



## CLASE 1

# LOS DESAFÍOS DE LA INNOVACIÓN: CULTURA Y GESTIÓN

CENTRO DE INNOVACIÓN UC  
CLASE EJECUTIVA

Profesores:

Conrad Von Igel G.

Francisco Pizarro

# Clase N°1: Cultura de innovación

---

## INTRODUCCIÓN

*Por mucho que una organización tenga una estrategia definida, procesos formales y recursos para la innovación, estos no producirán cambios de valor si la cultura de la empresa resiste el cambio y no es proclive a la innovación de manera sistémica.*

Con estas palabras inspiradoras partimos el curso de introducción a la cultura de la innovación, para ilustrar el potencial de la cultura ya sea como promotor o como obstaculizador de cambios. No estimar su importancia e impacto es un error estructural que podría dificultar sin duda la creación o articulación de nuevos productos o servicios de valor en el mercado.

En esta clase revisaremos una serie de aspectos y definiciones relativos a la cultura de la innovación, a los factores que distinguen a las culturas organizacionales innovadoras de aquellas que no lo son, e identificaremos las competencias, individuales y colectivas, que permiten ser innovador en el día a día.

Temas por tratar

1. Introducción a la Cultura de la Innovación
2. ¿Qué competencias se necesitan para innovar?
3. ¿Cuál es el perfil del innovador y los roles en un equipo innovador?

Antes de comenzar a revisar aspectos básicos y las principales teorías de una cultura organizacional innovadora, conviene recordar una aclaratoria sentencia de Peter Drucker<sup>1</sup>, uno de los máximos exponentes en la ciencia de la administración, al referirse a este tema:

**“Culture eats strategy for breakfast”,** que traducido literalmente dice **“La cultura se come a la estrategia para el desayuno”**.

Peter Drucker señala que la cultura interna es la clave de una organización y que, sin una correcta gestión de esta, todo esfuerzo, incluso a nivel estratégico, no será efectivo.

---

<sup>1</sup> **Peter Ferdinand Drucker** fue consultor y profesor de negocios, considerado el mayor filósofo de la **administración** (también conocida como *management*) del siglo XX.

Muchas empresas piensan que con solamente asignar recursos a la innovación se logra innovar, sin embargo, esta capacidad de innovar se verá frenada y los resultados no serán los esperados, si las formas de pensar y actuar no están abiertos al cambio y alineados con la innovación.

Al considerar la relevancia de la cultura de una organización como la piedra angular que permita el desarrollo, entenderemos que instalar capacidades de innovación es en parte una transformación cultural.

Nuestro próximo paso entonces, es la instalación de una cultura innovadora en la organización en la que efectivamente se piensen y ejecuten procesos de innovación

### ¿QUÉ SE REQUIERE PARA GENERAR UNA CULTURA INNOVADORA EFECTIVA?

Necesitamos generar una potente cultura pro-innovación.  
Una cultura innovadora efectiva se basa competencias:



Una cultura innovadora efectiva se basa en la presencia y articulación de un determinado y selecto grupo de **competencias**. Para identificarlas y hacerlas combinarse armónicamente, es importante diferenciar entre aquellas competencias que son netamente individuales y las que son de carácter organizacional.

En principio, es relativamente simple establecer la existencia de personas que presenten un perfil más innovador que otras. No obstante, las competencias para innovar no son innatas, es más, son factibles de desarrollar y para eso es fundamental la práctica. Para la promoción de una cultura pro-innovación debemos contar en el nivel de los individuos, con una diversidad de perfiles de personas que contribuyen con ciertas habilidades y que practiquen, promuevan y facilitan ciertos comportamientos deseados.

Por otro lado, en lo colectivo y organizacional, debemos contar con reglas del juego formales e informales que, a su vez, promuevan y faciliten estos comportamientos y que sirvan al desarrollo de proyectos innovadores. Revisemos esto en mayor detalle a continuación.

## COMPETENCIAS

1.- **Competencias individuales:** A nivel individual, tendremos diversos perfiles en una organización, unos más innovadores que otros. Y es importante saber, que como veremos más adelante, no podemos esperar que todos sean de un perfil innovador y aporten con un mismo set de competencias a la organización.

Las competencias pro-innovación son factibles de adquirir y desarrollar en el tiempo. Por ende, el hecho que una persona sea o no innovadora, no es algo innato ni irreversible. De hecho, es fundamental enseñar a los equipos que no sólo es posible aprender a ser innovador, sino que es necesario practicarlo permanentemente, es en ese sentido, un músculo que se entrena.

2.- **Competencias organizacionales:** Las organizaciones deben generar condiciones favorables a la innovación. Es posible diseñar organizaciones, áreas y equipos de trabajo, que tengan una cultura innovadora. Una posibilidad es el reordenamiento de las piezas en pos de facilitar un ambiente propicio a la innovación. La segunda es atraer y seleccionar a individuos que traigan actitudes y comportamientos innovadores. La tercera es que la organización haga esfuerzos por formar perfiles innovadores en sus colaboradores.

No obstante, lo más relevante es que la organización genere condiciones favorables para la innovación. Esto incluye el diseño organizacional (es decir la estructura, áreas y equipos de trabajo), como también las reglas escritas y no escritas de interacción, procesos, entre otros.

## PERFILES ESPECÍFICOS

El perfilamiento de los grupos o equipos de trabajo dentro de la organización constituyen el principal y más eficiente acto de dirección. Para generar equipos eficientes de innovación es necesario conocer las características constitutivas de los principales perfiles de innovación.

**¿Cuáles son entonces características de un perfil innovador y que roles juega el innovador en un equipo de trabajo?**

Nos preguntamos a su vez: **¿Existe un único perfil innovador?** La respuesta simple: **NO**. Como veremos, hay muchos perfiles, y muchas características. En ese sentido, es poco probable que una persona las tenga todas.

La otra pregunta es: **¿Qué perfiles innovadores se requieren en una organización?** Sobre todo, si no hay un sólo perfil.

Es cada vez más difícil imaginar la innovación como un destello de creatividad individual. Como la mayoría de los desafíos que enfrentamos como humanidad hoy en día, estos son complejos y multidimensionales. De la misma forma, innovar requiere de organizaciones cada vez más interdisciplinarias, diversas y capaces de enfrentar sistémicamente un desafío.

Por lo mismo, la innovación es hoy sinónimo de trabajo en equipo interdisciplinar y con diversidad de roles y perfiles. Y como se mencionó anteriormente, el innovador no sólo debe entrenar sus propios “músculos” de la innovación, sino que, al integrarse los equipos de trabajo, cada individuo debe aportar con su rol al “deporte en equipo” que permite que la innovación prospere.

Como revisamos en la introducción de la clase, la innovación es un proceso que no sólo requiere la creación de una nueva idea, sino que luego debe seguir un proceso ordenado de diseño, factibilidad, validación técnica y comercial, como también su implementación y escalamiento en el mercado. Todo esto requiere habilidades y perfiles que no sólo se resumen en exploración y creatividad, sino que precisan de aspectos de gestión y ejecución.

El destacado autor Tom Kelley, fundador de la consultora líder mundial IDEO, nos propone en el libro “Las 10 caras de la innovación” que se requiere de distintos talentos y capacidades para innovar dentro de un equipo de innovación. Y que estos perfiles cumplen roles complementarios, con funciones y actividades bien diferenciadas.



## THE TEN FACES OF INNOVATION

### LEARNING

#### ANTHROPOLOGIST

Observe, Interact, Look Around  
Vaya De – see the common for the first time  
Keep a “Bug List” and an “Idea Wallet”  
Maintain a Spirit of Curiosity  
*“The real act of discovery consists not in finding new lands, but in seeing with new eyes.”*  
– Marcel Post

#### EXPERIMENTER

Hard Work, Curious Mind  
Fail Often to Succeed Sooner  
Prototype everything!  
*“I have not failed, I have merely found ten thousand ways that won't work.”*  
– Thomas Edison

#### CROSS-POLLINATOR

Draw Associations, Make Connections  
Wide sets of interests and Avid Curiosity  
Bring seemingly unrelated ideas together  
*“Leave the beaten track occasionally and dive into the woods. Every time you do so, you will be certain to find something that you have never seen before.”*  
– Alexander Graham Bell

### ORGANIZING

#### HURDLER

Tireless Problem-Solver, Optimist  
Quiet Determination, perseverance  
Don't “just do your job”  
Do see beyond initial failures  
*“We choose to go to the moon in this decade and do the other things, not because they are easy, but because they are hard...”*  
– John F. Kennedy

#### COLLABORATOR

The team over the individual, shared journey  
Multidisciplinary teams  
More of a coach than a boss  
*“In the long history of humankind (and animal kind, too) those who learned to collaborate and improvise most effectively have prevailed.”*  
– Charles Darwin

#### DIRECTOR

Big picture thinking  
Bring out the best in team members  
Give center stage to others  
Shoot for the moon and wield a large toolbox  
*“I dream for a living.”*  
– Steven Spielberg

### BUILDING

#### EXPERIENCE ARCHITECT

Fend off the ordinary wherever you find it  
Facilitate positive encounters with your products, services, organizations, spaces, and events

#### SET DESIGNER

Live up the workplace  
Promote energetic, inspired culture  
*“Every organization (and every employee) performs a bit better or worse because of the planning, design, and management of its physical workspace.”*  
– Franklin Becker

#### CAREGIVER

The foundation of human-powered innovation  
Empathy for individuals  
Create relationships

#### STORYTELLER

Capture imagination with a story (video, narrative, animation, drawing)  
Spark emotion and action  
*“The universe is made of stories, not atoms.”*  
– Muriel Rukeyser

Fuente: <http://www.derekchristensen.com/the-ten-faces-of-innovation-one-pager/>

De acuerdo a Tom Kelley, estos 10 perfiles se pueden agrupar en tres macro-categorías de roles para:

- Aprender
- Organizar
- Construir

Bajo el paraguá de **Aprender**, aparecen los perfiles de:

1. **Antropólogo**, una persona que se destaca por su curiosidad, capacidad de observación e interacción con clientes y públicos objetivo.
2. **Experimentador**, es un curioso que toma “*insights*” (expresión anglosajona que habla de observaciones que generan una hipótesis de oportunidad) del Antropólogo y todo lo prototipea, también es curioso, y busca fallar mucho, rápido y a bajo costo, y así aprender y tener éxito pronto
3. **Polinizador-Cruzado**, es una persona que está permanentemente asociando y conectando información, productos, personas, etc. Le interesan temas diversos y logra muchas veces asociar ideas o cosas aparentemente inconexas.

Bajo el paraguas de **Organizar**, aparecen los perfiles de:

1. **Corredor de Vallas**, es el optimista que permanente e incansablemente resuelve problemas, supera obstáculos, persevera, y logra soluciones allí donde otros abandonan anticipadamente
2. **Colaborador**, es el que ayuda a organizar los equipos, ve todo en lógica interdisciplinaria, es coach o facilitador, más que jefe, genera rutas e historias compartidas
3. **Director**, es quien da la visión macro, el “big picture”, propone y motiva la consecución de ambiciosas metas, y genera que surjan los mejores resultados de los individuos que son parte del equipo, los visibiliza.

Bajo el paraguas de **Construir**, aparecen los perfiles de:

1. **Arquitecto de Experiencias**, es quien rechaza lo común y corriente, y facilita el encuentro positivo, extraordinario con nuestros productos, servicios, etc.
2. **Diseñador de Ambientes**, es quien anima el lugar de trabajo y su equipo, genera una cultura inspirada y energética.
3. **Cuidador-Conector**, es el fundamento de toda innovación centrada en el ser humano, practica y promueve la empatía, genera interrelaciones en el equipo y hacia el exterior.
4. **Cuenta Cuentos**, es el que es capaz de capturar la atención y transmitir mensajes con una buena historia, a través de video, narrativa, animación, dibujo, etc. Genera emociones y lleva a la acción.

Otro modelo, es el que resumen Jeff Dyer, Hal Gregersen y Clayton Christensen en su libro “El ADN del Innovador”. En este modelo, y de manera simplificada, existen dos perfiles básicos en toda organización:

**Exploradores y Ejecutores.** Como veremos más adelante en el curso, esto sigue la lógica del pensamiento divergente o creativo, y luego el convergente o analítico/sintético. O visto desde otra perspectiva, el de ideación e implementación.

Las competencias y habilidades del perfil Explorador se asocian comúnmente más al innovador, y como ya hemos visto, los autores destacan que pueden ser aprendidas. No obstante, y en concordancia con el modelo anterior, para innovar consistentemente y generar una cultura sustentable de innovación, requerimos un equilibrio de ambos perfiles en una organización.

### ALGUNAS CARACTERÍSTICAS DEL PERFIL EXPLORADOR SON QUE:

- Cuestionan la forma habitual de hacer las cosas.
- Observan el comportamiento de la gente y detectan anomalías.
- Se conectan con otras personas, generan nuevos vínculos.
- Experimentan con nuevas ideas.
- Piensan de forma asociativa, conectando ideas provenientes de distintas industrias y disciplinas.
- Son capaces de actuar y tomar decisiones en situaciones de muy alta incertidumbre y con información incompleta.
- Son buenos improvisadores.

### ALGUNAS CARACTERÍSTICAS DEL PERFIL EJECUTOR SON QUE:

- Analizan los problemas y procesos, dividiéndolos en partes discretas.
- Son buenos planificando cada uno de sus proyectos.
- Ejecutan con una gran atención al detalle.
- Siguen las mejores prácticas, sin generar métodos o formas de hacer las cosas que difieran radicalmente de lo ya validado.
- Son eficientes en la implementación.
- Les cuesta responder a situaciones inciertas, y donde la información es incompleta o limitada.

EL perfilamiento de equipos eficientes de innovación y la combinación armónica de competencias es relevante en la organización. De cierta forma, al igual que una dirección ejecutiva correcta y alineada, determina el éxito o fracaso de la instalación de una cultura de la innovación. De ahí que resulte interesante indagar cómo es la formación general de ejecutivos y cómo se presentan las dimensiones exploración/ejecución.

Como regla general, la mayor parte de los ejecutivos en grandes empresas están entrenados para entregar resultados de forma eficiente, dentro del modelo de negocios actual de la empresa.

Tienen aptitud para organizar el trabajo y ejecutarlo con atención al detalle, utilizando las siguientes competencias: análisis, planificación, orientación al detalle, implementación y ejecución minuciosa. No obstante, **no están entrenados en principio para pensar “fuera de la caja”**,



**para generar ideas para nuevos productos, servicios o procesos**, que resuelvan problemas de forma “novedosa”, creativa y no convencional.

La mayor parte de los programas de formación tradicionales de las escuelas de negocio o de ingeniería tienden a formar buenos ejecutores, pero no son igualmente buenos en formar en competencias para la exploración. La mayoría no asigna valor a elementos de diversidad, interdisciplina, aprender del fallo temprano, colaboración abierta, entre muchos otros.

Al existir ejecutivos que no conocen o no comprenden bien la relevancia del perfil explorador, y por qué la mayoría de los modelos tradicionales de administración y gestión de empresas no considera la necesidad de innovar o de incorporar capacidades de exploración, a casi todos se le presenta la dificultad aún mayor de integrar estos dos perfiles. Esto contribuye a que, con frecuencia, ejecutivos de compañías establecidas recurran a la adquisición de innovación más que a la generación de innovaciones propias o nativas de la organización.

Todo esto, no significa que debamos olvidarnos de la ejecución, sino que existe un espacio con mayor o menor protagonismo en distintas etapas del ciclo de vida de un producto o servicio, las que requieren de distintas competencias o proporciones de competencias combinadas.

- Las competencias para explorar son cruciales en las primeras etapas del ciclo de vida de un producto o servicio, por ejemplo, en el modo “startup”.
- No obstante, una vez que esta idea de negocios ha sido validada, entran en juego las competencias para la ejecución o implementación, que permitirán un más eficiente y rápido escalamiento.

En una organización innovadora estaremos permanentemente repitiendo el ciclo de exploración (startup) y ejecución o explotación del modelo de negocios (empresa).