

Capítulo 22

CULTURA ORGANIZACIONAL PARA LA INNOVACIÓN

Cada eje estratégico de la empresa debe estar respaldado por una cultura organizacional que aporta los valores, las costumbres, mitos y ritos que tienen relación con ellos. Y así como es conocido que hay una cultura para la eficiencia, otra para la calidad y una más para el servicio, se necesita también tener una cultura de innovación que respalde esta estrategia de diferenciación.

El primer componente que se debe aclarar en esta línea de acción lo constituyen los valores que están involucrados en la estrategia de innovación, los cuales en su esencia son los siguientes:

305

ACTITUD DE CAMBIO

Es tal vez la más importante de las capacidades dinámicas, es un elemento importante de flexibilidad mental, y, como se planteó al inicio, está integrada a la innovación porque se identifica con el cambio. La rigidez es uno de los aspectos que más afecta negativamente a la innovación por la vía de evitar el riesgo, debido a que dificulta el desaprendizaje, frenando el cambio. Un punto que se debe resaltar aquí es la tolerancia mental a la ambigüedad, condición necesaria para entender un mundo cambiante y, en consecuencia, para adaptarse creativamente a él. Este trabajo no es fácil, debido a que tenemos que enfrentar prácticas inveteradas de pensar, tales como el paradigma metafísico y

la intolerancia a la dicotomía. El primero consiste en mirar las cosas en forma estática, y la segunda, en colocarnos en uno de los extremos, por ejemplo, o es blanco o es negro, cuando puede ser gris.

INCLINACIÓN POR LO NUEVO

Las empresas innovadoras tienen una actitud positiva frente a lo nuevo, viven la novedad y ponen la creatividad en primer lugar de preferencia.

Permeabilidad a la crítica

En la empresa innovadora, la gente y especialmente el cuerpo directivo, acepta el cuestionamiento como un aspecto positivo, e incluso se alienta a la gente para que haga críticas al desempeño de la organización. La idea general es que para vencer el *statu quo* y la complacencia, hay que partir de la base de que la realidad es siempre susceptible de cambio, así que se supone que las cosas tienen aspectos negativos. Pensar que las cosas no se están realizando completamente bien o que son susceptibles de obsolescencia, en vez de ser un defecto, es una gran virtud en un mundo donde hay tanta turbulencia. Pero no es solo una posición mental la que debe mantenerse, el cuerpo de dirección efectivamente debe alentar la crítica en la organización, estimulando a la gente a hacer sus comentarios y plantear sus puntos de vista de una manera abierta, sin actitudes defensivas. Desde la otra orilla, se debe trabajar para que la gente sea tolerante al cuestionamiento, para lo cual se necesita un sano dominio de sí mismo, pues toda crítica entraña un ataque desde el punto de vista del otro.

Tolerancia al error

Este es un valor inestimable para las empresas innovadoras. Si no existe

tolerancia al error, sino que, por el contrario, se condena, la gente no intentará siquiera hacer las cosas, lo que anula el segundo componente de la ecuación de la innovación, la acción. El argumento es el siguiente: toda persona tiene dos alternativas cuando se enfrenta con un problema de acción: hacer algo o no hacer nada, la opción de hacer presenta un beneficio con un riesgo determinado de equivocación que, tratándose de cosas nuevas, es de por sí alto, pero si existe una cultura de condena al error, el riesgo individual por equivocarse se sube más, así que la persona preferiría la alternativa de no actuar, con la cual, con seguridad, no le pasaría nada. De esta manera, en una cultura de condena al fracaso habría muy poca innovación, porque ella se basa en la acción.

Una vez se tuvo una experiencia muy significativa en una compañía de transporte de carga, en la cual se prestaba servicios de asesoría. Un director de una oficina se enfrentó a la decisión de fijar unas tarifas de fletes para un viaje internacional, pero prefirió trasladarle la decisión a un joven que trabajaba en la división de transporte al exterior con pocos años en la empresa. Preguntado por qué no había tomado la decisión siendo él un veterano de 20 años en la compañía y había preferido dejarla en manos de una persona que apenas tenía 3 años de estar con la empresa, contestó que si la hubiera tomado él y las cosas hubieran salido mal, él se hubiera llevado la reprimenda.

Estas conductas trasladadas se generan en parte por el uso indiscriminado del regaño por errores cometidos, muy común en nuestras organizaciones, que apenas están saliendo de un enfoque clásico de gestión. Pero también es cierto que desde el punto de vista social siempre se ha considerado el error como algo negativo y, además, la neurociencia ha

encontrado que cuando se comete un error a la persona se le mueve el cingulum, que es el centro del dolor fuerte, como el del cáncer (Llinás, 2003), ello significa que un error duele mucho, por lo que si la sociedad y la organización lo castigan, tendemos a ocultarlo al máximo.

Posición de riesgo

La posición subjetiva frente al riesgo es importante en materia de innovación. De hecho, se sabe que los campeones de innovación tienen una buena valoración del riesgo, así que hay que distinguir entre un aventurero y un innovador, este último mide bien los resultados de la acción nueva y evalúa objetivamente el riesgo respectivo, mientras que los aventureros no. Los innovadores no tienen temor a comprometerse cuando hay probabilidad de éxito, no son guardadores de riesgo. Por ello, en la empresa debe existir un valor en esta materia, es decir, la gente no debe temerle al riesgo. La gerencia debe estimular la asunción de riesgos. Definitivamente, si la empresa no tiene una buena dosis de ella, es difícil que pueda seguir adelante en materia de innovación; realmente, cualquier empleado en la empresa se enfrenta a la incertidumbre acerca de los resultados que logre.

308

Así que tiene tres alternativas de actuación: no hacer nada (por ejemplo, salirse de la empresa), hacer lo que viene haciendo o hacer algo nuevo. En la primera enfrenta la posibilidad de tener problemas laborales; en la segunda obtiene lo de siempre sin mayor riesgo (solo si hay una amenaza percibida, se aleatoriza el resultado), en la tercera, la ganancia es aleatoria, puede llevarse un premio, puede que no pase nada o que lo regañen si las cosas no salen bien. Si la persona no tiene un ambiente que le permita arriesgarse, lo más probable es que evite la tercera opción y opte por la segunda, la cual es precisamente la opuesta a lo que se desea.

PROMOVER EL ENSAYO

Una empresa innovadora que promueve el riesgo también se inclina hacia probar, como el mecanismo único para llevar a la práctica las ideas que se tienen guardadas. El ensayo se facilita sustrayendo esta actividad de los requisitos cotidianos en el quehacer permanente de la compañía. Algunas firmas prefieren colocar fondos de financiación de proyectos, aparte del sistema financiero tradicional, con el fin de promover el desarrollo de innovaciones; aquí la empresa simula ser un fondo de capital de riesgo.

Todos estos valores que se han mencionado deben ser complementados con ritos que refuercen la innovación, tales como las reuniones para celebrar los logros emprendedores, e incluso para recordar grandes errores, como lo hizo la Coca Cola cuando cambió el sabor y debieron afrontar la protesta de los clientes. También se pueden alimentar mitos alrededor de los grandes campeones de innovación de la compañía.

309

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Llinás, R. (2003). *El cerebro y el mito del yo*. Bogotá: Norma.