

Innovar o morir: la cultura organizacional como activo intangible

● POR DINORAH ALIFA, CONSULTOR ASOCIADO ADVICE

 @ADVICERRHH

En los últimos 50 años, la capacidad de anticiparse a los cambios del entorno, de innovar para crecer o simplemente continuar existiendo se ha vuelto uno de los activos más significativos para las empresas en todo el mundo y una importante parte de su valor como tal. En un entorno cada vez más dinámico, impulsado por el continuo desarrollo de la tecnología, a diario vemos nacer y crecer —o morir— a empresas en todos los sectores de la economía.

La palabra *innovación* suena cada vez más fuerte en nuestro país, comienzan a multiplicarse conferencias, bibliografía, consultorías y expertos. Muchas organizaciones comienzan a crear departamentos de innovación dentro de sus estructuras, o a capacitar a sus equipos para innovar, como si esta capacidad pudiese adquirirse como la tecnología.

De todo este movimiento, que en algunos aspectos parece una “moda” más del *management*, surgen algunas reflexiones acerca de qué es realmente innovar y si alcanza con invertir en adquirir esas capacidades a través de expertos, consultorías o capacitaciones.

¿Qué significa innovar? La escueta definición del diccionario de la Real Academia Española menciona que proviene del latín *innovare*, que se define como “mudar o alterar algo, introduciendo novedades”. En cuanto a novedad, la define como “cualidad nueva, cosa nueva, cambio producido en algo”. De esta definición podemos concluir que innovar es cambiar, ya sea introduciendo algo totalmente nuevo o modificando lo anterior. La capacidad de cambiar es aquella cualidad indispensable en las organizaciones para su desarrollo y existencia en el tiempo.

Cabe preguntarnos qué factores de la cultura de una organización son necesarios para que la innovación prospere y se integre a su ADN. Cuando hablamos de cultura organizacional nos referimos a los valores y puntos de vista que marcan el estilo de la toma de decisiones, cómo se desarrollan las relaciones internas, con sus clientes y entorno, y marcan cómo se estructura la organización y sus procesos de trabajo. Desarrollaremos tres de los más importantes.

Apertura al cambio: Uno de los rasgos de cultura más relevantes para la innovación consiste en

la apertura al cambio, es decir, el apego a lo tradicional, a lo ya establecido *versus* la inclinación por lo nuevo. Este rasgo de cultura se presenta tanto a nivel país, como a nivel de organizaciones, grupos o individuos. Como un punto de vista aprendido ya desde las características propias de nuestra cultura nacional tendientes a la tradición, esta característica marca fuertemente la capacidad de una empresa para analizar su entorno, detectar las amenazas u oportunidades y hacer algo con ello. Muchas organizaciones de larga trayectoria en nuestro país, especialmente de características familiares, han sido las que presentan una tendencia a la tradición más marcada, especialmente porque han sido exitosas a lo largo del tiempo, entonces: ¿por qué dejar de hacer lo que nos ha dado buenos resultados? Esto nos lleva a un segundo rasgo de cultura.

Tendencia al riesgo: Cambiar implica riesgos, peligros, costos o simplemente la incomodidad de dejar la zona de confort. La tendencia o aversión a tomar riesgos es otro rasgo de cultura relevante para la innovación y puede rastrearse con facilidad cuando se analiza la manera en que se toman decisiones o qué

sucede cuando hay errores. Una cultura que castiga el error, tiene aversión al riesgo y educa a sus integrantes para evitarlo a toda costa o esconderlo cuando sucede, lo cual implica apagar su capacidad de proponer o intentar nuevas maneras de hacer las cosas. A su vez, en un entorno que tradicionalmente plantea dificultades para desarrollarse y tener éxito, asumir riesgos con frecuencia genera miedo a perder lo que se ganó con tanto esfuerzo y tiempo.

Distancia del poder: La manera en que se desarrollan las relaciones jerárquicas dentro de una organización marca fuertemente cómo fluyen la información y la participación. Algunas señales de este rasgo de cultura están constituidas por el ámbito de toma de decisiones, la circulación de la información y las oportunidades de participación activa y opinión. Se sabe que para que la innovación prospere, la información debe fluir en toda la organización y, a su vez, las personas deben ser estimuladas a apropiarse de lo que pasa en su trabajo y aportar a las soluciones de la manera más creativa posible.

Esto implica determinadas prácticas que en la mayoría de los casos no existen porque "hay que trabajar" o porque los valores asociados al poder no permiten que la capacidad de analizar, cuestionar, proponer, decidir, salga de un determinado nivel jerárquico o de un selecto grupo al que se le atribuye la única capacidad de innovar.

Adicionalmente, debemos pen-

sar que especialmente los dos últimos rasgos culturales marcan fuertemente dos aspectos también importantes para que prospere la innovación: el compromiso y el clima organizacional.

El compromiso, entendido por el grado en que cada integrante de una organización hace propios los objetivos, desafíos y productos, y es capaz de realizar mayores esfuerzos en pos de ellos, está fuertemente determinado por el grado de identificación y pertenencia que siente. La distancia de poder y la manera en que se procesan los errores influyen fuertemente en sentirse parte o no de una organización y marcará la disposición que alguien sienta a involucrarse y poner su creatividad al servicio de ella.

Por otra parte, la calidad de los vínculos dentro de la organización marcada entre otras cosas por los valores asociados al poder determina el clima organizacional. Cuando los vínculos entre personas, equipos de trabajo, o entre los líderes y sus equipos no tienen la calidad suficiente, la percepción de la organización se vuelve negativa, la información no fluye adecuadamente, aumenta el nivel de conflictos, todo ello constituye un campo poco fértil para que la innovación prospere, debido a que no surge la disposición para aceptar ideas ajenas ni proponer nuevas maneras de hacer las cosas.

En definitiva: la innovación no se puede adquirir fácilmente con solo contratar a las personas con la especialidad técnica o la

capacidad personal de pensar y proponer cambios. Se necesita mucho más que eso, en especial, que la organización comience a pensar en su manera de hacer las cosas, en conocerse a sí misma y decidir emprender un esfuerzo de generar en su interior las condiciones adecuadas para estimular el crecimiento de este activo en el cual, tal vez tarde o temprano, le irá la vida.

