecutivos. O la perseverancia de Carlos Sumarroca, que no cedió ante las sugerencias reiteradas de abandono durante casi dos años de un equipo científico-técnico, y que ha permitido a Agromillora Catalana ser hoy líder mundial en la producción de árboles.

En empresas altamente innovadoras no existe la expresión «no es posible». Ante la recurrencia de resultados fallidos, esa expresión se reemplaza por «no lo sabemos hacer». Detrás de algunas soluciones que hoy forman parte del modelo de negocio de Ikea está la persistencia en resolver problemas que podrían haber terminado con la empresa. Fueron su obstinación en mantener los costes bajos y la búsqueda de una solución original a una huelga de transportes lo que les hizo llegar a la idea rompedora de la participación activa de los clientes en la recogida y montaje de los muebles de decoración en su propia casa.

La innovación requiere persistencia. «Si al principio no lo conseguimos, debemos intentarlo una y otra vez». «Nunca digas nunca» es el lema de Ikea, que describe su obstinación positiva, la perseverancia y determinación para alcanzar metas y no darse por vencidos. Esta persistencia no está exenta de límites y principios que la equilibran y la hacen viable en el negocio (Ingvar Kamprad, fundador de Ikea, en su *Testamento de*

*un comerciante de muebles*). Esta fuerza de voluntad se considera más eficaz a nivel de equipo, lo que implica una confianza mutua y un acuerdo conjunto previo a la acción coordinada y decidida.

En Amazon, la dirección anima a los colaboradores que están en espacios de innovación a perseguir ideas y conceptos aunque no aporten resultados a corto plazo. «Debes estar dispuesto a moverte en la ambigüedad durante largos periodos de tiempo. Esta es una de las razones por las que es difícil que se dé la innovación en muchas grandes organizaciones». Comentando la necesidad de pensar a largo plazo, Jeff Bezos, fundador y CEO de Amazon, decía con convicción: «Si adoptas un enfoque a corto plazo, estás condenado a centrar tu atención en los detalles. Enfocarse como “zapatero a tus zapatos” porque no eres capaz de explorar alternativas es lamentable».

En las empresas altamente innovadoras, los primeros ejecutivos no solo tienen una gran confianza en sí mismos, también dan muestras claras de confiar en el trabajo de los emprendedores. En 3M el fomento del espíritu empresarial está apoyado por el principio fundamental de libertad en el lugar de trabajo para perseguir ideas rompedoras. La comunidad de investigadores de 3M puede destinar hasta un 15% de su tiempo a proyectos de su propia elección, sin interferencia de la dirección. Fue en este contexto en el que Art Fry, un científico de 3M, haciendo uso de este principio, desarrolló el famoso Post-it en 1973.

Los ejecutivos al frente de empresas innovadoras están dispuestos a salir de su área de confort para hacer posible la innovación. Una evidencia clara de que confían en la innovación y se comprometen a hacerla posible es que los altos directivos están abiertos a considerar iniciativas que pueden comportar cambios que les afectan personalmente, que inciden en su propia calidad de vida en la empresa. No se protegen detrás de una coraza en aras de una autoridad posicional. Ellos son uno más. Todos se someten

#### Cuadro 5. Los altos ejecutivos están dispuestos a cambiar, ellos mismos y los procesos

La innovación debe estar en la base de todo lo que hacemos, no solo en la formulación de productos, sino en todo lo que llega a los consumidores. Es el concepto de innovar en todos los frentes que afectan a la vida de los consumidores. Procter & Gamble ha pasado de una definición de innovación centrada en el producto, que probablemente era un poco estrecha, a un concepto de innovación mucho más amplio.

La innovación es cada vez más exigente y su ritmo cada vez más rápido. Nunca tendremos suficientes recursos ni suficientes ideas internas como para hacerle frente de forma rápida y amplia. P&G se ha fijado un objetivo ambicioso: conseguir que alrededor de la mitad de las ideas procedan del exterior. Una vez has tomado esa decisión, tienes que cambiar tu forma de trabajar y hacer esas conexiones. Las personas deben querer venir a ti con una idea, tienen que creer que les vas a escuchar y les darás una oportunidad. Tienen que creer que tú estás dispuesto a cambiar algunos de tus procesos para dar cabida a nuevas ideas”.

Gianni Ciserani, vicepresidente y director general de Procter & Gamble en Reino Unido e Irlanda

Fuente: Brand Strategy, Publicado (1 Noviembre 2005) Learning to listen to new ideas, Interview to Gianni Ciserani. Contribución de Andrey Lankovich, Gemba-2008 y Manuel Lapeira Gemba-M-2010. <http://www.mad.co.uk/Main/News/Disciplines/Marketing/Articles/5f42852a91a6407db37cf0114d285395/Gianni-Ciserani-the-Italian-job.html>

a las mismas reglas. Cuando Sony decide que debe estar presente y conocer de primera mano las peculiaridades del mercado más avanzado de electrónica de consumo, en julio de 1963, Akio Morita se traslada a vivir a Nueva York con su familia. Una muestra clara de compromiso personal.

Cuando los principales responsables de las empresas altamente innovadoras son el ejemplo más palpable de compromiso personal, se dan las circunstancias precisas para un cambio de los valores y creencias de los colaboradores a favor de la innovación. Los primeros ejecutivos encarar la adversidad con coraje y valentía, como claro reflejo de una gran confianza en sí mismos. Su compromiso los lleva a una participación activa en órganos de gobierno y dirección de la innovación, Su participación activa y disciplina en la forma de liderar el proceso se interpreta como una muestra de la seriedad de su propósito. El compromiso tangible de los principales líderes, como no podía ser otra cosa, acaba siendo una condición necesaria tanto en la fase de transición como en la de consolidación firme de una cultura innovadora.

Jeffrey Immelt, consejero delegado de GE, fomenta el compromiso de GE con la innovación, liderando con el ejemplo. Mientras las circunstancias actuales están redefiniendo el

mundo, Immelt, dijo que su papel era el de convertir el miedo en confianza<sup>6</sup>. En un discurso en Dartmouth College ofrecía un manual de liderazgo para los tiempos difíciles presentes: «Los buenos líderes», dijo, «son muy curiosos, y pasan mucho tiempo tratando de aprender cosas nuevas». Immelt trata de reservar un 20% de su tiempo para pensar y reconceptualizar. También dijo que «todos los líderes de innovación en GE se reunirán con él al menos una vez, y que una gran parte de su trabajo es crear las condiciones para recoger la siguiente mejor idea». Sin embargo, al igual que su predecesor, Jack Welch, conocido por profundizar en los detalles, Immelt dijo que estaba involucrado en cuarenta proyectos de GE que representaban «saltos rupturistas de imaginación». Él mismo ha desarrollado sus propias directrices para evaluar nuevas oportunidades y progresos<sup>7</sup>. Los buenos líderes dirigen estableciendo límites con libertad en el medio. «Los límites son el compromiso, la pasión, la confianza y el trabajo en equipo. Dentro de estas directrices, hay mucha libertad. Pero nadie puede cruzar los cuatro límites».

John A. Byrne, redactor jefe de *Fast Company* en una conversación con Immelt, en la sala de conferencias en la sede de GE en Fairfield, Connecticut, le preguntaba: «¿Qué ha aprendido hasta ahora en el puesto de consejero delegado

<sup>6</sup> Fuente: <http://ge.ecomagination.com/> y <http://www.fastcompany.com/blog/lewis-perkins/semantics-sustainability/sustainable-strategy-goes-mainstream>, consultado en julio de 2010

<sup>7</sup> Fuente: <http://www.fastcompany.com/magazine/84/pr.html>, consultado en julio de 2010

de GE?». Immelt respondió: «Una de las cosas que Welch me dijo desde el principio, que creo que es del todo acertada, es: Es un maratón. No es una carrera de velocidad. Todos estos libros sobre los primeros noventa días son una especie de basura en muchos sentidos. Tienes que tener un plan. Tienes que mantenerte firme a él. Tienes que modificar, a veces, pero cada día hay que levantarse y jugar duro. Jack solía verme corriendo, aun después de irse, y me decía: “Recuerda, es un maratón. Diez años. Quince años. Hay que levantarse cada día con una nueva idea, un nuevo paso de vuelta, y tienes que hacerlo así todos los días”. Siempre intuí lo que decía, pero hasta que estás metido de lleno en ello, nunca lo vives. Su consejo era correcto. Es la capacidad sostenida de cambiar lo que realmente cuenta».

#### A MODO DE CONCLUSIÓN

La innovación requiere introducir cambios en la forma de funcionar para transformar nuevas ideas en resultados. Estos cambios deben ir apoyados por un colectivo amplio de colaboradores en la empresa. Además, la innovación hoy no está restringida al ámbito tecnológico o al lanzamiento de nuevos productos, por lo que el desarrollo de un apoyo amplio a la innovación pasa a ser una prioridad de alta dirección. Sin embargo, el cambio de unos valores y creencias a favor de la innovación de entrada parece una tarea ardua.

La cultura de empresas altamente innovadoras sugiere que el principal motor del cambio de mentalidades va asociado a la forma de dirigir y una pieza clave es la actuación de los principales responsables de la empresa. El comportamiento de los altos ejecutivos en situaciones propias de innovación, ya sea consciente o inconsciente, incide de forma directa, la percepción de los colaboradores de los valores y creencias que se esperan de ellos, y de esta forma conforma el grado en que la cultura es más o menos favorable a la innovación. La tarea de movilizar a los colaboradores en favor

de la innovación empieza por un cambio en la actuación que apunta a las esferas más altas en nuestras organizaciones.

Un estudio basado en el papel de los altos directivos en empresas altamente innovadoras sugiere que la incidencia en la cultura innovadora sigue dos vías fundamentales de naturaleza distinta (Vilá, 2008). La primera y más obvia es una cultura innovadora muy determinada por la personalidad de un fundador (o equipo reducido de fundadores) con un alto espíritu emprendedor. Los valores y creencias de empresas como Apple o Ikea van íntimamente ligadas a las actuaciones y características de sus respectivos equipos. No se puede entender la innovación de partida en Apple sin Steve Jobs, ni en Ikea sin Ingvar Kamprad, ni en Sony sin Akio Morita y Masaru Ibuka. La segunda forma es una cultura que trasciende la figura del fundador y perdura en el tiempo. Se puede decir que los valores han entrado a formar parte de los genes de la empresa, se han institucionalizado. ¿Alguien sabe quiénes son los fundadores de empresas como 3M o Danone? En muchos casos resulta difícil reconocer quiénes son actualmente los primeros ejecutivos al frente de empresas que en sus primeros años adquirieron una gran resonancia como innovadoras. Una responsabilidad clave de todo equipo de alta dirección pasa a ser la revitalización de las bases que conforma la cultura. Pensamos que la actuación de los primeros ejecutivos (sus valores, principios y prácticas) a la hora de definir objetivos ambiciosos, de dirigir los avances hacia estos objetivos y de afrontar las adversidades que van surgiendo en el progreso hacia la innovación son ingredientes fundamentales que hacen que la cultura se renueve o bien decaiga con el paso del tiempo.

Estamos reclamando que los altos ejecutivos de una empresa adquieran consciencia de una responsabilidad fundamental en un proceso tan crítico como el avance de la innovación. La percepción de los colaboradores no admite que haya delegación de atribuciones sobre esta responsabilidad.

## AGRADECIMIENTOS

A Esteban Masifern, Carlos Cavallé y José Antonio Muñoz-Nájar por las sugerencias sobre aspectos concretos que han influido de forma importante en la orientación de este capítulo.

A Dana Page y su equipo del Gemba-2010 del IESE por sus aportaciones sobre Whole Foods Market.

A Edinaldo Figueiredo y su equipo del Gemba-2010 por sus aportaciones sobre Pixar.

A Preeti Sharma y su equipo del Gemba-2010 por sus aportaciones sobre Tata Group.

A Joost de Kinderen y su equipo del Gemba-2010 y Ariel Kestens y su equipo del Gemba-2009 por sus aportaciones sobre Ikea.

A Federico Ciardelli y su equipo del Gemba-2009 por sus aportaciones sobre Dyson.

A Andrey Lankovich y su equipo del Gemba-2008 y Manuel Lapeira y su equipo del Gemba-M-2010 por sus aportaciones sobre Procter & Gamble.

## REFERENCIAS

- CHRISTENSEN, C. M. (1999), *What Is an Organization's Culture?*, Boston, MA: Harvard Business School Publishing, nota 9-399-104.
- DESCHAMPS, J.-P. (2008), *Innovation Leaders: how Senior Executive Stimulate Steer and Sustain Innovation*, Hoboken, NJ: John Wiley and Sons Ltd.
- SCHEIN, E. (1988), *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- SENGE, P. M. (1998), «The Practice of Innovation», *Leader to Leader Journal* 9, verano, pp.16-22. También en *Society for Organizational Learning*.
- TUSHMAN, M. L., y C. A. O'REILLY III (2002), *Winning Through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- VILÀ, J. (2008), «Setting up innovation management: Roadmap towards a fully innovative culture». *Paradigmes* 0, Generalitat de Catalunya, Departament d'Universitats, Indústria i Empresa.