



# Libro **Cómo vencer la fatiga de la innovación**

## **Cómo sobrepasar las barreras para el éxito personal y corporativo**

Jeff Lindsay, Cheryl Perkins y Mukund Karanjikar

Wiley, 2009

También disponible en: Inglés

## **Reseña**

Aunque un sinfín de libros explica por qué es importante la innovación y cómo beneficiarse de ella, pocos hablan de las razones por las que las compañías y los individuos no innovan con éxito. Aquí entra este volumen. Jeff Lindsay, Cheryl Perkins y Mukund Karanjikar ofrecen muchos ejemplos de barreras corporativas, políticas y estructurales que bloquean la innovación, las fuerzas que la sofocan, y los factores organizacionales y sociales que la hacen difícil. Este libro analítico combina con conocimiento experto la investigación y las perspectivas de primera mano. Aunque los autores usan mucho argot y términos acuñados, su guía es una grata adición al canon de innovación. *BooksInShort* lo recomienda a innovadores, profesionales de recursos humanos y ejecutivos que quieran vacunar a su compañía contra el mal de fatiga de la innovación.

## **Ideas fundamentales**

- Los innovadores en una empresa son como inmigrantes en un país extraño: no hablan el idioma local y es difícil que se acepten sus nuevas ideas.
- La “fatiga de la innovación” evita que muchos innovadores potenciales generen nuevas ideas.
- El estrés, la impaciencia, el robo, la burocracia, la falta de reconocimiento y una visión débil del futuro pueden causar fatiga de la innovación dentro de su empresa.
- Los factores políticos que sofocan la innovación incluyen una endeble protección de patentes y leyes inconsistentes sobre la propiedad intelectual.
- Proteja sus innovaciones al solicitar patentes pronto, publicar sobre el tema y usar marcas registradas para proteger la mayor cantidad posibles de aspectos de su innovación.
- No permita que su organización sofoque la innovación.
- Vea sus estrategias, procesos y medidas holísticamente para estar a la vanguardia.
- Cree una cultura de confianza que apoye la creación de ideas. Escuche a los innovadores de su compañía, inclúyalos en la toma de decisiones y apoye su creatividad.
- Esté atento a las innovaciones desconcertantes que puedan desviar su trabajo.
- Ofrezca liderazgo que fomente la innovación con conocimiento, sensatez y visión.

## **Resumen**

### **Innovación y “fatiga de la innovación”**

Los innovadores en su organización son como inmigrantes en un país extraño: contribuyen con perspectivas nuevas, pero se sienten fuera de lugar. Casi no hablan el idioma ni se adaptan fácilmente, y sienten que los locales les tienen rencor. Cuando los potenciales colaboradores vanguardistas sienten esa resistencia de la cultura establecida de una compañía, el resultado es “fatiga de la innovación” – un tipo de fatiga que pueden padecer los pensadores creativos cuando tratan de traer nuevas ideas a la cultura existente. Con demasiada frecuencia, la fatiga gana.

“Vencer la fatiga de la innovación empieza por entender el trayecto de los innovadores a nivel personal”.

Una metáfora común para incubar ideas es el “embudo”. Muchos conceptos nuevos entran por la boca, pero sólo unos cuantos salen por el tubo delgado. Desde la perspectiva del mercado, este proceso de reducción parece necesario para encontrar los mejores productos de venta. Pero el “embudo puede ser hostil” para las personas con ideas. En vez de eso, piense en una “trompa de innovación”, una trompa metafórica en la que las ideas sigan una trayectoria curva mucho más compleja que el tubo de un embudo. No sólo elimina y concentra ideas (como un embudo competitivo), sino que ofrece retroalimentación continua, puesto que el concepto cambia y toma nuevas formas al pasar por los tubos enroscados. Al pasar, se pulen las ideas, y salen conclusiones más ricas y más matizadas que las que se filtran por un embudo.

## Factores individuales que contribuyen a la fatiga de la innovación

Las maneras obvias y exhaustivas en que la vida corporativa puede coartar la innovación incluyen “el robo y la explotación”. La película del 2008, *Flash of Genius*, se sustenta en acontecimientos reales: la historia de un inventor que demandó a los fabricantes de automóviles por robarle su nuevo diseño de limpiadores para parabrisas. En realidad, algunos inventores sí se roban los conceptos de otros, aunque no es común y, en ocasiones, no roban la idea, pero sí se llevan el crédito público. Otras veces no hay un robo real, pero varias personas trabajan en ideas relacionadas y sólo a una se le da reconocimiento – lo cierto es que la mayoría de los innovadores no recibe el suficiente reconocimiento, ni siquiera en las mejores circunstancias.

“En el mundo de los negocios, las mentes más brillantes que quieren innovación son, a veces, como inmigrantes recién llegados a una playa nueva y extraña, llenos de visiones de éxito, pero a menudo frente a fuertes barreras”.

Muchos inventores piensan que un gran adelanto tecnológico es suficiente y no ven que sólo han ganado la mitad de la batalla. La otra mitad es tener éxito en el mercado y proteger las ideas en ciernes. Para defenderse del robo de propiedad intelectual, solicite sus patentes desde el inicio del proceso. Refuerce la seguridad publicando temas relacionados y haciéndose de marcas registradas de todos los aspectos posibles de su nuevo producto. Los inventores a menudo no saben proteger o comercializar sus ideas, y pueden sobrestimar el potencial económico de su trabajo.

## Factores organizacionales que contribuyen a la fatiga de la innovación

Las organizaciones pueden coartar la innovación. La gente que trabaja en culturas corporativas fuertes puede resistirse a ideas que vengan de fuera. Otras la hacen de “abogado del diablo”, supuestamente para probar nuevas ideas, pero en realidad para destruirlas, ya sea consciente o inconscientemente. Los colegas pueden ocasionar fatiga de la innovación al compartir información confidencial inadvertidamente con personas externas a la organización, que (intencionalmente o no) toman parte en el robo de la innovación. Y los innovadores pueden ahogar sus propias ideas si son poco cooperativos. Por ejemplo, no poder o no estar dispuesto a formar equipos puede retrasar el progreso. Los equipos pueden ayudar a comprimir el tiempo que lleva mover una idea del laboratorio al mercado. Algunas personas simplemente no quieren cambios en su manera de operar, y hacen a un lado las actualizaciones que exigen cambios. Para evitar que su organización sofoque la innovación, asegúrese de que su cultura mantenga y alimente la “voluntad de compartir”. Tres factores pueden fortalecer esta determinación:

1. **Programas funcionales de incentivos** – Para crear una cultura que valore la creatividad, escuche a sus innovadores y evite fatigarlos. Utilice incentivos que combinen compensación financiera con beneficios “intrínsecos” de descubrimiento. Recompense el tipo de acción que desea producir.
2. **Confianza entre los empleados y la dirección** – Cree confianza al desarrollar un patrón de cumplir promesas, hacer revisiones de desempeño útiles y justas, y fijar y seguir reglas imparciales y consistentes.
3. **Inclusión en el compañerismo de la compañía** – Permita a las personas usar sus talentos, déles voz en la toma de decisiones y bríndeles acceso a la información. Los empleados de otros lugares o culturas pueden aportar útiles y diversas experiencias, pero podrían necesitar ayuda especial para que la dirección preste atención a sus ideas frescas. Los innovadores sénior que temen ser “despedidos” también necesitan estímulo para seguir generando productos nuevos y útiles.

“El embudo de la innovación puede ser tierra hostil para innovadores potenciales, ya que gran parte de su esfuerzo creativo se pierde en el flujo masivo de desechos que desaparece del embudo, o se queda atrapado en vórtices interminables de indecisión”.

Poner demasiadas metas en periodos muy cortos puede drenar la energía de los innovadores. Las fechas límite estrictas frustran la libertad de movimiento que define a la investigación básica. Enfocarse con demasiada intensidad en las fortalezas principales puede convertirlas en “rigideces” y bloquear cualquier desviación de la actividad habitual. La falta de visión se suma a la fatiga de la innovación. Los líderes sin visión son indecisos y tienden a enfocarse en cambios que no logran nada realmente. Además, bloquean la innovación si escuchan a la gente equivocada. Los accionistas, por ejemplo, sólo quieren un rendimiento constante y, por tanto, exigen a la empresa que siga haciendo lo que hace y nada más. Esto devalúa las inversiones de la empresa en innovación a largo plazo y da demasiado peso a los accionistas, ya que casi todos se quedan con las acciones menos de un año. Los líderes que se dejan influir por los caprichos del mercado sólo oyen la “tontería de las masas”. Cuando Apple lanzó el iPod, casi todas las respuestas fueron negativas, en gran parte porque la gente no entendía todo lo que ofrecía o no comprendía el gran avance que representaba. Y se lo perdió.

“Desde una perspectiva de mercado, la tendencia de las empresas a rechazar rápidamente las innovaciones foráneas, casi como si hubiera anticuerpos, es un acto irracional”.

Aplicar las herramientas incorrectas para evaluar una innovación también puede paralizar el proceso creativo, por ejemplo, enfocarse sólo en el costo de un invento y no ver la manera en la que un gasto específico se adapta al “ecosistema” de innovación.

Los pensadores contemporáneos discuten que la “innovación abierta”, el proceso de buscar ideas modernizadoras fuera de la compañía, es crucial para mantener la competitividad. Procter & Gamble evita esta forma de fatiga de la innovación al buscar ideas en fuentes externas y dar pautas claras sobre sus políticas y procesos para tratar con terceros. Fomenta que sus empleados estén abiertos a recibir del exterior. Sin embargo, las organizaciones y los empleados creativos pueden sufrir “fatiga de la innovación abierta”. Algunas compañías se han perjudicado por demandas judiciales de inventores externos y ahora rechazan por completo cualquier idea externa. Otras temen tanto la acción legal que son distantes con los externos. Muchas incluso reclaman todos los derechos a cualquier idea que alguien mencione a su personal. Muchas empresas alimentan culturas internas que devalúan las ideas externas, incluso cuando la empresa les pide que resuelvan un problema genuino. La renuencia de la Marina Británica a aceptar la absurda idea que comer frutas cítricas podría impedir el escorbuto fue tan extrema que murieron muchos marinos – aun

cientos de años después de que se conociera la cura.

“Es sorprendentemente fácil sofocar la innovación en una organización”.

Los innovadores que trabajan solos, fuera del resguardo empresarial, pueden estar renuentes a acercarse a las grandes empresas y no entender los factores que implica trabajar en una gran organización. Sus sospechas de las jerarquías evocan sentimientos negativos hacia las empresas. Sienten que tienen que superar los bloqueos burocráticos para encontrar a las personas adecuadas que escuchen sus ideas y las impulsen. Las conexiones profesionales son la mejor opción para que estos individuos encuentren personas dentro de grandes empresas que podrían comercializar sus inventos.

## Factores externos que contribuyen a la fatiga de la innovación

El “dolor de patente” es cualquier cosa que impida la protección de la propiedad intelectual, y una fuente externa de fatiga de la innovación, por lo menos en EE.UU., donde las resoluciones judiciales y los cambios a la ley a partir del 2007 han dificultado la obtención de patentes. El Congreso ha disminuido los fondos del “trámite de patentes”, por lo que ahora es más tardado obtenerlas y están menos protegidas. La Organización Mundial del Comercio ofrece “licencias obligatorias” para que los países pobres puedan “obligar a los propietarios” de patentes médicas a dar a una compañía local el derecho a producir ciertas medicinas. Esto, junto con el mercado negro de medicinas, debilita los incentivos de las compañías para hacer investigación sobre nuevos medicamentos. Trabajar con países que no respetan los derechos de propiedad intelectual también es problemático. En Taiwán, por ejemplo, más del 40% de las películas y videojuegos es pirateado, lo que “cuesta a EE.UU. US\$300 mil millones anualmente”. Del lado positivo, ahora que China empieza a ver el valor de proteger su propiedad intelectual, crece lentamente su disposición a reconocer patentes.

“Para vencer los factores externos de la fatiga, los innovadores deben prepararse con visión, siempre anticipando estándares más estrictos y demanda de mayor calidad en el futuro”.

Ha habido intentos de proteger la propiedad intelectual que no han resultado efectivos. Las patentes han abarcado mucho tiempo “objetos tangibles y los métodos de hacerlos”, pero aplicarlas a los intangibles, como software, tomó tiempo. Cuando los pensadores en administración trataron de patentar “métodos de negocios”, el resultado fue complicado, y aun confuso. Por supuesto que algunos métodos de administración y estrategia eran originales. Pero, como nunca se habían patentado, los funcionarios no tenían un conjunto de técnicas para comparar con los nuevos avances. Por eso, algunos intentos de patentes se exceden. La complejidad resultó también cuando la gente o las organizaciones quisieron patentar bienes que no eran nuevos, pero que aún no tenían posición legal.

“La innovación se trata de: soluciones creíbles a problemas reales que mejoran la vida de la gente real”.

Otras restricciones legales también limitan la innovación. Algunas, como las reglas de protección al consumidor, surgen de buenas intenciones, pero los malentendidos sistémicos de la naturaleza del riesgo pueden tener un efecto alarmante. Por ejemplo, “no hay medicamento que sea totalmente seguro”, aunque todos deberían ser inocuos. Cuando el público empezó a exigir seguridad a principios de este siglo, se redujo el número de medicamentos nuevos para su venta; en el 2007, EE.UU. aprobó sólo 19 medicinas nuevas, el mínimo en 24 años. Para vencer esas fuentes externas de fatiga de la innovación, los pensadores creativos necesitan una visión sustentable de lo que están haciendo, la tenacidad para superar las dificultades del pasado, y la voluntad y dinero para tener ayuda especializada, por ejemplo, buenos abogados. Durante el proceso creativo, deben llevar un registro detallado que pueda mostrar el desarrollo de sus ideas.

“Esperar la innovación en un clima hostil para las innovaciones es como esperar bondades de un jardín al que nunca va, excepto en tiempos de cosecha”.

Los cambios bien intencionados en la relación entre la industria y lo académico tampoco han resultado. A partir de 1940, las universidades de EE.UU. contratadas para investigación gubernamental para alimentar las “necesidades en tiempos de guerra”, operaron con el esquema de “sin pérdida no hay ganancia”. La ley Bayh-Dole de 1980, que modificó la ley de patentes, supuestamente facilitaría la cooperación entre universidades e industrias. Pero, debido a un cambio en la cultura general y a la entrada en vigencia de esta ley (que permite a las universidades obtener beneficios de algunas patentes), la cooperación es aún difícil. Cuando las universidades y los profesores quieren ganancias, ponen barreras a la industria. Esto provoca una falta de alineación en los incentivos (¿deben los profesores publicar para ganarse un cargo vitalicio, patentar para obtener ganancias o ambos?) y sistemas de apoyo (muchos investigadores universitarios carecen de redes de manufactura y comercialización para desarrollar sus ideas).

## Cómo tratar la fatiga de la innovación y salir adelante

Para estar a la vanguardia a largo plazo, desarrolle una cultura que apoye la innovación. Contrate “innovadores multidisciplinarios” y ayúdelos a desarrollar habilidades y talentos adicionales, para que sean flexibles y estén listos para cualquier desafío. Utilice la historia como base. Por ejemplo, la industria del papel tiene un salón de la fama para celebrar sus logros. Su visión enfatiza la necesidad de esta vieja industria de mantenerse al día en tecnología. Las organizaciones de investigación, como el Instituto de Química del Papel, apoyan esta meta. Su visión debe funcionar con las estructuras legales y sociales existentes, abarcar un ámbito global y asumir una fuerza laboral diversa. Esté alerta a potenciales innovaciones desconcertantes o inventos que puedan destruir sus productos o que usted pueda usar para vencer a sus competidores al crear nuevos mercados. Establezca “comunidades de práctica” en su organización para hacer cosas nuevas y evaluar innovaciones.

“Los innovadores multidisciplinarios son más necesarios que nunca. Ya no es tiempo de más Edisons o Einsteins en la sala de juntas o el laboratorio, sino de Da Vincis”.

Dé seguimiento a las innovaciones durante todo el proceso. Use herramientas diseñadas para evaluar, tales como el “espectro de innovación”, que dirige la atención a áreas específicas como las innovaciones tangibles contra las intangibles. Y si detecta fatiga en la innovación, busque la causa y haga los cambios necesarios para abrir camino a nuevas ideas.

## Sobre los autores

**Cheryl Perkins** es fundadora y presidenta de Innovationedge, donde **Jeff Lindsay** es director de desarrollo de soluciones. **Mukund Karanjikar** es asociado sénior

