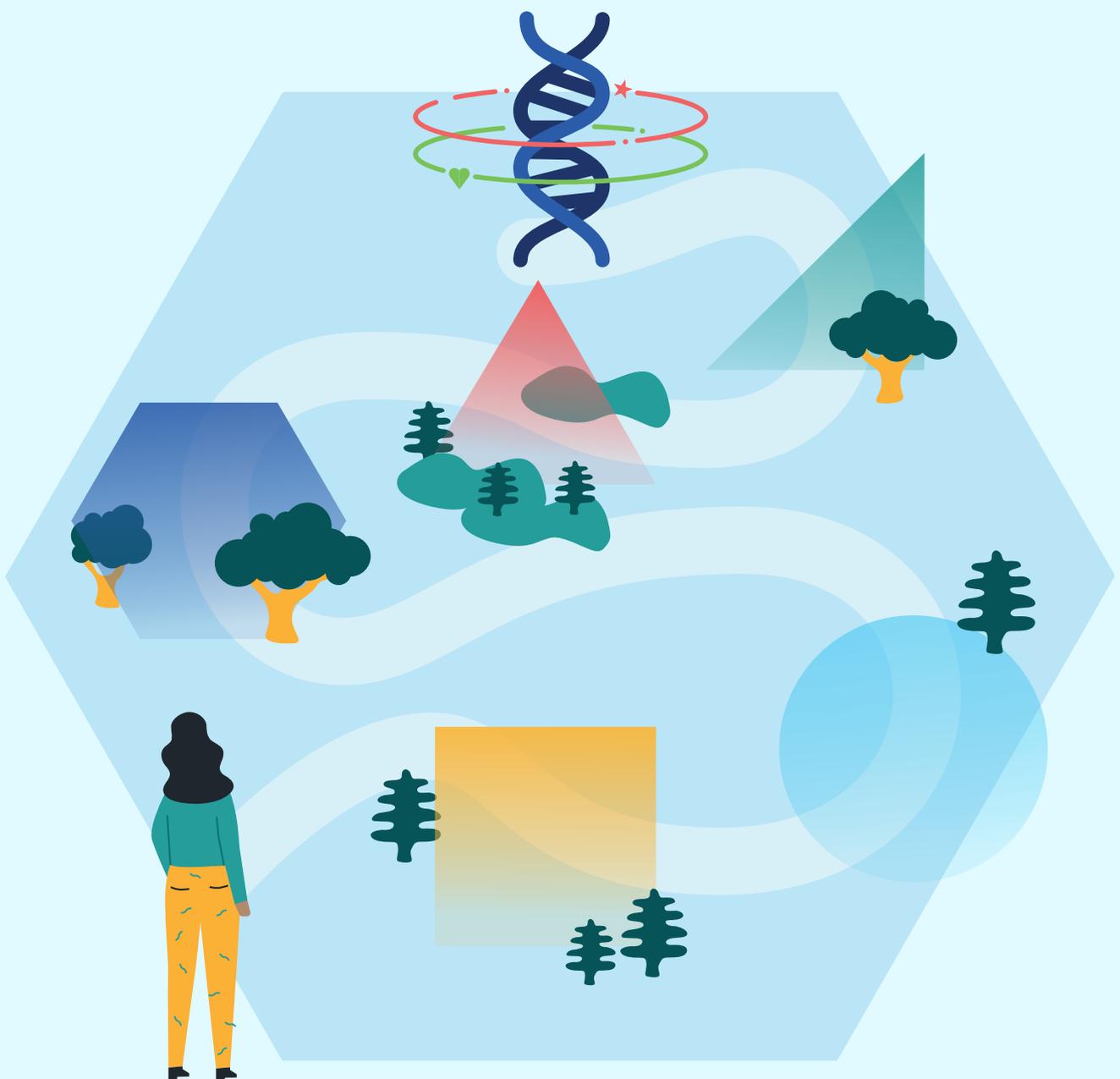


Las cinco barreras ocultas a la Innovación

Estas barreras invisibles se superan en la medida en que todo el mundo puede crear, estar conectado y contribuir





Este *paper* de investigación de la Consultora global en People Analytics es el segundo de una serie enfocada a explicar cómo las organizaciones con Culturas de alta Confianza comprueban que crecen de una forma más acelerada si abren los procesos de Innovación a todos los empleados.

En nuestro primer *paper* de *Insights* de Innovación, documentamos que “Innovation by All” es el único camino. En los lugares de trabajo en los cuales todos crean, están conectados y contribuyen, las culturas *Innovation By All* son más ágiles e innovadoras.

En este segundo *paper* de nuestra serie, ponemos el foco en las Cinco Barreras Ocultas a la Innovación. Destacamos la cadena de alimentación Wegmans, cuya cultura inclusiva les ha permitido salvar obstáculos y situarse a la vanguardia.

Resumen Ejecutivo

Los líderes de hoy se enfrentan al imperativo de la Innovación

Los líderes necesitan ser más creativos y aprovechar las ventajas y las oportunidades de los mercados cambiantes, así como evitar ser superados por la competencia y agentes disruptores. Por otro lado, es también crucial que los líderes incluyan todo el talento en el desarrollo de productos, mejorando todos los procesos internos. Pero incluso cuando los líderes hacen todo bien, a menudo encuentran frustración. Las nuevas ideas no siempre aparecen, y las empresas a veces se sienten atrapadas en el proceso de Innovación.

Para alcanzar una solución, Great Place to Work® analizó el rendimiento de la Innovación en 792 empresas y la respuesta de más de 500.000 empleados.

Nuestra investigación desveló las cinco barreras ocultas que disminuyen la velocidad. El metabolismo innovador de una empresa. Salvar estos cinco obstáculos hace que las organizaciones se den cuenta de la existencia de una cultura de Innovación para todos.

Identificar las barreras ocultas es el primer paso para acelerar tu proceso de Innovación y potenciar tu negocio.

La serie de *Innovation Insights* te ayudará a alcanzar el éxito:

- Describiendo el Modelo de Innovación para todos los modelos, con un enfoque basado en datos que impulsen la agilidad.
- Ayudándote a evaluar tus capacidades de Innovación y descubrir barreras ocultas.
- Facilitarte herramientas para subir de nivel de Innovación y agilidad en tu organización.

Cocinando la Innovación en Wegmans

En 2014, Jody Wood buscaba soluciones saludables a la diabetes tipo 2 de su marido y al sufrimiento que le causaba. Wood, una experta de alimentación en Wegmans, Bridgewater, Nueva Jersey, vio cómo la enfermedad y los efectos secundarios de los medicamentos prescritos por los doctores cada vez incapacitaban más a su marido Tom.

Él era diabético desde hacía quince años con dependencia de inyecciones de insulina. Llegó al punto en que las neuropatías en sus piernas le impedían poder caminar, recuerda Wood. A medida que la enfermedad consumía la salud y la calidad de vida de Tom, Wood se enfocó en la comida -y en Wegmans- para encontrar una potencial solución. Y la encontró a los tres años. Y ese descubrimiento novedoso no solo ayudó a su marido si no que dio a Wegmans una nueva oportunidad para atender las necesidades de sus clientes.

Además, el camino que tomaron Wood y Wegmans para innovar arrojó luz sobre otros obstáculos difíciles de salvar para muchas empresas, a medida que buscan ser más inventivas y ágiles en un mercado competitivo.

La historia de éxito que comienza con Wood representa lo que muchas empresas intentan hacer: conectar con los clientes. El trabajo de Wood se centró en preparar comidas de muestra en una sección de productos de su tienda, llamada “Mercado de verduras”, donde ofrecía a los clientes consejos y recetas para una alimentación saludable. Un día, mientras hablaba con una clienta, ella compartió la historia sobre la difícil situación de una enfermedad como la Diabetes. “Esta clienta me dijo: ¿no conoces al Dr Fuhrman?” Dije que no. “Bien, tú necesitas el libro



JODY WOOD, WEGMANS

The End of Diabetes. Ella lo había comprado, un Bestseller del New York Times escrito por el Dr Fuhrman. Y había comenzado a preparar platos de bajo índice glucémico sugeridos en el libro. Wood también buscó en Internet alimentos sustitutos del almidón y descubrió el “arroz de coliflor”.

El arroz de coliflor consiste en picar la verdura en trozos del tamaño de granos de arroz. Cuando se saltean en una sartén durante cinco minutos el resultado es algo parecido al arroz blanco, con, aproximadamente, una novena parte de los carbohidratos que el cuerpo convierte en azúcar. “Lo hice en casa y me enamoré de él”, dice Wood.

Una bombilla se encendió para Wood. ¿Por qué no traer arroz de coliflor, un producto apenas conocido, al público en general a través de Wegmans?

Ella cocinó un lote y lo compartió con colegas y directivos. Y les encantó.

En este tiempo, Joe Sofía, Vicepresidente de Wegmans, estaba buscando el próximo gran descubrimiento para la compañía. Él y otros altos ejecutivos de Rochester, una cadena de comestibles de Nueva York, querían introducir el éxito de los “fideos” hechos de calabacín y otros vegetales.

Así que hizo lo que hacen los gerentes de Wegmans: buscar ideas que vinieran de las personas de toda la organización. Sofía y otros líderes de Wegmans estaban especialmente interesados en escuchar a aquellos que se encuentran en primera línea del frente, que tratan diariamente con los clientes, y en la mayoría de ocasiones los primeros en enterarse de peticiones inusuales y de las últimas tendencias en cuanto a alimentos se refiere.

“Mientras viajaba por las tiendas de Nueva Jersey, preguntaba a nuestros empleados, ¿Qué otra cosa podríamos hacer?” Sofía recuerda. “Y Jody dijo, tengo un artículo perfecto para ti.” Su conversación no fue completamente casual. Sofía ya había establecido conexión con ella, quien había supervisado nueve tiendas. “Yo estaba especialmente interesado en hablar con ella porque había seguido de cerca la historia de su marido”, dice Sofía. Ella acudía a las jornadas de puertas abiertas, y a reuniones de mi equipo, así que pensé que ella sería un buen recurso.

Confianza en Wood y en las papilas gustativas de los empleados de la tienda, Sofía y el equipo de Bridgewater Wegmans experimentaron. Prepararon recipientes de arroz de coliflor y se ofreció a la venta al público. Fue un éxito de venta.

“No pudimos hacer los paquetes lo suficientemente rápido, especialmente si era una demo”, dice Wood. “Todo aquel que lo probaba lo adquiriría. Fue un éxito.” En este punto, Sofía ya tenía los datos para llevar a cabo la expansión. Primero a las nueve tiendas de Nueva Jersey. Y como las ventas continuaron creciendo, el producto se llevó a casi todas las 100 o más ubicaciones de Wegmans a lo largo del Atlántico medio y la región de Nueva Inglaterra. Hacer arroz de coliflor fue laborioso, así que Wegmans encontró un proveedor que podía producirlo de manera más eficiente. Hoy en día, la cadena de supermercados vende arroz de coliflor como producto de la marca Wegmans, y en opciones mixtas, como por ejemplo “Arroz Brócoli”.

El arroz de coliflor impulsó a Wegmans en la vanguardia de alimentos innovadores para la salud de los consumidores conscientes. Y ha sido todo un éxito. Wegmans afirma que se ha duplicado el volumen de ventas. El arroz de coliflor ha sido más que un éxito culinario un milagro médico. Gracias al arroz de coliflor y a la dieta de bajo índice glucémico, Tom Wood pudo dejar de tomar insulina, y alcanzar un estilo de vida más activo y saludable. “En dos meses revirtió completamente su diabetes. Dejó de tomar medicamentos. Ha estado libre de medicinas durante dos años”, dice Wood. “Ahora camina de dos a cuatro millas todos los días y se siente como una persona completamente nueva”.



Las barreras ocultas

La historia de cómo llegaron Wegmans y Jody Wood al arroz de coliflor no es solo una victoria inspiradora. También contiene lecciones sobre cómo las organizaciones de cualquier industria puede innovar de forma más efectiva. Donde quiera que mires, las empresas de hoy están buscando su propio “arroz de coliflor”. Los líderes invierten sustancialmente tiempo y recursos en descubrir avances y desbloquear las mejores ideas de sus empleados. Todavía muchos no logran ver recompensados esos esfuerzos, incluso cuando parecen ir en la dirección correcta.

¿Por qué?

Para responder a esta pregunta, Great Place to Work® analizó 792 organizaciones en una amplia variedad de industrias y ubicaciones en los Estados Unidos. Utilizamos algoritmos de aprendizaje automático para descubrir el conjunto más significativo de afirmaciones, nuestro Trust Index® con demográficos. Eso explicaba por qué algunos empleados experimentan más oportunidades que otros. Adicionalmente, identificamos y estudiamos las organizaciones que tuvieron un desempeño inferior a su nivel de Innovación esperado, identificando similitudes. Eso explicaba su rezagado proceso creativo.

Lo que nuestra investigación reveló fueron los cinco obstáculos ocultos. Barreras que se interponen en el camino de la Innovación. Estas cinco barreras impiden que las organizaciones desarrollen una **Cultura de Innovación para todos**. Es decir, una cultura en la cual todos están incluidos en el proceso de Innovación, dirigido a una mayor inventiva, mayor agilidad, y un crecimiento más rápido.

Muchos no logran ver sus esfuerzos de Innovación recompensados, incluso cuando parecen ir en la dirección correcta

Hemos encontrado que incluso cuando aparecen organizaciones que lo están haciendo bien para generar grandes ideas y haciendo avanzar a sus empleados, estos cinco obstáculos a menudo bloquean su progreso:

1. El miedo cotidiano

Cuando los empleados experimentan ansiedad al pedir el equilibrio profesional y personal, es menos probable que innoven.

2. Desvinculación con el propósito

Si los empleados sienten que están fuera de la empresa y de la misión, con el componente emocional que eso supone, rápidamente se sienten excluidos también del proceso de Innovación.

3. Escasez de recursos

Cuando las personas carecen de recursos para realizar su trabajo, o luchan para llegar a fin de mes, no pueden participar plenamente en la Innovación.

4. Saturación del Manager

Los directivos de primera línea son fundamentales para dirigir el proceso de Innovación en todos los niveles, sin embargo, a menudo manifiestan desatención por exceso de trabajo, falta de tiempo y poco apoyo a su equipo.

5. Mentes estancadas

Muchas personas no sienten que tengan la capacidad de crecer profesionalmente, lo que les lleva a sentirse atrapados y bloqueados para aportar nuevas ideas.

Wegmans y otras empresas líderes con Culturas de Innovación para todos encuentran en su camino estas barreras. En el caso de Jody Wood y el arroz de coliflor, el obstáculo del propósito compartido. Wood y los líderes de la compañía estaban completamente alineados sobre la importancia de brindar un alto nivel de calidad a los clientes, con opciones de comida saludable. Wood, de hecho, solicitó su puesto en Wegmans en gran parte porque ella era una de sus mejores clientas.

Más allá de fomentar un sentido colectivo de la misión, Wegmans también ha mantenido la misma mente que Wood. De esta forma, los valores de empoderamiento del empleado de “respeto y escucha” dieron forma a las conversaciones de Joe Sofia con Wood y otros, ayudándola a ser ella misma, haciendo que sus ideas importen e inspirándola a aprender en el trabajo.

Menos visibles en la historia de Wood son las formas en que Wegmans evitó agotar recursos, el miedo cotidiano, o dejar a los gerentes de primera línea sin unas directrices. Más adelante contaremos cómo lo hizo. Nosotros también exploraremos e iluminaremos cada uno de los cinco obstáculos ocultos, para que las organizaciones comprueben cómo evitar barreras e impulsar el tipo de Innovación necesario para alcanzar el éxito.

Para Joe Sofia, la habilidad de extraer las ideas más brillantes de todos, sin importar quiénes son o qué hacen para la organización se reduce a otro valor de Wegmans: el valor del cuidado.

“Cuando realmente te preocupas por tu gente y muestras un interés real en quiénes son y en lo que hacen, un verdadero interés en querer ayudarlos para que su vida mejore, todo brilla”, dice Sofía. “Ellos se abren”.

“Cuando realmente te preocupas por tu gente y muestras un interés real en quiénes son y en lo que hacen, un verdadero interés en querer ayudarlos para que su vida mejore, todo brilla. Ellos se abren”.

JOE SOFIA, WEGMANS



El miedo cotidiano

“Si planeas algo para tu día libre y recibes una llamada para acudir al trabajo, recibiendo desdén por parte de dos o tres managers cuando rehusas a su petición, no está suficientemente pagado soportar la presión psicológica y la falta de profesionalidad en tu ambiente de trabajo.”

Testimonio de un empleado de una compañía con un bajo nivel de *performance* en Innovación.

La mayoría de los ejecutivos saben que los empleados no darán lo mejor de sí mismos si de manera constante son interpelados con gritos en público, o sufren temor a ser despedidos.

La importancia de la seguridad psicológica ha comenzado a permear los rangos de liderazgo, junto con el conocimiento de que las personas se retiran o reducen todo a “pelear o huir” cuando se sienten amenazados. Pero nuestra investigación descubrió una versión menos obvia de ese miedo. Ese miedo que se interpone en el camino de la invención y la agilidad.

Lo llamamos “miedo cotidiano”. Se refiere a los empleados que sienten ansiedad cuando tratan de equilibrar su trabajo con sus responsabilidades personales. Cuando los líderes no tratan el bienestar de los empleados como prioridad, su gente experimenta una ansiedad sutil, pero significativa. Los empleados que tienen miedo de buscar el espacio que necesitan para cuidar a su familia y a sí mismos no innovarán de manera efectiva.

Un lado interesante de esta barrera es que si los líderes fomentan un entorno donde los empleados se sientan seguros a la hora de tomar tiempo para sus necesidades personales y familiares, la Innovación se incrementará.

Nuestros datos muestran que cuando se anima a los empleados a tomar tiempo libre de su trabajo cuando sea necesario, ellos son un 34% más proclives a reportar un nivel de actividad de Innovación más alto.

En este sentido, se está afirmando que la palabra “alentar” aparece como un marcador significativo de Innovación. Encontramos que los empleados que usan la palabra “alentar” en sus comentarios son un 42% más propensos a pensar en nuevas oportunidades y formas diferentes de realizar su trabajo. El estímulo es un antídoto frente al miedo. Y es la raíz de la palabra latina “cour”, que significa “corazón”. El corazón también es donde localizamos la compasión y el cuidado.

De hecho, encontramos una conexión entre cuidado e Innovación. Cuando los empleados sienten que los líderes se preocupan por ellos como personas, y no simplemente como empleados, son un 36% más propensos a innovar. Vemos la barrera oculta del miedo cotidiano de varias maneras. Cuando los empleados describen cómo se sienten “penalizados” por estar enfermos o desanimados por preocuparse de sí mismos, por ejemplo, son menos proclives a innovar.

Te mostramos el comentario de un empleado:

“La empresa todavía necesita trabajar en la cuestión de la conciliación laboral y personal, especialmente con aquellos que tienen responsabilidades familiares. No debería ser obligatorio trabajar los fines de semana. Si tú no estás disponible, es una práctica injusta y una razón por la que yo abandonaría la compañía.”

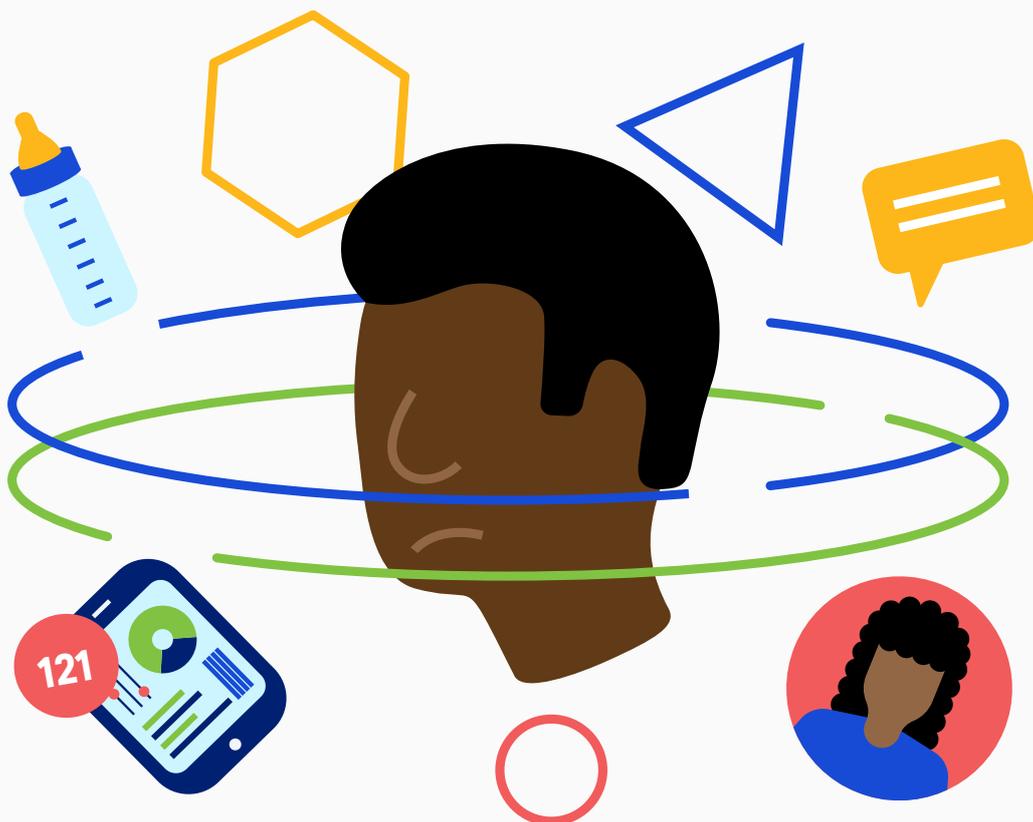
Aquí, la frustración con una política que impide el cuidado no solo disminuye la capacidad de este empleado y su compromiso, sino que lo empuja directamente a abandonar la compañía.

Es una historia similar a la del empleado que abre este apartado. Los managers, en este caso, no son necesariamente abusivos o irrespetuosos. Pero su “desdén” por el empleado que declina sacrificar sus planes personales por la organización se percibe como un combate psicológico. Y el empleado responde a este entorno con una práctica clásica: huyendo.

Otros comentarios muestran trabajadores que quieren dar lo mejor de sí mismos, pero cuyas contribuciones son apagadas por culturas que consumen todo.

Tener siempre encendida la expectativa, puede ser experimentado por los empleados como un monstruo nunca saciado, lo que conduce a un cierto temor. Eso apaga la creatividad. “Me siento como un ‘todo incluido’ para conducir este negocio al siguiente nivel”, dijo un empleado. “Pero sería un mejor lugar para trabajar si pudiera hacer eso y todavía tener tiempo para la familia y para mí mismo. Eso se vuelve aún más difícil con equipos globales y un nivel de disponibilidad 24/7 “.

En efecto, nada puede detener la Innovación como el fracaso, a la hora de contar con el apoyo de los empleados ante cualquier imprevisto.



Cada día importa en Wegmans

No es sorprendente que Wegmans siga su camino esquivando esta barrera de Innovación. Recuerda la respuesta de la empresa al huracán Sandy en 2012. Joe Sofía recibió una llamada del presidente de la compañía Danny Wegman, quien le dijo que tenía carta blanca para pagar habitaciones de hotel y atender otras necesidades de los empleados de Wegmans que se enfrentaron a la devastadora tormenta. Y ese nivel de generosidad se extiende hasta el día de hoy en el clima de las tiendas.

“Lo primero que pide nuestra gente es flexibilidad horaria”, dice Sofía. “Así que realmente se debe hacer de esto una prioridad máxima”.

Entre otras cosas, la flexibilidad en Wegmans se indica en el tablero de horarios publicado con dos semanas de antelación. Eso les facilita a los empleados tiempo y espacio para planificar y resolver conflictos familiares. Por el contrario, tres cuartas partes de los empleados en las grandes empresas de servicios minoristas obtienen menos de dos semanas de aviso de horas asignadas que varían diaria y semanalmente. Investigadores de Berkeley encuentran que tal inestabilidad de programación socava la seguridad económica del hogar, altera el tiempo dedicado al cuidado de la familia y por tanto perjudica la salud del trabajador y su bienestar.

Además del aviso anticipado en los horarios, los empleados de Wegmans pueden inscribirse para obtener otros cambios en caso de que los colegas tengan que ausentarse del trabajo por causas personales.

Asimismo, la empresa, extensivamente, facilita formación a los empleados, de manera que estos tienen pocos problemas

para asumir diferentes roles. “No creo que nuestra gente tenga miedo de solicitar tiempo”, dice Sofía. Los números lo respaldan. El 93% de los empleados de Wegmans afirma que puede tomar tiempo libre cuando lo necesita. Eso se compara con solo el 62% de los empleados a nivel nacional en todas las industrias.

Además, 9 de cada 10 empleados de Wegmans manifiestan que sus líderes “son accesibles y es fácil hablar con ellos”. Jody Wood y Wegmans pudieron crear el innovador producto del arroz de coliflor en parte porque Wood y sus colegas no experimentaban el miedo cotidiano. Al contrario, lo que ellos sentían se puede definir como el “cuidado diario”.

Desvinculación con el propósito

“Desarrolla una misión real, luego trasmítela a los empleados y ¡persíguela! Mucho de lo que viene de la alta dirección no son más que palabras. No hay un compromiso real con nuestro propósito ni compromiso financiero para que la compañía mejore. El comportamiento de la dirección consiste en dar vueltas sin ninguna dirección”

Testimonio de un empleado de una organización con bajos niveles de Innovación.

En los últimos años, los investigadores y las empresas han demostrado cuán fuertemente el sentido del propósito afecta el rendimiento. Alimenta a la gente. Desean ser parte de algo más grande que ellos mismos, e inspira nuevos inventos y mejores maneras de hacer las cosas. Sin embargo, crear un propósito que conecte a todos los miembros de la organización es más fácil decirlo que ponerlo en práctica. Nuestra investigación descubrió que una barrera a la Innovación que se dispara en las organizaciones tiene que ver con los empleados de primera línea. Ellos experimentan más la falta de propósito que otros superiores arriba en la jerarquía. Y si los empleados sienten que no están compartiendo la misión y la emoción de la empresa, también se encontrarán rápidamente excluidos del proceso de Innovación.

Vimos esto en parte a través del comentario de los empleados. Los empleados son mucho más propensos a innovar si sienten que son parte de algo increíble. Lo decimos literalmente. Los empleados altamente comprometidos utilizan expresiones como estas: “increíble la labor en medio ambiente”, “maravillosa energía que motiva” “Estupendo viaje de empresa”.

Desafortunadamente, los que están en la línea del frente a menudo no experimentan esto. Empleados en roles como asociados de ventas, representantes de servicio al cliente o técnicos de servicio de campo pueden sentirse excluidos porque se están perdiendo recompensas, debido a sus antecedentes personales o su posición, o en base a experiencias negativas del día a día. Las recompensas injustas, en particular, pueden minar el propósito e inspiración en las líneas del frente.

Ten en cuenta el comentario de este empleado:

“Cuando se produce un aumento en el salario que beneficia tanto a un empleado que lleva en la empresa 8 años como a uno que acaba de entrar, se lleva a cabo una injusticia. Las personas que llevan en la empresa mucho más tiempo merecen un aumento sustancial. Este tratamiento injusto hace que los empleados se sientan insatisfechos respecto al trato que reciben las personas que entran a la compañía sin ninguna experiencia y recibiendo el mismo beneficio”.

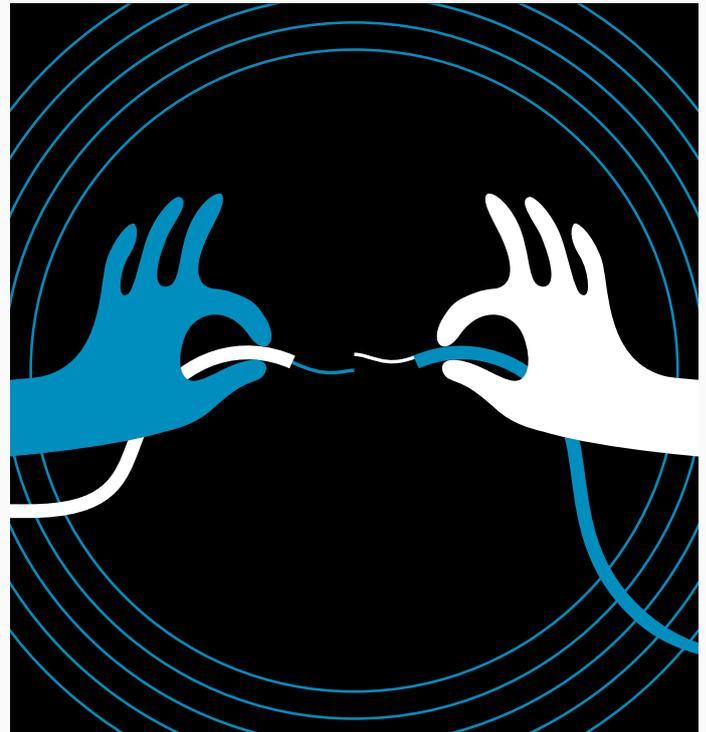
La foto que describimos aquí es de personas cuya energía va convirtiéndose en ira y resentimiento, en lugar de destellos de ideas sobre cómo conducir la organización hacia adelante. Las inequidades percibidas en el pago de los beneficios se puede prevenir, para no dejar a las personas en las trincheras y perder la oportunidad de aprovechar el propósito más profundo de la organización, y por lo tanto frenar su creatividad y compromiso.

También encontramos que los empleados con ciertas características y roles están en riesgo de sentirse marginados. Aquí se incluyen los empleados de larga permanencia y trabajadores a distancia. Los empleados con 16-20 años en la compañía son un 20% menos propensos a tener oportunidades significativas para la Innovación que aquellos empleados de la organización con menos de dos años en la empresa. Como sugiere esta estadística, es fácil para los líderes renunciar a mantener a estos empleados motivados.

También es fácil perder de vista a los empleados que están físicamente no visibles. Los empleados que trabajan en remoto son un 56% más propensos a sentirse excluidos de la Innovación. Puedes comprobar el sentimiento de desatención en el comentario de este empleado:

“La compañía está creciendo y cambiando de manera muy rápida. Mi esperanza es que la gerencia no olvide el hecho de que el personal de campo que trabaja aquí cuenta con muchos años de conocimiento, y por tanto es importante que se le involucre en la toma de decisiones que afectan a su trabajo”.

Las organizaciones más exitosas superan los puntos ciegos del líder y conectan a todos los empleados con la misión. Y se comprueba que los niveles de Innovación despegan. Cuando los empleados dicen que su trabajo tiene un “sentido especial” “en lugar de ser “solo un trabajo”, tienen un 56% más de probabilidades de experimentar más oportunidades de Innovación. Del mismo modo, cuando las personas sienten que “marcan una diferencia” en su trabajo son un 64% más propensos a sentirse comprometidos a llevar a cabo más altos niveles de Innovación.



El evangelio de la buena comida en Wegmans

Jody Wood y Wegmans se elevan sobre el hecho de cerrar brechas en la organización. Para Wood, el mantra de la compañía es atender a los clientes y ayudarles a vivir más sanos. Ella también consume los productos, y ayuda a otros a cocinar nuevos platos vegetarianos.

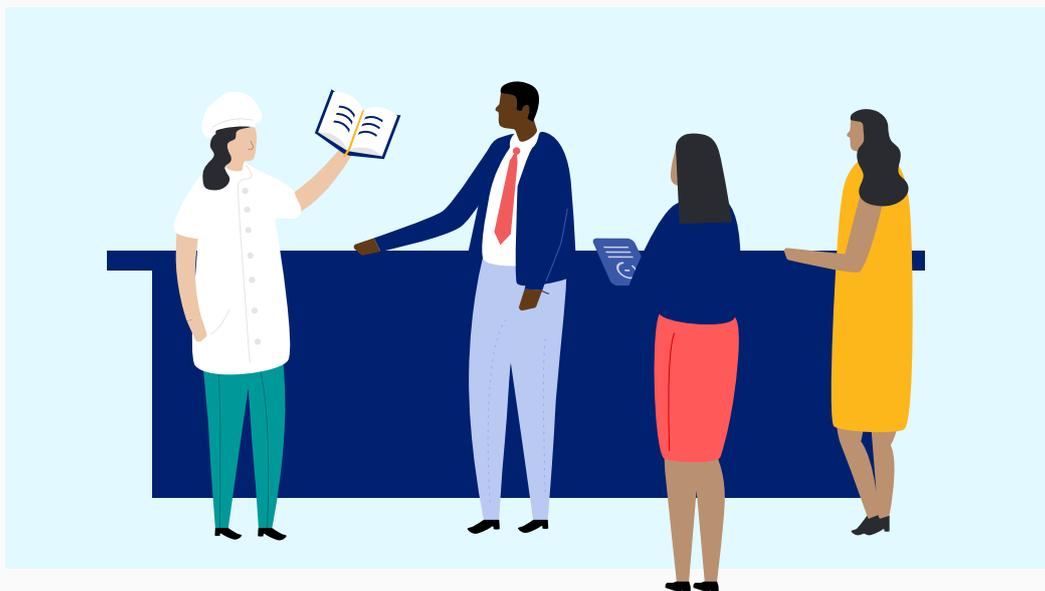
“Los clientes son realmente felices. Ellos regresan y me cuentan cómo prueban cosas nuevas con su familia. Me dan las gracias, y es muy satisfactorio ver cómo puedo ayudar a estas personas”.

De hecho, Wood ve su trabajo en Wegmans como una especie de misión. Antes de venir a la tienda, ella consiguió una maestría en el Seminario Brunswick Teológico.

Ella no buscaba un trabajo tradicional de capellán, si no difundir el evangelio de la buena comida.

“No empleo la Biblia, pero estoy satisfaciendo las necesidades de otros para ayudarles a ser saludables “.

Como sugiere este comentario, el propósito es palpable, desde la central de Wegmans hasta la tienda de comida en la que trabaja Jody Wood. Y porque el significado es compartido por igual, Wood y Wegmans pudieron crear un producto poderoso para la empresa y para su clientes.



Corriendo demasiado

“Ha habido grandes recortes de horas en los últimos meses. No es posible ganarse la vida trabajando solo 10-15 horas a la semana. Ante esta situación, los empleados no tienen más remedio que buscar un segundo empleo o abandonar la compañía. Estoy muy contento con el ambiente de trabajo, pero la empresa tiene que encontrar alguna manera de recuperar la lealtad de sus clientes y empleados”.

Testimonio de un empleado de una organización con bajos niveles de Innovación.

“Lean” ha sido el evangelio empresarial durante algunos años. Esto implica sabiduría para dirigir una empresa eficiente y el lanzamiento de nuevas iniciativas basadas en el enfoque de “despegue Lean”. Pero “lean” puede ir demasiado lejos y filtrarse en la gestión. Equivalente a la desnutrición, evitando la salud, la invención y la agilidad.

Nuestra investigación descubrió que una de las mayores barreras a la Cultura de la Innovación por parte de los empleados es la falta de recursos para desarrollar su trabajo. Si tienen dificultades para llegar a fin de mes, no pueden participar completamente en el proceso de Innovación.

Vemos esto claramente en los comentarios de los empleados. Cuando los empleados citan preocupaciones de la vida, independientemente de la industria o de su situación geográfica, aparecen significativamente menos probabilidades de experimentar la Innovación. Estas preocupaciones se agravan cuando ven que la organización prospera desde el punto de vista financiero o comprueban que los empleados en los niveles más altos ganan más. Cuando son conscientes de que sus propias luchas respecto a la seguridad económica parece alimentar el éxito de los demás.

Un empleado nos dijo:

“No puedo ahorrar unos dólares para invertir en mi futuro al trabajar para esta empresa. Tuve que conseguir un segundo trabajo el año pasado para obtener dinero extra para la gasolina. Con una educación universitaria graduándome con altos honores, y trabajando para la compañía desde hace muchos años, debería poder vivir de mi trabajo”.

Consideremos, por otro lado, la opinión del empleado que abrió esta sección, quien señaló que los horarios recortados de trabajo le conducían a desempeñar un segundo trabajo. Para ambos empleados, llegar a fin de mes se convierte en un problema para sus vidas. También lleva al resentimiento, que a su vez es un obstáculo para aportar grandes ideas a la organización.

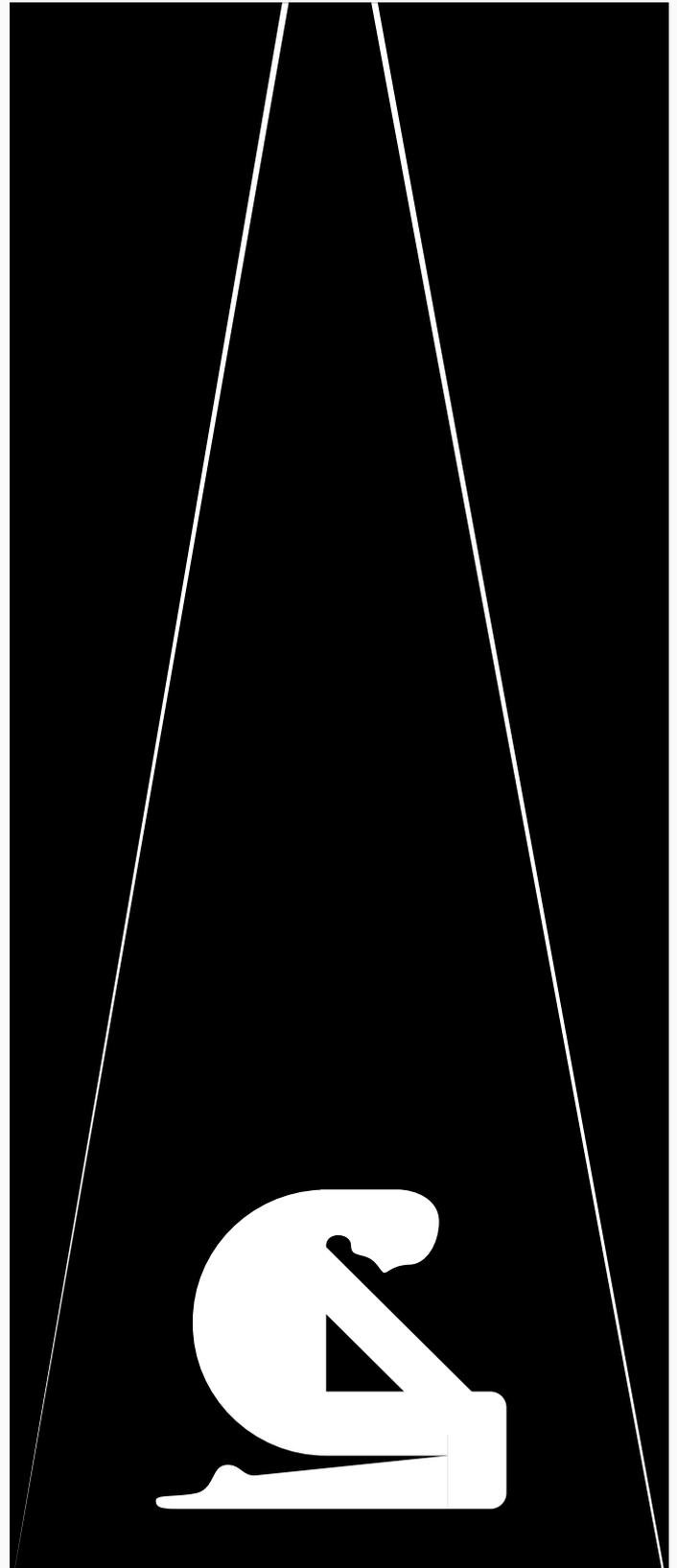
La escasez dentro del entorno laboral también conduce a la anemia en la Innovación. Los recursos limitados e ineficaces en el trabajo es una cuestión importante en las empresas que cuentan con un desempeño inferior de Innovación. Así es cómo un empleado describió su lugar de trabajo:

“La ubicación en la que trabajo ha sido insuficiente en estos tres años. En el último año hemos bajado a aproximadamente dos tercios de personal de una tienda, lo que plantea dificultades al no tener una sola venta designada por persona que ocupe el área de ventas”.

Otro describió cómo mejorar su organización en términos explícitos “lean”:

“Contrata a más personas, en lugar de tratar de gestionar con “Lean”, para que podamos centrarnos en realizar un trabajo de calidad en lugar de tratar de ir lo más rápido posible reclamando la finalización de proyectos”

Tiene sentido que las personas que experimentan escasez de dinero, de tiempo y de apoyo no están innovando para sus organizaciones. En efecto, se encuentran desaparecidos los recursos fundacionales en la jerarquía de Maslow. El psicólogo Abraham Maslow afirmó que los seres humanos deben tener necesidades básicas, tales como la seguridad física, antes de que puedan alcanzar sus niveles más altos de creatividad y “autoactualización”. Cuando los empleados creen que la dotación de personal es limitada y se ven mermados sus beneficios -especialmente cuando los ejecutivos y los accionistas disfrutan de ellos- los empleados no pueden y no ofrecerán su ingenio a la organización.



Abundancia en Wegmans

¿Cómo consigue Wegmans sortear esta barrera? Trabajando mucho para eliminar las preocupaciones asociadas a la seguridad económica y a los recursos en el trabajo. Por ejemplo, el 95% de los empleados de Wegmans afirman que “me dan los recursos y el equipo para hacer mi trabajo”. Eso son cinco puntos porcentuales más altos que el punto de referencia para *The Fortune 100 Best Workplaces*.

El programa de transformación de Wegmans parte de cómo la empresa crea un ambiente de abundancia en lugar de escasez. Sofía explica: “Si nos quedamos cortos en un área determinada, podemos mover a los empleados alrededor de la tienda para apoyar a otras personas y evitar que se sientan que su trabajo está sobredimensionado”.

Además, el 81% de los empleados de Wegmans manifiesta que “a las personas se les paga de manera justa por el trabajo que realizan”. En contraste, con el 41% de los empleados en el ámbito nacional de todas las industrias que opinan recibir un salario justo por parte de su organización.

En otras palabras, Wegmans lo hizo fácil para Jody. Wood fue con una nueva idea para impulsar el beneficio de la empresa. Ella tuvo la oportunidad de poder crear dietas saludables con arroz de coliflor porque Wegmans no siguió la metodología lean.



Saturación del Manager de primera línea

“La empresa necesita abrir los ojos y ver qué es REALMENTE lo que entusiasma trabajar en la tienda, en contraste a cómo brillan las oficinas del edificio en nueva construcción”.

Testimonio de un manager de primera línea de una organización con bajos niveles de Innovación

Los managers de primera línea son fundamentales para crear una Cultura de Innovación porque son los líderes con los que la mayoría de los empleados interactúan más, tienen un gran impacto sobre la fuerza laboral desde el punto de vista inventivo y ágil. Los managers de primera línea también representan una fuente vital de buenas ideas. Ellos representan un puente entre la experiencia del cliente y la estrategia corporativa. Son únicos para saber posicionarse y detectar nuevas posibilidades de productos, así como mejores formas de operar. Y, sin embargo, los gerentes de tienda, jefes de departamento, y otros líderes de equipo a menudo terminan ralentizando en lugar de acelerar la Innovación. Su trabajo para conducir la creatividad y sembrar emoción en sus equipos es impedido por la forma en que ellos mismos están en una situación de descontento, sintiéndose descuidados, mal pagados, y con poco apoyo.

Nuestra investigación encontró que los managers de primera línea son un 70% menos propensos que los ejecutivos y un 20% menos que los líderes de nivel medio para experimentar una Innovación significativa.

Cuando bajas en la pirámide cae a su vez la capacidad de Innovación.

Pero nuestra investigación muestra el problema de no involucrar a los managers de primera línea. Esto ocurre especialmente con las organizaciones que luchan por conseguir la Innovación de manera correcta.

Entre las empresas de bajo rendimiento, los resultados de Innovación para los gerentes de primera línea cayeron más allá de los niveles esperados que en cualquier otro nivel de trabajo. Su implicación en la Innovación es un 33% inferior a la esperada.

En efecto, los managers de primera línea pueden actuar como una barrera oculta para la Innovación.

Los líderes en los niveles inferiores tratan de desempeñar su trabajo con recursos limitados y procesos ineficientes. Estas experiencias son perjudiciales para su capacidad de participar en la Innovación, y probablemente obstaculizan su capacidad para alentar nuevas iniciativas. A continuación, mostramos la opinión de un manager de primera línea de una organización minorista:

“Hay seis formadores para toda la región DC. Esto no es suficiente para dar a nuestros empleados el nivel de servicio y formación de la que presumimos. Hay desorganización porque los empleados tienen un día de formación y después no hay tiempo para ganar en intuición y velocidad y cubrir las expectativas exigidas. Es injusto para el empleado ser capacitado por un formador que ha tenido poco o ningún conocimiento en un área específica. Tenemos que trabajar este aspecto por nuestros empleados o dejar de responsabilizarlos por su desempeño cuando no están recibiendo la mejor formación posible.”

En las palabras de este líder, puedes percibir su deseo para apoyar informes directos y permitir contribuir efectivamente a la organización. Pero, en un extremo de la barrera de “Running Too Lean”, el manager no tiene los recursos a su disposición para desarrollar a las personas adecuadamente. También puedes vislumbrar la frustración de una situación injusta, un sentimiento que probablemente debilita su compromiso y el de su equipo.

Un líder de primera línea puede contagiar la propagación de vibraciones anti-innovación. Ellos no son solo barreras. Son multiplicadores de barreras.

Este reto para los gerentes de primera línea tiene algo que ver con la forma en que muchas organizaciones han sido gestionadas en la estela de la Gran Recesión hace una década. Como las empresas se hicieron más planas, las responsabilidades se desplazaron a los líderes de nivel inferior. Y eso puede devenir en problemas para las empresas que persiguen ser más inventivas y ágiles.

Investigaciones recientes publicadas en *Harvard Business Review* encuentran que los managers que tienen un exceso de trabajo tratan a los empleados de manera menos justa. La injusticia, a su vez, impide la Innovación. Nuestra investigación encuentra que cuando los empleados creen que su líder muestra favoritismo, son un 17% menos propensos a innovar. En este sentido, un líder de primera línea puede ser un contagio a la hora de difundir vibraciones anti-innovación. No son solo barreras, son multiplicadores de barreras. Un manager separado por muchos niveles inferiores de la alta dirección está aislado de la realidad del negocio.

No solo los líderes en las trincheras pueden ver la lejanía de los ejecutivos, los de primera línea pueden sentirse resentidos por los beneficios que disfrutaban aquellos que se encuentran en un nivel superior de la jerarquía.

Recuerda el tono amargo del comentario del líder de primera línea refiriéndose a “oficinas brillantes” de los ejecutivos.

Los sentimientos de exasperación de los gerentes de primera línea respecto a la alta dirección también se relacionan con un tercer elemento de su malestar general: el sentimiento de estar mal pagados, y que es pasado por alto. Un manager de nivel inferior del sector bancario afirmaba:

[No hay] razón para que un mercado sea diferente respecto a otro en cuanto a promociones, reconocimientos, o cómo se evalúa el rendimiento específico. Yo estoy considerando otras opciones fuera, debido a mi sentimiento de frustración por falta de reconocimiento. ... vengo a trabajar todos los días, frustrado, pero me aseguro de ayudar a mi equipo lo mejor que pueda. Ellos no lo viven de la misma forma.

Este manager de primera línea demuestra el dilema al que se enfrentan muchos supervisores de nivel inferior. Sienten las mismas emociones de insatisfacción que se respira alrededor, en cuanto a la compensación y el reconocimiento. Sin embargo, como líderes, representan a su organización de manera profesional y positiva. Este líder está haciendo un esfuerzo. Sin embargo, parece probable que el equipo le trasmita a su manager que se sienten ofendidos y desmotivados, y que esas emociones socavan los esfuerzos de Innovación.

La imagen que emerge es la de muchos líderes de primera línea cuyas necesidades básicas desde el punto de vista económico, emocional, y de estabilidad no se están cumpliendo. Esta situación hace poco probable que los supervisores puedan generar avances o incentivar la motivación en los demás. Y esta es una pérdida real para las organizaciones, como señalamos en nuestro primer documento de la serie Insights de Innovación. Las personas no aportarán lo mejor de sí mismas, ni se esforzarán en proponer ideas a menos que trabajen para líderes que realmente se preocupen por ellos y representen una visión inspiradora.⁴

Barreras a la velocidad

Las barreras ocultas a la Innovación ralentizan de forma dramática la invención y la agilidad de una organización



Great Place to Work® ha identificado en su investigación el **Índice de Velocidad de Innovación (IVR)** como una medida clave de la capacidad de una organización para innovar, basada en la proporción de empleados que participan en generar nuevas ideas (ver p. 27 para más información sobre el IVR). Nuestra investigación demuestra que las empresas que no cuentan con ninguna de estas cinco barreras ocultas han maximizado su IVR, logrando velocidad y crecimiento más allá de sus competidores.

Las organizaciones con dos barreras experimentan una caída significativa en su IVR,

perdiendo casi la mitad (49%) de todo su potencial. Aquellos que cuentan con las cinco barreras tienen aproximadamente un tercio de la capacidad de Innovación respecto a los que avanzan sin obstáculos.

Nuestra investigación muestra que si solo el 10% de los empleados experimenta los problemas asociados con una barrera particular, esto se refleja en su empresa.

¿Cuántas barreras ocultas a la Innovación tienes en tu compañía? ¿Cuántas puedes permitirte tener?

Los líderes de primera línea satisfechos de Wegmans

Wegmans, por otro lado, gira alrededor de la barrera del temor del manager de primera línea.

El apoyo en forma de suficientes personas y herramientas no es un problema. El 96% de los managers de primera línea de Wegmans afirman: “Me dieron los recursos y el equipo para hacer mi trabajo”. Nueve de cada diez de los líderes de nivel inferior llaman a Wegmans un lugar psicológico y emocionalmente saludable para trabajar. El 95% dice que puede tomarse las vacaciones necesarias y el 82% afirma que el pago es justo en la empresa.

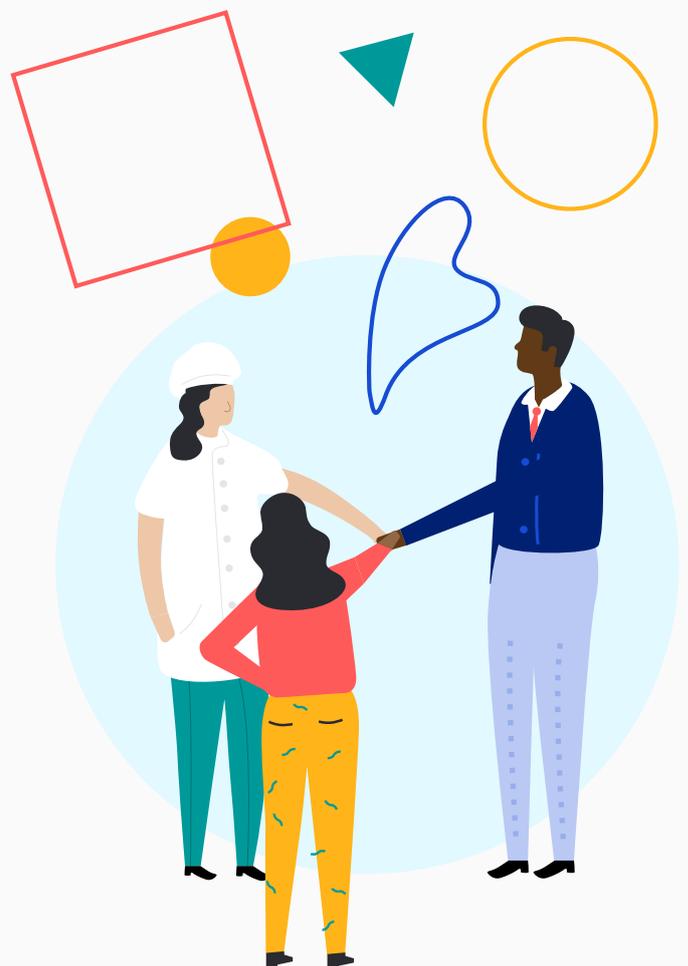
Los líderes de primera línea también experimentan un sentimiento de cuidado por parte de las personas que están por encima de ellos. Nueve de cada diez manifiesta que sus supervisores muestran “un interés sincero en mí como persona, no solo como empleado”.

Tengamos en cuenta al gerente de la tienda de Jody Wood, Craig Franklin, y sus interacciones con los miembros de la familia Wegmans. El presidente de Wegmans, Danny Wegman, y el CEO Colleen Wegman visitan habitualmente las tiendas de la compañía. Y cuando lo hacen, no juegan un rol superior controlando a sus subordinados. “Cuando Danny y Colleen visitan las tiendas contagian su entusiasmo, muestran su agradecimiento por lo que hacemos y esto ayuda a crear un gran ambiente de trabajo”, dice Franklin.

Franklin es un veterano que trabaja en Wegmans desde hace 31 años, y se siente orgulloso de su compañía y de sus líderes. Se ha trasladado de una tienda a otra como gerente, y ahora es el décimo lugar en el que trabaja, este hecho lejos de hacerle sentirse descuidado en el frente,

Franklin percibe aprecio por los ejecutivos de la empresa de más alto nivel.

Esta situación le permite dar la vuelta y crear la misma experiencia para otros empleados como Jody Wood. “Realmente no puedes tener Innovación a menos que escuches a tu gente y no puedes escuchar a tu gente a menos que realmente los respetes”, dice Franklin. “Creo que eso lo resume todo.”



Mentes estancadas

“La formación cruzada no clarifica. No hay una configuración para el éxito. Es un tema muy complicado y nadie tiene respuestas directas ... No confío en la gestión de este tema y personalmente me facilitaron información falsa mientras que a otro empleado se le contó una historia diferente. No siento que se fomente la formación y las carreras profesionales y eso me entristece “.

Testimonio de un empleado de una organización con bajos niveles de Innovación.

Hay varias razones por las que los empleados compiten por una promoción: una mayor remuneración, una función laboral más amplia, una mayor participación en la estrategia, pero ¿debería ser la capacidad de innovar una de ellas? Desafortunadamente, los empleados de muchas organizaciones creen que la única forma de contribuir con ideas importantes es subir en la escala jerárquica. Es una percepción que a menudo se basa en la realidad. Muchos líderes señalan que, para ellos, las ideas nuevas provienen principalmente de contrataciones externas. Esta situación de qué fue primero el huevo o la gallina constituye una barrera oculta para la Innovación, donde la mente de las personas se estanca al sentirse invisibles y no apreciadas.

Nuestros datos lo demuestran. Los contribuyentes individuales tienen 94 veces más probabilidades de innovar de manera significativa cuando se les ofrece oportunidades de crecimiento profesional, en comparación con aquellos que no cuentan con estas opciones de desarrollo profesional.

Cuando la capacidad de los empleados para innovar parece depender de la obtención de una promoción, los contribuyentes individuales mantienen sus ideas. Los líderes, ávidos de Innovación, a menudo responden contratando a nuevas personas para obtener una afluencia de ideas. Pero este ciclo, en última instancia, restringe el crecimiento de una empresa.

Simplemente no es realista promover a todos, y contratar a nuevas personas es una alternativa limitada. Si bien la contratación externa es una estrategia comprensible, los managers que confían demasiado en los recién llegados para obtener ideas nuevas descartan efectivamente a los empleados existentes que buscan participar de maneras más significativas. Cuando esos empleados se pasan por alto por promociones o no son invitados a mover a la organización en nuevas direcciones, se sienten invisibles y frustrados.

Esa frustración a menudo toma la forma de quejas sobre la imparcialidad de las promociones. Tengamos en cuenta este comentario de un empleado de una compañía cuyo *performance* se encuentra por debajo de nuestras expectativas en la escala de Innovación:

“Las personas son contratadas para ocupar puestos en función de sus relaciones y no en función del mérito. Es extremadamente frustrante trabajar durante casi 20 años y ver entrar empleados nuevos a puestos directivos o puestos más altos que tu posición. Esta situación se produce desde hace 5-7 años. Te hace sentir que estás trabajando sin ningún sentido”.

Además de las promociones injustas, otro sello distintivo de esta barrera es cuando las personas no sienten que tienen la autoridad para participar en el crecimiento profesional.

Las organizaciones a menudo dicen que quieren que los empleados generen ideas, lo que en teoría puede generar entusiasmo profesional y una sensación de progreso. Pero en la práctica, muchas de esas mismas organizaciones ponen obstáculos burocráticos con extensos procedimientos de aplicación y aprobación. En efecto, las personas deben pedir permiso para innovar. Los empleados, y sus mentes, se sienten atados al status quo en lugar de estar libres para explorar nuevas posibilidades.

Veamos la preocupación de este empleado:

“Si pudiera cambiar una cosa para hacer de esta compañía un mejor lugar para trabajar, buscaría formas de aumentar las oportunidades de avanzar entre departamentos y áreas. Trabajando en un pequeño departamento de un área pequeña de esta empresa a veces me siento estancado. Me encanta el ambiente de trabajo y aprecio mucho los beneficios que nos brindan. Sin embargo, apreciaría más las oportunidades de crecimiento. Después de estar con la compañía durante 7 años, no quiero irme, pero en este momento, siento que hay pocas posibilidades de movilidad hacia arriba (o incluso en el mismo nivel).”

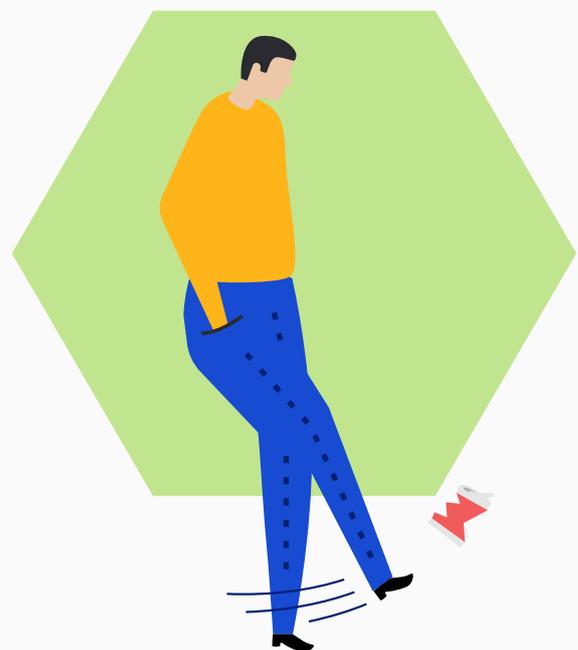
Como también vimos en el comentario al comienzo de esta sección, los empleados a menudo buscan cualquier tipo de movimiento, ya sea vertical, lateral o incluso formación cruzada para aprender de otro equipo. Lo que les falta es la capacidad de crecer en su puesto: el poder de apropiarse de proyectos o tareas que fomenten el aprendizaje autodirigido y que supone un impacto significativo en su organización. El crecimiento no siempre significa asistir a conferencias costosas o congresos. Podría ser tan simple como el espacio y el tiempo para aprender algo nuevo y aplicarlo a su trabajo actual. Pero sin las oportunidades disponibles para el crecimiento en sus puestos actuales, la creatividad de los empleados se marchita, y les empuja a buscar

nuevas oportunidades en otros lugares.

La mentalidad es muy diferente en las Culturas de Innovación. Para los empleados de las organizaciones con prácticas de Innovación más inclusivas, la capacidad de contribuir con una nueva idea no depende de subir la escala corporativa.

Cuando las personas deben pedir permiso para innovar, los empleados y sus mentes se sienten atados al status quo en lugar de tener libertad para explorar nuevas posibilidades

Mientras que otras compañías suelen tener sistemas para gestionar sugerencias, las personas en estas organizaciones se sienten alentadas a hablar. Se acercan libremente a sus managers para recibir orientación táctica, y no para obtener permiso para probar algo nuevo.



Floreciendo las mentes de Wegmans

Jody Wood, por ejemplo, no tuvo que obtener un ascenso o seguir un proceso burocrático para llevar el arroz de coliflor a Wegmans. Y su Vicepresidente, Joe Sofia, lo sabía todo sobre la búsqueda que emprendió Jody sobre las comidas de bajo índice glucémico para su esposo en los eventos *Open Door Days* y *Town Hall* que la compañía organiza. Sofía tuvo en cuenta ese conocimiento previo, obtenido en parte por el cuidado de sus empleados, y le preguntó a Wood si tenía alguna idea.

Esta experiencia no es exclusiva de Jody en Wegmans. Aproximadamente 9 de cada 10 empleados dicen que se les ofrecen oportunidades de crecimiento, y el 88% afirma que los líderes “escuchan mis ideas y sugerencias para mejorar nuestro trabajo y la empresa”.

Wood y sus colegas no solo se sienten cómodos compartiendo ideas en Wegmans, sino que sus mentes activas se extienden a las conversaciones con los clientes. Una característica sorprendente de la historia del arroz de coliflor es que Wood se inspiró para conocer más sobre las dietas de bajo índice glucémico compartiendo sus experiencias con un comprador de Wegmans. Resulta que hablar con los clientes es algo típico de Wood en su trabajo. Ella constantemente les pide a los compradores sugerencias que pueda llevar a sus managers.

“Estoy justo en el mismo lugar que el cliente y escucho lo que los clientes buscan, qué cosas valoran”, dice Wood. “Y les digo, ‘díganme algo en lo que la dirección pueda estar interesada’. Y les anuncio: *“Se lo señalaré al gerente de la tienda”.*

Este tipo de investigación de mercado en curso no tiene precio. Muchas empresas pagan



millones por encuestas para recoger tendencias emergentes de clientes.

Wegmans, por su parte, ha creado una cultura de curiosidad donde en primera línea los empleados están reuniendo inteligencia de mercado, facilitando el camino a la Innovación.

La ventaja de Wegmans no es solo su cultura de escucha. También proviene de haber sabido abandonar la burocracia en favor de experimentos informales. Una de las recetas de arroz de coliflor que Wood compartió con sus gerentes era una masa de pizza. Si ella hubiera sido requerida para desarrollar una propuesta de negocio para ese caso específico, podría haberse apagado su entusiasmo y ralentizado el progreso de Wegman con sustitutos del almidón.

Sin embargo, Sofía se convirtió en una socia para Wood, facilitándole espacio, orientación, recursos, y apoyo para probar el producto en su tienda y ver qué podría pasar. La masa de pizza de coliflor no fue exitosa. Así que Wood y su equipo pasaron rápidamente a probar otras recetas de arroz de coliflor que tuvieron más éxito. Cuando la tienda de Bridgewater no pudo mantenerse al día con la demanda, sabían que estaban preparados para escalar este producto a otras tiendas Wegmans.

Esto es lo que sucede cuando las personas pueden florecer, en lugar de estancarse en una posición o función limitada.

En otras palabras, el crecimiento del negocio de arroz de coliflor vino directamente de la forma en que Wegmans facilita que la mente de su gente crezca.

CONCLUSIÓN

Evitando las barreras ocultas a la Innovación para todos

Este *paper* ha destacado la facilidad de perderse ante los obstáculos para alcanzar una Cultura inclusiva de Innovación.

Te mostramos cinco barreras ocultas:

1. El miedo cotidiano
2. Desvinculación con el propósito
3. Escasez de recursos
4. Saturación del Manager
5. Mentes estancadas

Lo que tienen en común es la manera en la que todos en la organización sienten que pueden crear, estar conectados y contribuir.

Los que sostienen las barreras suelen ser personas que están posicionadas en una jerarquía corporativa tradicional, así como contribuyentes individuales y managers de nivel inferior.

Muchos ejecutivos quieren invitar a estas personas al proceso de Innovación. Quieren maximizar todos los recursos de su gente, su potencial, para aprovechar el ingenio de todos sus colaboradores.

¿Cómo hacerlo? ¿Cómo pueden los líderes evitar encontrarse con estas barreras difíciles de ver?

La mejor respuesta puede reducirse a lo que Joe Sofi dijo al principio de este estudio. Cuidar a las personas. El liderazgo del cuidado es un catalizador secreto para encender Innovación para todos.

La hermana inseparable del cuidado es la empatía, y es una forma de eliminar las barreras

que hemos identificado.

Si un líder se pone a sí mismo en los zapatos de aquellos empleados que se encuentran en las trincheras, es más probable que ese líder facilite a los empleados de primera línea los recursos básicos necesarios para llevar a cabo su trabajo, así como la confianza y seguridad para poder cuidar de sus familias y de sí mismos, y sentirse parte del propósito de la empresa y la percepción de estar creciendo, independientemente o no de las promociones.

De esta forma, los ejecutivos pueden profundizar conectando con aquellos que están situados en niveles más bajos del organigrama.

Wegmans, de nuevo, ofrece un ejemplo revelador.

Lo puedes comprobar viendo la ropa que lleva Joe Sofía en el trabajo. Es un alto ejecutivo, pero no lleva traje.

“Voy vestido con indumentaria normal como mis empleados. Puede ser un detalle carente de importancia, pero no lo es. Para mi es importante transmitir que estamos todos juntos en esto” dice Sofía. “Quiero transmitir que soy igual que todos los demás, de hecho, soy un líder al servicio de ellos”.

Esa actitud humilde es poderosa. Lo suficientemente poderosa como para eliminar los obstáculos a la Innovación que tanto aparecen en muchas compañías.

Le preguntamos a Jody Wood sobre las cinco barreras ocultas que descubrimos en nuestra investigación.

“No sentí ninguna de esas barreras”, dijo. “Estoy muy cómoda en Wegmans. Cuando entro a trabajar siento que estoy dentro de un equipo o de una familia. No percibo una separación entre la dirección y yo misma.

“Cuando entro a trabajar siento que estoy dentro de un equipo o de una familia. No percibo una separación entre la dirección y yo misma. Esa jerarquía simplemente no está ahí. Por tanto, no tuve ningún problema para acercarme a las personas y compartir con ellas mi experiencia con el arroz de coliflor.”

JODY WOOD, WEGMANS



Esa jerarquía simplemente no está ahí. Por tanto, no tuve ningún problema para acercarme a las personas y compartir con ellas mi experiencia con el arroz de coliflor.” Recalca Wood.

Wood comentó cómo su creación la había compartido con el propio presidente de la compañía, Danny Wegman, durante una visita a su tienda de Nueva Jersey hace dos años. Ella le contó la historia de su marido y su recuperación. Le narró cómo el libro del Dr. Fuhrman la había inspirado, con el arroz de coliflor y otros alimentos de bajo índice glucémico, que ayudaron a su marido a dejar la insulina y caminar libremente de nuevo.

“Danny se quedó impresionado. Se levantó, probó la muestra y hablé con él durante cinco minutos”, recuerda Wood. “Regresó a Rochester al día siguiente y llamó a mi manager Tammy y después les dijo: “Consigue el libro del Dr. Fuhrman, “The End of Diabetes”, y sitúelo en el puesto de Jody “. Y eso hicimos “.

Ese simple gesto respetuoso de Danny Wegman es lo que anima a los empleados a proponer nuevos productos que conducen al crecimiento de la empresa, la manera en la que Innovación para todos es mejor para el negocio. Pero el movimiento de Danny Wegman también llega a cómo

Innovation By All es el mejor camino para las personas que trabajan en la empresa y mejor para el mundo. Porque ahora Jody Wood está aún más dispuesta a predicar las bondades de las comidas vegetarianas de bajo índice glucémico. Y los clientes de Wegmans están viviendo una mejor experiencia.

Así es cómo Wood describe el impacto de añadir el libro de Furhman a su puesto de comida. “Esto ha supuesto una gran diferencia en la vida de mis clientes”, dice Wood. “Hablo de ello, y tengo clientes que vuelven unos meses después y me dicen, “hicimos la dieta y revertimos la diabetes en la vida de mi esposo o en la de mi esposa “.

“Y es simplemente increíble, ya que es como si existiera un poder por encima orquestando todo esto para cambiar la vida de la gente a un plano más feliz y saludable. Porque no hay nada mejor que sentirse bien y estar sano.” ■



Sobre nosotros

Durante 30 años, Great Place to Work® ha trabajado con empresas líderes de todo el mundo para identificar y construir culturas High-Trust, High Performance. Nuestra investigación ha demostrado que la construcción de Grandes Lugares de Trabajo no solo es lo correcto, es mejor para las personas, mejor para los negocios, y mejor para el mundo.

Autores

| | |
|---------------|-------------------------------|
| Marcus Erb, | VP, Data Science & Innovation |
| Ed Frauenheim | Senior Director of Content |
| Chandni Kazi | Data Scientist |
| Nancy Cesena | Data Scientist |

Bibliografía

- 1 <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>
- 2 <https://scholars.org/brief/how-unpredictable-work-scheduling-hurts-retail-workers---and-what-might-change>
- 3 <https://hbr.org/2018/06/research-when-managers-are-overworked-they-treat-employees-less-fairly>
- 4 See Innovation By All: The new flight plan for elevating ingenuity, accelerating performance, and outpacing rivals, pp. 13-16

Contáctanos

Pilar Villegas

Directora de Consultoría
Great Place to Work® España
Pilar.Villegas@greatplacetowork.com
greatplacetowork.es

Tres pasos para tu estado y Ratio de Velocidad de Innovación

La investigación de Great Place to Work® muestra que el **Ratio de Velocidad de Innovación** es una métrica simple para analizar la agilidad y la invención de una organización. Organizaciones con los más altos ratios disfrutan a su vez de niveles más altos de esfuerzo discrecional, menor riesgo de rotación, mayor adaptabilidad y crecimiento más rápido de los ingresos. Entonces, ¿qué es el **Ratio de Velocidad de Innovación** y cómo calcular el tuyo? En pocas palabras, es una figura que representa el número de empleados que se sienten dispuestos y capaces de innovar frente a la relación del número de empleados que no están dispuestos a hacerlo.

A continuación, mostramos cómo calcular el Ratio de Velocidad de Innovación, utilizando el estudio del Trust Index® de Great Place to Work®:

1. Analiza cuántos empleados dicen que tienen oportunidades de Innovación significativas.
2. Analiza cuántos empleados dicen que tienen “solo unas pocas oportunidades” y cuántos empleados manifiestan que no tienen “ninguna”. A continuación, suma estas dos cifras.
3. Divide el número de empleados que dicen tener “muchas” oportunidades significativas por el número de empleados que dicen que tan solo tienen “pocas o ninguna.”

Los estados de la Innovación para Todos

Hemos encontrado que las empresas se dividen en tres amplias categorías respecto a su **Ratio de Velocidad de Innovación**. Nosotros llamamos a esto las etapas de “Innovación para Todos”. Aquí te mostramos los **Ratios de Velocidad de Innovación** para cada etapa.

Ratio de Velocidad de Innovación acelerado: 5.5 

Esto equivale a 11 empleados que tiran de la organización hacia adelante por cada 2 que suponen un freno en la organización con respecto a la Innovación.

Ratio de Velocidad de Innovación funcional: 2.5 

Esto equivale a 5 empleados que tiran de la organización hacia adelante por cada 2 que son un freno para la organización con respecto a la Innovación.

Fricción Ratio de Velocidad de Innovación: 1.5 

Esto equivale a 3 empleados que tiran de la organización hacia adelante por cada 2 que son un freno para la organización con respecto a la Innovación.

Cómo mejorar tu Ratio de Velocidad de Innovación

Lee nuestra serie de documentos de investigación de *Innovation Insights* para obtener consejos sobre cómo acelerar sus esfuerzos de Innovación.

Puedes descargar los documentos en nuestra página www.greatplacetowork.es