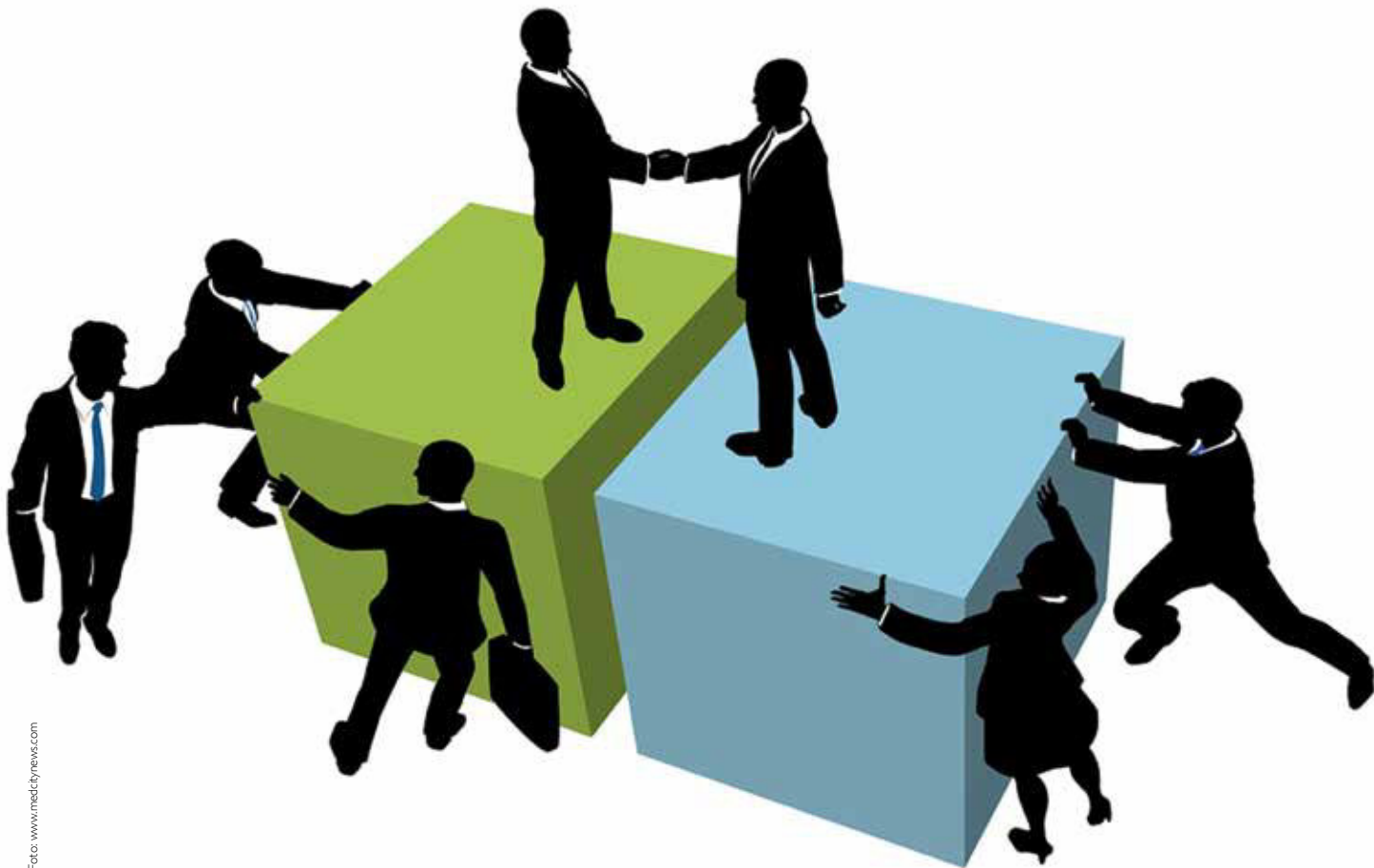


Visión de Equipo: Base para la **Innovación**

Desirée Knoppen

Profesora

EADA Business School, Barcelona - España





Existen empresas que no se conforman con las palabras huecas o buzzwords y demuestran con hechos que el camino elegido les lleva a la creación y desarrollo de productos o servicios nuevos.

no solo se refiere a productos tangibles como el último *tablet* o unas cubiertas de edificio ecológicas, sino también a servicios específicos como, por ejemplo, la curiosa consumición de tapas mientras pedaleas en un bar sobre ruedas en el malecón en Barcelona. A pesar de los múltiples ejemplos llamativos, las empresas de éxito se enfocan más en el proceso de innovación que en la innovación en sí misma. Son conscientes de que, para mantener un ritmo sano y competitivo de desarrollo e introducción de nuevos productos o servicios, tienen que estructurarse de una forma que fomente el aprendizaje continuo. Los equipos de trabajo multidisciplinares y a menudo multiempresa tienen un tremendo potencial en este sentido, porque permiten la combinación de ideas y conocimientos que a primera vista no tienen conexión alguna pero que, mediante equipos de proyecto, ganan un nuevo significado y establecen las bases para futuras innovaciones. Apple nos

Es frecuente adoptar palabras de moda como forma de tratar de mostrarle al mundo que uno está a la vanguardia. Entre las palabras utilizadas con este objetivo, llamadas en inglés con el expresivo nombre de *buzzwords* o “palabras-timbre,” la innovación ocupa un lugar especial. Las empresas españolas incluyen con frecuencia el término en sus planes estratégicos, agendas corporativas, e incluso en los discursos de aliento al personal o *pep-talks*. Sin embargo, para que exista una innovación real, no basta con hablar de ella, como si eso bastase para ahuyentar los malos espíritus del anquilosamiento y la repetición. La innovación tiene que estar anclada profundamente en la organización, como sugiere el reciente estudio desarrollado en entre dos escuelas de negocio -EADA de Barcelona e IE de Madrid- y publicado recientemente en una revista de ámbito académico internacional¹.

Una innovación tiene éxito cuando crea valor para el cliente, superando sus expectativas en términos de experiencia, calidad, o disponibilidad. La innovación



¹Elena Revilla (IE) & Desirée Knoppen (EADA), 2012, “Contextual antecedents and performance of team vision in product development”, *International Journal of Operations and Production Management*, 32(8): 911-932. Los resultados se basan en análisis estadísticos avanzados (múltiples relaciones causales y simultáneas) de datos de una muestra de 80 empresas provenientes de un gama amplio de sectores: alimenticio y bebidas, químico y farmacéutico, electrónica y sistemas electrónicos, ordenadores, equipos, transporte, y otros.

permite ilustrar muy bien estas ideas. Sus productos de mayor éxito son una feliz combinación de conocimientos existentes que satisfacen las necesidades de un amplio colectivo de clientes. El caso de los *iTunes* es paradigmático por resolver a la vez un problema de los consumidores, que no querían comprar todo un álbum cuando en realidad lo que querían era una sola canción, y de los artistas y las discográficas, que encontraron una vía de venta masiva, disminuyendo el riesgo de la piratería en la red.

El reto principal para que dichos equipos lleguen a su máximo rendimiento está en integrar y coordinar el conocimiento de base procedente de fuentes heterogéneas y distribuidas. Cuanto mayor sea la diversidad de experiencia y conocimientos previos, mayor es el potencial de innovación. Sin embargo, la diversidad es también un campo abonado para la generación de conflictos si la empresa no invierte tiempo y atención en la creación de una visión compartida y entorno de aprendizaje. La visión ha de estar alineada con la estrategia de la empresa y exige la claridad y precisión de la importancia relativa de cada uno de los objetivos de un proyecto de innovación y, en consecuencia, de cómo y por qué se sacrifica un objetivo para mejorar la posición en otro (Ej: tiempo x coste x calidad). Si los intercambios son ambiguos y no explícitos pueden generar malestar y frustración entre los miembros del equipo y, consecuentemente, barreras para compartir información y conocimiento. Por el contrario, una visión clara y compartida facilita entender qué acciones son consistentes con los objetivos del proyecto y cuáles no lo son.

El alto grado de interdependencia entre las distintas áreas de conocimiento requiere de confianza entre los distintos miembros del equipo. Solo cuando esa confianza existe, hay disposición a compartir sin retraso información, puntos de vista, y decisiones. Es preciso que los miembros del equipo confíen en las habilidades de los otros, sin dudar de sus intenciones ni plantearse la posibilidad de objetivos propios ocultos. Confiar significa estar predispuesto a participar en el intercambio de conocimiento y en la creación de ideas nuevas.

Mientras los objetivos del proyecto de innovación no tienen sentido si no están alineados con la estrategia de la empresa, la creación de una visión compartida exige el compromiso de la empresa con la creación de un entorno de aprendizaje que esté firmemente arraigado con los valores y la cultura de la empresa. ¿Qué tanto por ciento del éxito de un proyecto de innovación se atribuye al conocimiento? ¿Qué tanto por ciento se atribuye a la gestión del proceso de innovación? ¿Qué tanto por ciento se apoya en

acciones cuyo único objetivo es la creación y divulgación de conocimiento nuevo en la empresa? ¿Se consideran los fracasos como una oportunidad para aprender o como algo de qué avergonzarse? ¿Podríamos responder estas preguntas en nuestra empresa? ¿Tiene nuestra compañía el contexto idóneo, en términos de confianza entre miembros del equipo y una cultura organizativa basada en el aprendizaje? Existen empresas que no se conforman con las palabras huecas o *buzzwords* y demuestran con hechos que el camino elegido les lleva a la creación y desarrollo de productos o servicios nuevos que muestran el concepto de innovación donde realmente importa: en la propuesta de valor dirigida a sus clientes. ■

