

# EQUIPOS DIRECTIVOS: ¿gran barrera a la innovación?

Por Rafael Vesga

Para que la innovación sea una fuente de ventaja competitiva en la empresa, las metas deben ser compartidas por las áreas comprometidas y no responsabilidad de un departamento específico.

**L**a cultura y las rutinas del equipo directivo suelen convertirse en el enemigo de la innovación empresarial. Esto ocurre con mayor frecuencia de lo que se cree. Las empresas cometen un grave error cuando descargan sobre un vicepresidente de innovación toda la responsabilidad de lograr los objetivos de tan imperativa estrategia. El trabajo necesario para sacarla adelante no puede depender de una sola área funcional, sino que requiere de una gestión integral en la que deben comprometerse todas las gerencias y todas las vicepresidencias. Esto implica que la cúpula de la empresa debe operar como un verdadero equipo comprometido con la innovación, capaz de liderar con el ejemplo las iniciativas críticas en este frente.

Lo anterior se puede comprobar. Resultados preliminares de un estudio reciente del Centro de Estrategia y Competitividad de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes muestran que los equipos directivos de las empresas pueden ser bastante disfuncionales en su operación hacia la innovación, comprobando de paso que cuanto menos innovación hay en una empresa, mayores son las distancias entre los miembros de estos equipos.

El estudio preguntó a los miembros de los equipos directivos de una muestra de empresas colombianas si creen que sus empresas se destacan por ser innovadoras en sus productos, servicios o modelos de negocio. En una escala de uno a cinco (donde 5 es el mejor resultado posible) la puntuación promedio fue de 3.2, demostrando baja confianza en el estado de las capacidades de innovación.

La capacidad para construir acuerdos reales en el equipo directivo parece estar atada al grado de innovación en la empresa. Los vicepresidentes aportaron sus opiniones al estudio dentro de un compromiso de confidencialidad, de modo que pudieron expresar allí percepciones que quizás no comparten con otros miembros del equipo directivo. Las empresas menos innovadoras mostraron distancias mayores entre sus vicepresidentes respecto a la operación del equipo directivo como un equipo para la innovación.



Por ejemplo, se preguntó a los vicepresidentes cuántos miembros componen el equipo directivo en su empresa. La pregunta parece sencilla, pero la dispersión en las respuestas fue 71% superior en los equipos directivos de las empresas menos innovadoras que en las más innovadoras. Al consultar por el porcentaje de miembros del equipo directivo que están comprometidos con la innovación, la dispersión en las respuestas fue 91% mayor en las empresas menos innovadoras. Sobre si los vicepresidentes estimulan a sus subalternos a participar en proyectos con gente de otras áreas, la dispersión fue 72% más alta en las menos innovadoras. Y se preguntó si la organización premia a los miembros del equipo directivo por su aporte a las metas de innovación y la dispersión fue 88%, de nuevo mayor entre las menos innovadoras.

Las conclusiones son claras. La innovación no logra ser una fuente de ventaja competitiva si no se convierte en una capacidad transversal, donde las metas son compartidas por las áreas funcionales, como mercadeo, finanzas y producción. Sin embargo, existe una tendencia en estas de convertirse en silos autónomos, consolidando grupos distantes y subculturas arraigadas. Cuando esto ocurre, la innovación no logra generar ventaja estratégica, sino que queda relegada a ser una función accesorio, de impacto marginal.

En suma, la baja innovación parece estar asociada a divergencias altas al interior de los equipos directivos respecto a la calidad de su propia gestión como equipo. Cuanto más innovadora es la empresa parecen ser menores esas distancias, lo cual indicaría que los equipos directivos de las empresas más innovadoras tienen mecanismos para discutir abiertamente estos temas y construir una visión compartida. En las empresas menos innovadoras, en cambio, los desacuerdos se guardan y persisten en el tiempo.

Lamentablemente, muchos presidentes no perciben hasta qué punto sus empresas están funcionando así. Se convencen a sí mismos de que las cosas están bien y no se dan cuenta que dentro de su grupo de vicepresidentes se han creado distancias importantes en cuanto a la forma como perciben temas cruciales para la marcha de la empresa y el grado en el cual están dispuestos a cooperar con otras áreas para alcanzar objetivos comunes. ©

Lea, comparta y descargue en [www.gestion.com.do](http://www.gestion.com.do)

**Rafael Vesga** es profesor de Estrategia, Emprendimiento e Innovación en la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes, en Bogotá, Colombia. Es Ph.D. de la Freeman School of Business, Tulane University. Su trabajo de docencia e investigación se relaciona con la formulación de estrategias innovadoras y la construcción de condiciones favorables para el desarrollo de la innovación en las organizaciones en América Latina.




## SEMINARIOS 2015

Santo Domingo, República Dominicana






### Valoración de Empresas en Mercados Emergentes

3 y 4 de septiembre, 2015

**DIRIGIDO A:**  
Ejecutivos con posiciones de responsabilidad en las áreas de finanzas corporativas, inversión, gestión de riesgos, análisis crediticio y valoración de empresas. Profesionales, Consultores y Altos Directivos con conocimientos financieros

### Presupuesto Base Cero

17, 18 y 19 de septiembre, 2015

**DIRIGIDO A:**  
Directivos o personas con posiciones de responsabilidad en las áreas de Finanzas, Administración, Tesorería, Auditores, Contadores, Contralores, Directores y, en general a todos los responsables de la planeación y control presupuestal.



**Intras**  
Integral Training Solutions

**Información e inscripciones:**  
Tel.: 809.542.0126  
[informacion@intras.com.do](mailto:informacion@intras.com.do)  
[www.intras.com.do](http://www.intras.com.do)

Siganos en:

 [IntrasRD](#)
 [IntrasRD](#)
 [acompany/intras](#)
 [IntrasRD](#)