



CENTRO  
INNOVACIÓN Y  
EMPRENDIMIENTO

# ***Barreras para innovar: Estrategias para superar dificultades y generar valor en la empresa***

MAYO | 2024



La innovación genera ansiedad por el riesgo que genera en la actividad empresarial y la incertidumbre de los resultados. Es por eso que la mayoría de las organizaciones reconocen que el miedo puede paralizar la innovación. Además, la cultura y la experiencia de innovación de los empleados se correlacionan altamente con el éxito general de una organización en la innovación. Al mismo tiempo, el miedo es una constante para casi todos. Sin embargo, existen diferencias en la intensidad del miedo y en la forma en que las empresas moderan su impacto negativo en la innovación. Este artículo de McKinsey & Company<sup>1</sup> busca analizar el miedo a innovar en las organizaciones y cómo generar una cultura que mitigue este miedo.

### El impacto al miedo de innovar en la trayectoria profesional

Existen tres temores que frenan la innovación corporativa: el miedo a la crítica, el miedo a la incertidumbre y el miedo al impacto negativo en la carrera profesional. En este sentido, el miedo al impacto profesional surge como el mayor diferenciador entre quienes trabajan en las principales empresas siendo 3,6 veces más frecuente. Estas preocupaciones tienen consecuencias predecibles. Cuando creemos que nuestras decisiones pueden poner en riesgo nuestro avance o compensación, la aversión a las pérdidas toma el volante y nos lleva a cubrir nuestras apuestas. Esto da como resultado que los empleados se muestren reacios a invertir (o apostar) plenamente sus carreras en innovación, y mucho menos en un solo proyecto de innovación.

En este sentido, los líderes innovadores cumplen un rol crucial, ya que ellos tienen muchas más herramientas para aliviar las preocupaciones profesionales de sus empleados, haciendo de la innovación un requisito explícito del éxito profesional. Por ejemplo, estas empresas tienen 2,9 veces más probabilidades que el promedio y los innovadores rezagados de esperar que los ejecutivos demuestren iniciativa de innovación para avanzar.

La segunda barrera más grande para la innovación es la dificultad para lidiar con la incertidumbre y la pérdida de control. Estos miedos desencadenan el efecto de ambigüedad, un sesgo cognitivo que nos lleva a evitar opciones con resultados inciertos. Los ejecutivos de gestión que buscan un mayor control sobre los resultados a menudo priorizan las innovaciones incrementales que perciben como menos riesgosas. Este miedo afecta menos a líderes innovadores, quienes incentivan a sus trabajadores a la toma de riesgos y a estimularse con la experimentación. Los líderes innovadores también tienen una comprensión más completa de qué riesgos se pueden tomar y cuáles compromisos no pueden estar sujetos a experimentación.

El miedo a la crítica, el tercer gran obstáculo para la innovación, puede moldear el sentido de los empleados de lo que es posible, desalentándolos de presentar ideas que rompen fuertemente con la convención. Al igual que

---

<sup>1</sup> Este resumen se basa en el artículo "Fear factor: Overcoming human barriers to innovation", de L. Furstenthal, A. Morris, & E. Roth. McKinsey & Company, 2022. Disponible en: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/fear-factor-overcoming-human-barriers-to-innovation?stcr=E252D9D11C9E406E8241B60FD1AC6D7C&cid=other-eml-alt-mip-mck&hlkid=e706a974df1a4692a522789fb901f418&hctky=12072984&hdpid=56b622c9-9327-4072-9066-d7898676d417>

con los otros dos temores, los innovadores líderes son mucho mejores para aliviar el miedo a la crítica en los empleados. Los empleados de innovadores exitosos también son tres veces más propensos a decir que sus organizaciones facilitan la crítica de ideas abiertamente.

### Cinco dimensiones de la cultura de la innovación

Las organizaciones que deseen construir una cultura que motive la innovación deben ser sistemáticas e intencionales. En este sentido, se reconocen cinco dimensiones fundamentales:

- i) Creer y valorar: Las empresas más innovadoras del mundo consideran la innovación como un valor central. Los líderes de estas organizaciones implementan esos valores en la experiencia cotidiana de los empleados. La innovación se convierte en una "responsabilidad moral" de la empresa.
- ii) Resaltar y defender: Depende del CEO desarrollar el optimismo y fomentar consistentemente la toma de riesgos al enmarcar la innovación como fundamental para el éxito de la organización. Al evangelizar historias de innovaciones pasadas, presentes y futuras (tanto dentro como fuera de la organización), los líderes también pueden ampliar las opiniones de los empleados sobre lo que es posible. Un ejecutivo de una empresa global de bienes de consumo señala que la organización solía tener una definición estrecha de innovación: extensiones de línea y de marca: "Desde entonces hemos experimentado una transformación de la cultura de la innovación y las historias que compartimos sobre la innovación ahora son mucho más amplias y se centran en nuevos modelos de negocio, modelos de salida al mercado e ideas multifuncionales, especialmente en torno a lo digital."
- iii) Señalar y simbolizar: Los innovadores líderes entienden que los símbolos tienen gran poder y que las empresas pueden aprovechar los símbolos para reforzar la primacía de la innovación. Los símbolos pueden ser físicos, verbales o orientados a la acción, como el CEO que visita con frecuencia sitios donde trabajan los innovadores. Otro símbolo potente es el estatus, es decir, conferir la organización reconocimiento y recompensas a los innovadores.
- iv) Mostrar y ritualizar: Para que la innovación sea la norma en lugar de un esfuerzo ocasional, las empresas deben establecer rutinas y rituales como días de innovación, hackatones y días libres de reuniones en los que los ejecutivos senior lideren o al menos participen para señalar el papel central de la innovación. Estas sesiones a menudo producen descubrimientos inesperados que llevan a la organización a volver a priorizar su próxima ola de proyectos.
- v) Proteger y potenciar: La experiencia de la innovación dentro de la mayoría de las organizaciones es emocionalmente cargada. Entre los innovadores promedio y rezagados, el miedo, la ansiedad y la frustración se clasifican como los sentimientos que los empleados asocian más con la innovación; la alegría, la inspiración y el coraje se encuentran entre los menos. o.

Al construir un sentido de pertenencia y seguridad a través de un compromiso compartido con la innovación, las empresas dan a los empleados la seguridad de que está bien experimentar, hacer preguntas y proporcionar retroalimentación. Los líderes de los principales innovadores de-estigmatizan el fracaso, a veces poniendo en marcha mecanismos diseñados para capturar lecciones de pasos en falso mientras recompensan el aprendizaje. "Siempre hay una oportunidad para decir, 'no creo que eso esté funcionando' y para tratar de hacerlo mejor", informa un ejecutivo. "Obtendrá los recursos que necesita para probarlo. Hay una mentalidad de abundancia y una fuerte permisividad en torno al fracaso." Otro líder de innovación comparte, "Hay un sentido de seguridad presente en la organización que crea la confianza que permite a las personas tomar riesgos, como el amor

Al proporcionar a los empleados seguridad psicológica, un propósito centrado en la innovación y un estímulo y recompensas explícitos, la administración puede ayudarles a encontrar el valor para arriesgarse al fracaso en la búsqueda de la ambición creativa. Las empresas solo pueden construir una verdadera cultura de la innovación si abordan los temores que impiden a las personas experimentar. Los principales innovadores entienden que la innovación siempre conllevará riesgos y que sus empleados sienten miedo y necesitan protección para atreverse a escalar la roca de la incertidumbre.

### Cinco formas de superar el miedo

Los líderes que buscan mejorar la cultura de innovación de su empresa pueden comenzar planteándose cinco preguntas para ayudar a sus colegas a superar el miedo y encontrar comodidad con una mentalidad innovadora:

- ¿Cómo se demuestra auténticamente? ¿Considera que la innovación es un valor fundamental en su organización?
- ¿De qué manera posiciona la innovación como una actividad positiva, en lugar de arriesgada, y la defiende de manera constante?
- ¿Cómo utilizar el poder de las señales y los símbolos de la innovación para comunicar la importancia de la innovación?
- ¿De qué maneras ritualizas tu compromiso con la innovación para rutinariamente seguir las normas de innovación e invitar a todos los empleados a participar?
- ¿Cómo proteger y empoderar a sus innovadores, para crear un entorno donde los empleados experimentan la seguridad psicológica necesaria para innovar sin miedo?