

¿Cómo podría organizar o dirigir mi empresa de un modo diferente?

## IDEAS QUE GENERAN INNOVACIÓN

### Robert I. Sutton

Profesor de la Stanford Engineering School y co-director del Center for Work, Technology and Organization de la Stanford University.

**Algunos enfoques que van contra toda intuición contribuyen a que las empresas conserven su ventaja creativa. Cualquier aspecto que introduzca nuevo conocimiento, que ayude a considerar nuevos puntos de vista o que contribuya a que una empresa rompa con el pasado será válido para crear innovación.**



**T**odo directivo sabe que la innovación requiere prácticas radicalmente diferentes de las que son necesarias en un trabajo rutinario. Sin embargo, muchas empresas siguen teniendo problemas con el cambio. Aunque los directivos digan que quieren más innovación, a menudo sus organizaciones la impiden. Gran parte del problema radica en que los directivos retroceden instintivamente cuando ven lo que realmente exige la innovación, debido a que no están dispuestos a dedicar recursos económicos y humanos a desarrollar ideas que quizá nunca generen beneficios. Por lo general, cuando en una organización se reducen los beneficios, los analistas de inversiones se quejan de que la empresa no es innovadora. Sin embargo, muchos consejeros delegados no quieren asumir riesgos y rechazan cualquier programa que suponga la reducción de beneficios trimestrales. Algunos directivos sueñan con algo imposible, ya que dicen continuamente que quieren innovación, pero hacen todo lo posible para sofocarla.

### Organización orientada al trabajo rutinario

James March, de la Stanford University, expresa la diferencia entre trabajo rutinario e innovador como la explotación de ideas antiguas frente a la exploración de nuevas posibilidades. Explotación significa basarse en procedimientos del pasado histórico, bien desarrollados, y tecnologías probadas para generar dinero ahora. McDonald's Corp., por ejemplo, sabe que los clientes esperan que todos los Big Mac sean idénticos y sepan igual, por lo que la empresa utiliza un conocimiento antiguo para hacer el próximo Big Mac exactamente como el anterior.

Sin embargo, a largo plazo, las empresas no pueden sobrevivir basándose sólo en acciones probadas y demostradas. Deben seguir explorando nuevos procedimientos y tecnologías para satisfacer la demanda de los clientes, para conseguir ventaja sobre los competidores o, simplemente, para mantener el ritmo. McDonald's utiliza parte de los ingresos generados por todas esas hamburguesas para explorar nuevas posibilidades. Así, la empresa está experimentando con una tecnología para freír las patatas en 65 segundos en lugar de los actuales 210 segundos. Tanto la exploración como la explotación son necesarias para avanzar, aunque sus principios subyacentes difieran en todo. Los principios básicos que organizan la exploración consisten en realzar la diversidad, ver las cosas antiguas bajo una nueva luz y romper con el pasado.

### Realzar la diversidad

La innovación exige aumentar la diversidad de ideas en una empresa. Como dijo Thomas Edison al referirse a la invención, "es necesaria mucha imaginación y un montón de basura". Las ideas prometedoras pueden provenir de lo que parecen ser tipos variados de basura. Esto es cierto no sólo en la invención de nuevas tecnologías, productos y componentes, sino también en la mejora de los procesos existentes. Así, aunque Toyota Motor Corp. o Intel Corp. quieran reducir las variaciones de los procesos de fabricación, utilizan el brainstorming, el enfrentamiento constructivo y los experimentos para aumentar la diversidad del conjunto de soluciones que deberán considerar.

## Nueva luz

El campeón de vela Jeff Miller ha afirmado que los grandes marineros tienen vuja de, haciendo un juego de palabras con la frase *vuja vu*. La perspectiva *vuja de* permite que los navegantes (que compiten en los mismos puestos una y otra vez) vean las cosas bajo una nueva luz cada vez y puedan así seguir aprendiendo en cada carrera. Las personas innovadoras tienen esa misma capacidad. El caso del estadista Abraham Wald y su descubrimiento de los mejores puntos donde colocar blindajes para reforzar los aviones de guerra estadounidenses durante la Segunda Guerra Mundial son otro ejemplo. Los líderes militares estaban preocupados por el hecho de que muchos aviones eran abatidos. Pensaron que un mayor blindaje podría ayudar, pero no sabían dónde colocarlo. Wald marcaba los agujeros de bala de los aviones que regresaban de la batalla. Descubrió que dos partes de fuselaje, entre las alas y entre los estabilizadores horizontales de la cola, tenían muchos menos agujeros que las otras partes del avión. Sugirió poner más blindaje en esos puntos, no donde había muchos agujeros. Los aviones que analizó no habían sido abatidos; por tanto, eran los orificios que Wald no veía, en los aviones que no regresaban, los que necesitaban mayor protección.

## Romper con el pasado

Se habla mucho de los peligros de aferrarse al pasado. Sin embargo, se debe tener presente que el índice de fracaso de nuevos productos y nuevas empresas es muy superior al de los antiguos. Cada año fracasan decenas de nuevas marcas de cereales para el desayuno, pero Cheerios y Wheaties siguen ahí. Si hubiera algo de verdad en la publicidad, el eslogan "innovar o morir" debería sustituirse por "innovar y morir". Lo probado y demostrado gana a lo nuevo y no probado la mayoría de las veces.

No obstante, no siempre esto es así. El mundo cambia, se desarrollan nuevas tecnologías y nuevos productos, y las preferencias de los consumidores evolucionan. Así, aunque el índice de fracaso sea elevado, toda empresa debe seguir intentando romper con el pasado.

Por ejemplo, las bolsitas de té han sido cuadradas desde su presentación a los consumidores británicos en 1951. Ninguna empresa había intentado cambiar su forma hasta 1986, cuando Tetley empezó a estudiar las reacciones de los consumidores a las bolsitas redondas. Tras la introducción en el mercado de las bolsitas redondas en enero de 1990, la cuota de Tetley en el mercado inglés del té aumentó del 15% al 20%, ligeramente por debajo de PG Tips de Brooke Bond. Para no quedar rezagada, en 1996 PG Tips introdujo la bolsita de té piramidal con una forma en tres dimensiones y pronto informó de que sus ventas eclipsaban a las de las bolsitas redondas de Tetley en muchas zonas.

## Técnicas de innovación

Cada una de las técnicas que a continuación se presentan provoca emociones que interrumpen la acción irreflexiva, destruyen el marco cognitivo, ayudan a identificar y rechazar los convencimientos más arraigados o hacen estallar la composición de las organizaciones y los equipos. Es posible que no todas las prácticas funcionen en todas las empresas, pero cada una se inspira en una sólida investigación y, de hecho, se utiliza en empresas innovadoras.

## Crear incomodidad e insatisfacción

La incomodidad o la insatisfacción quizá no sean divertidas, pero ayudan a liberarse de acciones arraigadas e irreflexivas.

### Provocar emociones desagradables en otros

Tanto compañeros como otras personas pueden reaccionar a lo desconocido con emociones como la irritación, la ansiedad y la desaprobación. En cambio, si nuestras ideas gustan a todos, probablemente eso signifique que no son nuevas.

El convencimiento de que las nuevas ideas causan incomodidad ayuda a Herman Miller a desarrollar Resolve, un sistema de mobiliario que "resuelve" la gris uniformidad del entorno tradicional de cubículos. "En lugar de mudas paredes grises y severos ángulos rectos, ofrece ligeros paneles translúcidos y generosos ángulos de 120 grados", comenta el diseñador Jim Long. "Mi metáfora es una puerta-pantalla: ofrece apertura, pero no apertura total, no visibilidad total". Cuando Long mostró un prototipo de Resolve a 200 directivos, diseñadores y jefes de planta, y recibió quejas y críticas, se mostró satisfecho: si la reacción hubiera sido más positiva, "habría implicado que las ideas eran demasiado ordinarias".

### Incomodarse uno mismo

La innovación requiere inventores que trabajen en ideas que también los inquieten. En definitiva, la incomodidad es un signo de que el proyecto es desconocido o arriesgado. Por ello, en Intel, Mary Murphy-Hoye exhorta así a los investigadores de su equipo: "Asústate; de lo contrario, no haces nada nuevo".

## Romper el marco cognitivo

Para cambiar mentalidades rígidas, es muy útil tratar todo como si fuera temporal e ignorar a los expertos.

### Tratar todo como si fuera una condición temporal

Los principios del trabajo rutinario reflejan el supuesto de que todo es una condición permanente. Los principios del trabajo innovador reflejan el supuesto inverso. Ambas son ficciones útiles. La explotación del antiguo conocimiento sólo tiene sentido si lo que funcionaba va a seguir funcionando. Romper con el pasado sólo tiene sentido cuando el antiguo modo de hacer las cosas ha quedado obsoleto o está a punto de hacerlo. Los líderes de las empresas innovadoras advierten

constantemente que no porque las cosas estén funcionando bien ahora van a seguir haciéndolo después.

Para una innovación sostenida es necesario tratar todo, incluidos los equipos, las organizaciones, los procedimientos y las líneas de producto, como si fuera temporal. Cuando el director financiero Bob Galvin se planteaba cómo comercializar los televisores en color de Motorola en 1967, por ejemplo, utilizó el nombre de marca Quasar para diferenciar el producto de la marca Motorola. Trató la línea como si fuera temporal, de modo que, si Motorola quería vender alguna vez el negocio de Quasar, la empresa no tendría que desvincularla de la marca Motorola. Con el tiempo, los televisores se convirtieron en productos de consumo con escasos márgenes de beneficio y, en 1974, Motorola vendió Quasar a Matsushita Electrical Industrial Co.

### **Ignorar a los expertos**

En el proceso creativo, especialmente en las etapas iniciales, la ignorancia es una bendición. Las personas que no saben cómo se supone que deben ser las cosas no están cegadas por creencias previas. Son capaces de ver cosas que los llamados "expertos" han rechazado o en las que nunca han pensado. Las virtudes de la ignorancia y el desapego son evidentes en los trabajos ganadores del Premio Nobel, como el descubrimiento de la estructura del ADN por parte de James Watson y Francis Crick, el invento de la reacción de la cadena de polimerasas y la contribución de Richard Feynman a la física. En *Genius*, el biógrafo de Feynman, James Gleick, describe cómo Feynman se negaba a leer la bibliografía académica. Feynman "reprendía a los alumnos que empezaban su trabajo de una manera normal, basándose en lo que ya se había hecho antes. Les decía que así renunciaban a la oportunidad de encontrar algo original".

La revolucionaria investigación de Jane Goodall sobre los chimpancés también ilustra las ventajas de la ingenuidad. El antropólogo Louis Leakey quería contratar a Goodall para que realizara una observación intensiva de los chimpancés durante dos años. Dado que carecía de formación científica, Goodall dudaba sobre si aceptar el trabajo, pero, como describe en sus memorias, *In the Shadow of Man*, Leakey la convenció de que quería a alguien "con una mente despejada y no sesgada por la teoría, cuyo único motivo para realizar el estudio fuera un verdadero deseo de conocimiento". Más tarde, Goodall y Leakey llegaron a la conclusión de que, si ella no hubiera ignorado las teorías existentes, jamás habría podido observar y explicar tantos nuevos comportamientos de los chimpancés.

Cuando Daniel Ng inauguró el primer McDonald's en Hong Kong en 1975, los competidores más experimentados se rieron: "¿Vender hamburguesas a los cantoneses? ¡Es una broma!". Ng afirma que su éxito inicial se debió probablemente a que no tenía formación en administración de empresas. Ahora gestiona más de 150 restaurantes McDonald's en Hong Kong.

### **Identificar y rechazar las más preciadas creencias**

Aunque existan ideas preconcebidas sobre lo que tiene sentido, a veces es útil olvidarlas y seguir lo absurdo e inaceptable. Esto puede ayudar a que los equipos y las empresas reconozcan cuándo se han santificado las prácticas rutinarias y empiecen a cuestionar sus más preciadas creencias.

### **Pensar en algo disparatado y planificar su realización**

Pensar en hacer algo fuera de lo normal ayuda a sacar a la luz nuevas ideas y contribuye a crear una amplia paleta de opciones, que fomenta tanto la perspectiva como la diversidad constructiva. Justin Kitch, consejero delegado de Homestead, en el pasado trabajó en Microsoft Corp. en el desarrollo de productos educativos infantiles. Un día lideró una sesión de brainstorming sobre el peor producto que la empresa podía construir. Pensó que, si al equipo se le ocurría algo realmente malo y hacía lo contrario, obtendría como resultado un producto fuerte y original. Con gran regocijo, el equipo decidió que un Barney parlante controlado por ordenador para enseñar números sería el producto con el menor valor educativo posible. Kitch afirma: "Todavía tengo el dibujo que hice totalmente en broma y se lo di a mi jefe... No podía creerlo: construyeron exactamente lo que concluimos que era el peor producto posible".

Las ideas más descabelladas pueden llevar a ideas nuevas o pueden convertirse en buenas ideas en sí mismas. Una técnica útil consiste en que los miembros del equipo preparen listas de productos, servicios y modelos de negocio que parecen destructivos y poco prácticos, y después imaginen que esas ideas son inteligentes. Esta técnica tiene dos ventajas. En primer lugar, obliga a las personas a exponer y desafiar supuestos que podrían estar obstaculizando las grandes ideas. En segundo lugar, si surge una buena idea que muchas personas creen que es estúpida, probablemente no la copiarán enseguida muchos competidores.

Por ejemplo, cuando salió la primera Palm Pilot, la mayoría de los observadores pensaba que estaba condenada al fracaso. Después de todo, Apple Computer, Microsoft y muchas empresas recién creadas habían perdido importantes sumas con los asistentes digitales personales. Cuando Palm buscó financiación, el típico inversor en capital riesgo decía: "Por favor, otro ordenador basado en lápiz óptico no. Ya hemos perdido bastante dinero de nuestros inversores en este concepto fallido". El escepticismo de los expertos resultó ser una gran ventaja, porque los competidores no respondieron hasta que el sistema operativo de Palm ya se había convertido en un estándar del sector.

### **Organizar reuniones de grupo**

Otra manera de cuestionar las creencias más arraigadas consiste en crear momentos especiales, reuniones y grupos de trabajo para detectar y eliminar las "vacas sagradas". En una empresa innovadora, el consejero delegado compraba a todos los empleados un muñequito de "Daisy, la vaca blanca y negra" y les decía que lanzaran los peluches a los compañeros que defendieran "vacas sagradas". Posteriormente, un directivo confesaba que, aunque el ejercicio parecía una tontería, los muñecos ayudaron a la empresa a eliminar algunos procedimientos que carecían de sentido. En 1999, Pillsbury, Madison & Sutro se aferraba a prácticas que la revolución de la información había dejado obsoletas. La presidenta de la empresa, Mary Cranston, y su socia gerente, Marina Park,

formaron un grupo de trabajo para identificar y eliminar hábitos que frenaban el cambio y hacían derrochar el dinero. El grupo de trabajo identificó más de cien "vacas sagradas" que un equipo de abogados y administradores se ocupó de eliminar.

Por ejemplo, cada oficina local tenía su propio método de facturación a los clientes y de cobro de morosos. Varios de los socios principales insistieron en que esa autonomía era muy importante, porque los clientes se ofenderían si recibían facturas impersonales. El grupo de trabajo implementó un sistema centralizado y más simple, pero permitió que cada factura se enviara con una carta personal del socio responsable. El nuevo sistema disminuyó considerablemente el tiempo medio que era necesario para que los clientes pagaran sus facturas, redujo los costes de mano de obra un 23% y añadió varios millones de dólares a los resultados.

## **Considerar la composición del equipo humano**

Las empresas necesitan aportar nueva energía a sus organizaciones para poder seguir eficazmente con la innovación. Algunas de las técnicas incluyen la integración de trabajadores que avanzan a otro ritmo, así como la desintegración de equipos atrofiados y la creación de otros nuevos.

### **Integración de personas**

Para conseguir diversidad, las empresas necesitan empleados que sean capaces de no aprender el código organizativo o que no estén dispuestos a hacerlo. Muchas organizaciones contratan nuevas personas similares a las que ya tienen, que aprenden rápidamente el código y ven las cosas como los empleados más antiguos. Esto tiene sentido si queremos que imiten los estilos probados y demostrados. Sin embargo, la innovación requiere personas que vean las cosas de un modo diferente y con criterio propio.

Las empresas que quieren innovación deben tolerar a los opositores y los excéntricos, aunque muchas de sus ideas lleven al fracaso. Contratar sólo a los que aprenden rápido puede ser eficaz desde el punto de vista de los costes a corto plazo, pero obstaculiza la innovación a largo plazo.

Así, en su libro *Origins of Genius*, Dean Keith Simonton señala: "Para obtener buenas notas en la escuela suele ser necesario un elevado grado de conformidad con las maneras convencionales de ver el mundo y las personas". En cambio, las personas inteligentes que sacan malas notas están escuchando su voz interior y hacen lo que les parece interesante y adecuado. Simonton escribe: "A Darwin no le gustaba la escuela y se contentó con ser un estudiante mediocre en la universidad; sin embargo, fue un gran autodidacto a través de extensas lecturas, exploraciones científicas de la campiña inglesa y conversaciones con prestigiosos científicos".

Las personas que aprenden con lentitud y tienen éxito suelen emparejarse con otras que aprenden rápido, las protegen, aíslan, traducen y promocionan sus ideas. Por ejemplo, el desaparecido John Lennon a menudo discrepaba "por puro capricho y perversidad" con todos los que le rodeaban, especialmente con Paul McCartney y el manager Brian Epstein; no podía evitar enfurecerlos. No obstante, Lennon vio que los necesitaba y admitió: "Paul y Epstein tuvieron que cubrirme mucho... Tuvieron que contener mi personalidad para que no causara demasiados problemas". Puede que el talento de Lennon no se habría desarrollado nunca sin la protección y la diplomacia compensatoria de ambos.

### **Desmantelar y reconstruir equipos**

Los equipos pueden quedar atrapados en el pasado. Cuanto más tiempo están juntos los grupos, más probable es que sean exclusivistas e ignoren a los de fuera. Un estudio de 50 equipos realizado por Ralph Katz, profesor de gestión de investigación y desarrollo de Northeastern University, descubrió que, durante los primeros dos años de los equipos de investigación y desarrollo, el número de ideas es elevado, pero, al cabo de unos tres o cuatro años, la creatividad llega a su punto álgido y empieza a decaer. Katz cree que, con el tiempo, los miembros del equipo se centran más fuertemente en las virtudes de sus propias ideas y desarrollan una actitud de "eso no ha sido inventado aquí" hacia las ideas venidas de fuera.

Katz propone que un medio de evitar una caída de la creatividad consiste en asegurarse de que los grupos mueran antes de envejecer demasiado. Esto es lo que Lars Kolind hizo como consejero delegado de Oticon, uno de los principales fabricantes de prótesis auditivas del mundo. A finales de 1995, observó que los desarrolladores de producto habían pasado todo un año obsesionados con una línea de prótesis auditivas digitales: "El aspecto negativo de este enfoque productivo fue la sensación de que los equipos de proyecto antiguos se estaban endureciendo para convertirse en algo peligrosamente parecido a departamentos". Todos los equipos fueron desmantelados y se construyeron otros nuevos basados en un horizonte temporal y no en una función. De acuerdo con Kolind, "fue el caos total... En tres horas, se había trasladado a más de cien personas. Para que la empresa siga con vida, una de las tareas de la alta dirección es mantenerse desorganizada".

## **Insólito y sabio**

Los métodos exactos que emplea una empresa para generar ideas y acciones novedosas no son tan importantes como lo que sienten las personas con respecto a lo que hacen. Las emociones impulsan a las personas a convertir las ideas en realidad. La pasión forma parte de lo que es necesario. Joey Reiman, fundador de BrightHouse, comenta: "Hacemos tormenta de corazones, no tormenta de ideas (brainstorming). La creatividad tiene mucha más relación con lo que se siente que con lo que se piensa". La pasión es más sutil en otras empresas innovadoras, pero siempre podemos encontrarla. Las personas que trabajan en empresas innovadoras alternan entre períodos de convencimiento absoluto y grandes dudas. Esto implica que, cuando se piensa en una práctica de gestión insólita, hay que estar totalmente convencido de que será eficaz.