Ilustración de LUCIANO LOZANO RAYA

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post

HACIA UN LIDERAZGO MÁS COLABORATIVO

Siembre creatividad y cosechará innovación

Por PADDY MILLER y AZRA BRANKOVIC

Cada vez son más las empresas que se toman en serio la innovación. Y esto no significa animar a sus empleados a ser creativos, sino que van más allá y crean un departamento con un director de innovación (en inglés CIO, de *Chief Innovation Officer*) en un intento de formalizarla y arraigarla en la cultura corporativa.

Pero, ¿qué es exactamente la cultura de la innovación? En una ocasión unos antropólogos llegaron a contabilizar 164 definiciones del término "cultura", y quienes trabajan en el campo de la innovación aluden de una forma genérica a la cultura nacional y la profesional, que condicionan la creación y difusión de una nueva idea en la empresa. Los últimos estudios han puesto de relieve que la cultura corporativa prima sobre la nacional a la hora de producir una innovación radical.

Como la creación de una cultura de la innovación se está convirtiendo en un imperativo

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post

> La globalización y la digitalización han reducido las barreras de entrada, así que la innovación es ahora un elemento diferenciador en la batalla contra la mercantilización.

para las empresas, conviene examinar su significado e implicaciones.

Tras varios años de investigación, hemos concluido que una cultura de la innovación es aquella en la que una serie de valores y actitudes creativas interactúan para tejer la innovación a lo largo y ancho de una empresa. No se reduciría a proyectos esporádicos, sino que sería generativa, continua y, sobre todo, sostenible.

Para comprobar que nuestra definición se ajusta a la realidad, entrevistamos a ejecutivos de 22 grandes multinacionales de los sectores de bienes de consumo, finanzas, medios de comunicación y tecnología, además de actores relevantes en redes sociales y comercio online. Estos líderes eran directores, vicepresidentes, consejeros o jefes de innovación.

La finalidad de nuestras entrevistas era conocer mejor el proceso de formalización de la innovación, además de ver cómo se encargaba a estos directivos la tarea de crear una cultura de la innovación y qué significaba para ellos.

RESUMEN EJECUTIVO

En los últimos años muchas empresas han dado pasos para formalizar la innovación a través de medidas como la creación de un departamento específico con su director correspondiente. Curiosamente, esta tendencia coincide con un periodo de crisis económica, lo que puede interpretarse como el reconocimiento cada vez más extendido de que el camino a seguir pasa por la innovación, porque a largo plazo será la que determine la posición de una empresa en su sector.

Estas compañías también persiguen instaurar una cultura de la innovación. Pero, ¿en qué consiste? ¿Y cuál es la función del director de innovación en la creación de dicha cultura? Los autores parten de una teoría, que han comprobado entrevistando a directivos de más de veinte empresas sobre su experiencia en la creación de una cultura de la innovación.

Esta investigación revela varios temas clave, relacionados sobre todo con el modelo de liderazgo necesario para llevar a cabo esa tarea. También los obstáculos más importantes que deben salvar las empresas para pasar de las palabras a los hechos en materia de innovación.

También tratamos los temas de liderazgo, motivación y estrategia y su relación con la innovación. Nuestros hallazgos son la base de *The Innovation Architect*, un libro de próxima aparición que aborda todos los aspectos de la creación de un ecosistema propicio para la innovación.

En este artículo presentamos nuestra reflexión sobre la cultura de la innovación y analizamos los resultados de las entrevistas, que forman parte de un estudio realizado conjuntamente con la consultora Capgemini.

El entorno está cambiando

La innovación no es el fruto de una idea puntual. Es un proceso continuo en el que participan muchas personas, además de un medio para crear valor basado en un planteamiento que impulsa nuevas formas de hacer negocios.

La economía global se caracteriza cada vez más por los "sistemas abiertos" (por ejemplo, el aumento de los flujos de información y recursos con el exterior) y los "problemas abiertos" (por ejemplo, la necesidad de hacerse las preguntas correctas en lugar de responder las preguntas establecidas).

En este contexto, los empleados han de responder creativamente en múltiples ámbitos. Estudios recientes han comprobado que los directivos ya no son la fuente principal de ideas y que el liderazgo de "mando y control" que está dejando paso a un modelo más repartido.

Al mismo tiempo, como la globalización y la digitalización han reducido las barreras de entrada, la innovación es ahora un elemento diferenciador en la batalla contra la mercantilización.

Grandes empresas como Procter & Gamble apuestan por la innovación para mantener su dominio en el mercado, para lo cual recurren a sus ventajas en tamaño, escala y reconocimiento de marca. Diez años después de iniciar el avance en esa dirección, el modelo de innovación de P&G ya está bastante maduro.

¿Qué hay de las demás empresas? Muchas hablan de innovación, pero ¿qué hacen al respecto? Al parecer, mucho.

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

> Desde 2008 algunos consejos de administración han empezado a defender la sostenibilidad de recabar ideas de todos los miembros de la empresa y las redes externas, y explorar las más prometedoras.

Un departamento propio

Desde 2008, muchas compañías han dado pasos para institucionalizar la innovación. No nos referimos a formar un comité o consejo que supervise el desarrollo de nuevos negocios, sino a la creación de un departamento específico con un director al frente. De esta forma, la innovación ya tiene voz en el consejo de administración.

Curiosamente, estos avances coinciden con un periodo de crisis económica en muchas empresas. Uno de los directores de innovación que entrevistamos no creía que fuera una coincidencia, sino que muchas empresas reconocen que la mejor salida de la crisis es buscar nuevas oportunidades que influyan de manera decisiva en su sector a largo plazo.

Tanto si es porque la crisis de 2008 ha servido de catalizador como si la institucionalización de la innovación era algo que ya tocaba, o ambas cosas, la realidad es que las empresas parecen dar cada vez más importancia a esta área.

Apertura hacia dentro y hacia fuera

Estos pasos para formalizar la innovación han coincidido con un impulso más amplio que también se produjo alrededor de 2008: consejeros delegados, consejos de administración o incluso algunos consejeros independientes empezaron a defender la existencia de una capacidad sostenible para recabar ideas de todos los miembros de una organización, además de las redes externas (socios, proveedores y distribuidores), y explorar rápidamente las más prometedoras.

Este cambio ha propiciado un aumento de la colaboración dentro de los departamentos y entre ellos, salvando las divisiones clásicas que existían, por ejemplo, entre I+D y marketing. Las empresas piden a los directores de TI que aporten innovaciones tecnológicas al resto de la organización y han creado puestos como el de director de TI para impulsar la innovación científica.

Aunque este aumento de la innovación pueda parecer diferente en función de la empresa, todas tienen una característica en común: el deseo de abrirse más, hacia dentro y hacia fuera de la organización. A nivel individual, las empresas piden a sus empleados que piensen más, compartan sus ideas y escuchen a los demás; en definitiva, que colaboren.

La función del director de innovación

Pero, ¿cuál es el papel de los cada vez más numerosos directores de innovación? La mayoría de los CIO que entrevistamos estaban al mando de un departamento de innovación independiente, unos se integraban en marketing y otros compartían responsabilidad con un jefe de I+D. No todos respondían ante el consejero delegado, pero varios abogaban por hacerlo. Algunos eran también jefes de proyectos emprendedores o nuevos negocios en sus empresas.

En cuanto a sus funciones, observamos tres tipos de responsabilidades:

INTERNAS. Desde crear un modelo de innovación en la empresa hasta implementar procesos, técnicas y capacidades que permitan una innovación rápida pero sostenible. También crear mecanismos de financiación, como fondos de capital riesgo, y carteras de iniciativas de innovación, además de liderar proyectos con la participación de todas las unidades de negocio.

EXTERNAS. Impulsar alianzas y asociaciones externas, introducir nuevas ideas y dirigir la innovación abierta.

CATALIZADORA. Coordinar todo lo anterior para que la innovación se ponga en marcha, "vender" las ideas a las unidades de negocio y transformar el conocimiento de la empresa en productos comercialmente viables.

Aunque las empresas están formalizando la innovación en unidades, la cultura innovadora que tratan de instaurar es más informal. Como muestra la investigación, aunque una organización tenga las estructuras y procesos adecuados, no habrá innovación si la cultura no acompaña.

Tal vez por ello se presta más atención a la parte "blanda" del cambio organizacional.

DO Not Copy or Post