



knowsquare .

PREPARADO POR: JAVIER GARCÍA ÁLVAREZ

12 DE JUNIO DE 2009

EL PASILLO DE LA INNOVACIÓN

ARTÍCULO

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor

“Si no entiendes la innovación, no entiendes los negocios”, decía Peter Drucker. Porque la innovación es un proceso necesario para que la empresa del siglo XXI pueda navegar en un mundo en el que existen tecnologías que permiten comunicarte a un coste que tiende a cero, donde a golpe de clic se puede no sólo gestionar viajes, compras o participar en foros sociales, sino que existe la posibilidad de que, por ejemplo, radiólogos americanos envíen por correo electrónico sus radiografías a médicos indios, de gran cualificación y menores salarios, para que emitan sus diagnósticos la mañana siguiente, o que empresas españolas sean *partners* de otras indias para hacer tareas de programación informática, o que una parte importante de los servicios y las manufacturas se puedan diseccionar, contratar y gestionar a escala global.

La innovación está presente en todos los ámbitos de la vida, no sólo en los teléfonos, coches, televisiones o aviones que usamos, sino también en el modo en el que nos comunicamos, o en el que se gestionan los almacenes, los materiales de la ropa que nos ponemos o los bombones que comemos en el centro de la ciudad. Hay innovación en pequeñas, medianas y grandes empresas, y en todos los sectores, quedando obsoleta la denominación de “sectores maduros”.

Pero la innovación no se logra sólo cuando se diseña un proyecto para una convocatoria de ayudas, o se tiene un departamento de I+D o muchas normas ISO. Innovar es hacer cosas diferentes bien sea para reducir costes, o simplemente para hacer cosas distintas que satisfagan las expectativas de los consumidores que, en definitiva, integran la sociedad en su conjunto.

Y para hacer cosas diferentes la gestión de la empresa debe también ser diferente a lo establecido por los patrones clásicos. Resulta imprescindible poder alinear a toda una organización para conseguir una mejora continua. Esto implica disponer de una mentalidad abierta, dispuesta al cambio, vigilante del entorno para conocer las oportunidades que brinda la tecnología global, y la amenaza que supone la competencia, para aprender de los clientes, cooperar con los proveedores, crear lazos para aprender y sobre todo, cuidar a las personas como agentes de cambio.

Y es que en el centro del éxito están las personas y el aprovechamiento de su experiencia e inteligencia. Cualquier miembro de una organización, independientemente de su cargo, puede ayudar a mejorar y a crear ideas de cambio, y esta concepción (muy bien apuntalada en argumentos por Gary Hamel, el nuevo Peter Ducker del *management*) está aún muy poco extendida en la cultura empresarial española.

La complejidad del proceso de innovar arranca en la creación de ideas. No hay innovación si no se construyen el clima y los incentivos necesarios para que surjan ideas. Pero para aprovecharlas, para que permitan cambiar algo establecido, hay que evaluarlas técnica y económicamente. Suele citarse (Gary Hamel lo hace) una regla de “oro” entre los expertos en innovación que dice que por cada 1.000 ideas que se generan en una empresa, tan solo son viables unas 100, y de éstas son tan solo 2 ó 3 las que tienen un impacto real sobre la rentabilidad de la compañía. Por lo tanto, se necesita mucha capacidad para evaluar ideas, para conocer el mercado, para resolver problemas técnicos y para convertir en euros el proceso de innovación.

En este contexto resulta difícil y muy costoso para determinadas empresas llevar a cabo este proceso por ellas mismas. De ahí que hoy por hoy ya no se pueda hablar de innovación sin cooperación, sin disponer de socios tecnológicos que pueden ser desde centros de conocimiento hasta alianzas con proveedores, con empresas de la competencia o con distribuidores.

Como decía, detrás de toda organización inteligente y creativa están las personas. El cómo se gestionen las personas será el pilar por el cual se forjarán (o no) organizaciones sostenibles. Pero las personas necesitan de otras personas para interactuar y mejorar. Y ahí es donde puede surgir uno de los grandes errores. Tendemos a creer que porque tenemos correo electrónico, una intranet, la posibilidad de hablar a través de la red a coste cero (por IP, como es el caso de *Skype*), o porque tenemos una cuenta de *Facebook*, la innovación y las ideas ya están servidas. De la misma manera, también caemos en el error de pensar que teniendo reuniones continuas en las empresas somos capaces de lanzar nuevas ideas para nuestras organizaciones.

Sin embargo, ¿saben cuál es una de las grandes fuentes de ideas? Los encuentros informales entre personas con motivaciones similares y con talento suficiente en una materia concreta. Una parte muy importante de los trabajos académicos y de investigación, y por qué no, de los llevados a cabo en la empresa, se forjan en los pasillos, en conversaciones informales, en ratos de ocio. Nadie se levanta por la mañana y se dice “voy hablar con X persona que está investigando en un campo que nos interesa para nuestro producto”. Un simple encuentro con X, planificado o no, puede ayudarnos a interactuar, a crear ideas que luego se puedan convertir en algo útil. Y ese encuentro es muy difícil de sustituir por cualquier medio de comunicación digital.

Claro que una vez que se tienen las ideas, y el contacto establecido, tenemos toda una batería de herramientas para su gestión, casi a coste cero, aunque nos separen miles de kilómetros a las personas. Claro que podemos gestionar *online* la evolución de nuestros proyectos. Pero para gestionar las ideas y los proyectos, antes se nos han tenido que ocurrir. Esos pasillos de la innovación, esos espacios donde personas con talento divagan, analizan y contrastan sus motivaciones (y preocupaciones) con otras personas son vitales, a mi juicio, para el progreso. Las organizaciones inteligentes suelen crear esos espacios, y animar a la movilidad geográfica y a la asistencia a foros, a sus empleados. Esas organizaciones suelen localizarse en áreas geográficas con alta densidad de población, cuanto más diversa y formada mejor, y esto es posiblemente lo que explicará porqué unas ciudades, unas regiones y unos países saldrán primero y más reforzados de la actual crisis económica.

El talento llama al talento, y su gestión genera pasillos hacia el progreso.

Javier García Álvarez