



knowsquare .

PREPARADO POR: LAURA GONZÁLEZ-MOLERO

1 DE SEPTIEMBRE DE 2009

GESTIONAR E INNOVAR ANTE UN FUTURO INCIERTO

CONFERENCIA

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor

Desayuno Club de Marketing Aragón.- 15 de julio

Buenos días a todos:

En primer lugar, **me gustaría agradecer al Club de Marketing** la invitación que me permite estar hoy aquí. **Para mí es una satisfacción compartir** con vosotros este desayuno organizado por una institución que **ya lleva 50 años** fomentando el debate y la reflexión entre los empresarios, directivos y ejecutivos de Aragón. **¡FELICIDADES por ello!** Antes de comenzar, me gustaría **felicitar también a vuestro presidente, Salvador Arenare,** por el éxito de una iniciativa como ésta, que nos permite compartir conocimientos y generar ideas.

Y dicho esto, voy a compartir unas reflexiones y pinceladas sobre **el valor de la gestión, el conocimiento y la innovación** en estos momentos de incertidumbre.

Como todos saben, este año 2009 en el que tanto hablamos de la crisis económica es también el año que se celebra el **segundo centenario de la muerte de Darwin y el 150 aniversario de la publicación de El origen de las especies.** En contra de las teorías creacionistas de su tiempo – que defendían que la vida surgió súbitamente, sin procesos previos de aprendizaje o evolución –, Darwin nos explicó cómo la vida en este planeta ha llegado a ser lo que es mediante procesos de adaptación a un entorno cambiante y de riesgo.

A lo largo de la evolución surgieron nuevas formas y organismos, nuevas asociaciones y nuevos sistemas. La teoría de la evolución de las especies vino a decirnos, simple y llanamente, que **la vida es el resultado de las situaciones de crisis, del ensayo y error, del cambio para la supervivencia.**

Los organismos que mejor aprenden a adaptarse a las condiciones y cambios del entorno son los que perviven.

Los que no “interiorizan” las nuevas realidades de su medio y no desarrollan “mutaciones” para sobrevivir en él acaban por desaparecer.

Y en este año de crisis financiera mundial, aquí estamos nosotros los humanos –y las agrupaciones que hemos creado para organizarnos: gobiernos, empresas, organismos y colectivos en general– considerando innovaciones, planes y estrategias que nos ayuden a adaptarnos a este entorno empresarial en pleno cambio.

Si hiciésemos una relectura económica de la teoría de la evolución de Darwin –y toda la vida es economía– ésta podría ayudarnos a **aprender a SER EVOLUCIÓN**, a integrar los cambios y a **diseñar estrategias que nos permitan convertir las crisis en oportunidad.**

Vivimos en momentos de recesión económica mundial, con crecimientos negativos en muchos países de la OCDE y una desaceleración en los países en desarrollo y emergentes. Esos datos macroeconómicos están ligados a alarmantes tasas de desempleo, a sensación de incertidumbre, a desconcierto en los gobiernos y entidades financieras, a cautela extrema en las empresas y, sobre todo, a **parálisis en la toma de decisiones.**

A su vez, **la falta de confianza en el sistema y el miedo** ante el futuro, que se percibe oscuro, **perpetúa la recesión** y agudiza la crisis. Esto lo único que genera es un círculo vicioso de retracción en el consumo, freno de la inversión, falta de liquidez y, sobre todo, **retraso en la puesta en marcha de medidas que aborden la nueva coyuntura de un modo rápido y eficiente.**

Si en un planteamiento puro de Darwin podríamos decir que los humanos hemos alcanzado el plano de la “evolución consciente” (y ahí están los avances de la ingeniería genética para demostrarlo), **en un enfoque económico de la teoría de Darwin estamos lejos de estrategias que favorezcan la adaptación a largo plazo.**

Quizá una relectura “económica” de Darwin podría **animarnos a cambiar esa situación y ayudarnos a establecer modelos económicos más realistas** y menos dogmáticos.

Para adoptar esa actitud, las compañías, al igual que el resto de actores económicos, **deberíamos empezar a cambiar ciertas creencias. En este sentido, permítanme que les exponga un DECÁLOGO**, con una serie de premisas que considero necesarias para favorecer una gestión eficaz y promover la innovación en la coyuntura actual.

1.- NO DEBEMOS DEJARNOS INVADIR POR EL PÁNICO COLECTIVO

Las actitudes de pánico conducen irremisiblemente a una parálisis operativa, incompatible con el cambio y la adaptación al nuevo entorno económico. Para ello, debemos identificar los errores e inercias del pasado y tratar de evitarlos. Y, sobre todo, una vez establecidos e interiorizados, **abandonar el círculo vicioso de análisis y diagnóstico que lleva a esta parálisis y comenzar a actuar.**

2.- LA INNOVACIÓN COMO INSTRUMENTO DIRECTIVO

Tenemos que ponernos a trabajar en **la gestión de la innovación, a día de hoy uno de los principales instrumentos más efectivos.** Hay que buscar estrategias que nos permitan ser más competitivos y productivos; aumentar la confianza de los consumidores; mejorar el compromiso de los trabajadores...

La innovación es un concepto más amplio que la creación de nuevos productos. De hecho, **la innovación debiera ser un proceso de negocio, directamente ligado a la estrategia de la empresa y a su competitividad futura. Para ello, la innovación ha de tener un marcado carácter multidisciplinar** en el que intervengan no sólo aspectos ligados al producto o al proceso, sino también a la mejora operativa o al modo de relación con socios y proveedores.

Tan importante es la cantidad invertida, como la planificación y la estrategia de dicha innovación que ha de ser muy estudiada, teniendo en cuenta:

- Dónde se debe focalizar
- En qué sectores
- En qué momento
- Con qué recursos
- Con qué financiación

Y todo ello para que **la innovación se produzca de forma eficiente** y no de espaldas al mercado.

Muchas empresas invierten grandes cifras en I+D+i pero con resultados poco eficientes, por lo que la estrategia y planificación de la innovación debe llevarnos a una eficiencia en dicho proceso para conseguir resultados que se reflejen en los balances y cuentas de resultados.

3.- UNA MENTALIDAD ABIERTA AL CAMBIO

En la coyuntura actual, es esencial tener una **mentalidad abierta al cambio** y desarrollar cualidades como la **flexibilidad**, que nos permitirá entender las nuevas necesidades de los clientes y los mercados para darles mejor respuesta. Es necesaria, ahora más que nunca, que la organización realice **una buena gestión del cambio**, con el fin de conseguir los resultados esperados, adaptándonos al nuevo entorno.

En este proceso, hemos de ser pragmáticos y adaptar los esfuerzos en función de las características propias del cambio y, por supuesto de la organización. Y para conseguirlo, **desembarazarnos del miedo se convierte en prioridad. Hay que abandonar el miedo** a explorar nuevas fórmulas, nuevas soluciones, nuevos canales, nuevas asociaciones, nuevo talento (abandonar la endogamia)...

4.- LA VELOCIDAD, UN FACTOR CLAVE

Todos compartimos igualmente que, además de la oportunidad de implantar eficazmente las medidas que tomemos, **la velocidad de acción y la rapidez de respuesta son claves** en las situaciones de crisis. No hay duda de que las empresas que tomen decisiones más rápidas y más acordes con la nueva realidad, serán las que saldrán más fortalecidas de la coyuntura actual.

5.- UN SISTEMA ECONÓMICO MÁS FLEXIBLE

Necesitamos, y muy urgentemente, **reformas estructurales** que permitan dotar a nuestra economía de la flexibilidad y “cintura” de la que carece. Son necesarias reformas en la legislación laboral, la reducción del impuesto de sociedades, una rebaja de las cotizaciones...

Para dinamizar la economía en este entorno de crisis, necesitamos que empresas, emprendedores e innovadores puedan competir en igualdad de condiciones con otros actores económicos de entornos menos anquilosados que el nuestro. Y como sociedad civil y generadores de riqueza de este país, debemos exigir y apoyar estas reformas.

6.- APOYO AL EMPRENDEDOR

Debemos potenciar el **espíritu emprendedor de nuestro país**. Para conseguirlo, una condición indispensable es aumentar el reconocimiento social del emprendedor, de la empresa y de los investigadores y así lograr un mayor apoyo gubernamental para ellos.

La CEOE presentó un estudio realizado en las Universidades sobre las ambiciones profesionales de nuestros estudiantes y una mayoría abrumadora apuntaba su deseo de ser **funcionarios**.

Claramente indica que nuestro sistema educativo no fomenta el espíritu emprendedor, cuando el mero hecho de intentar poner en marcha un proyecto empresarial debería ser considerado por nuestra sociedad como un éxito.

Debemos desterrar la cultura del “fracaso” tan arraigada en nuestra sociedad por una cultura que valore los intentos, para que el espíritu emprendedor se desarrolle exitosamente en nuestra sociedad.

Como respondió Edison cuando le reprochaban haber fallado en múltiples ocasiones, “No he fallado, lo he intentado muchas veces y a la número 100 lo he conseguido”.

7.- EL ESFUERZO COMO VALOR

No menos urgente es **recuperar valores como el esfuerzo**, el orgullo por el trabajo bien hecho, la búsqueda de la excelencia... que han demostrado ser piezas clave de éxito en el pasado y sin duda lo serán para la recuperación de la competitividad y la mejora de la productividad a largo plazo. Autoexigencia, afán de superación, satisfacción del logro son valores que debemos fomentar y transmitir.

8.- LAS TECNOLOGÍAS COMO MOTOR DE DESARROLLO

Es fundamental la utilización de **tecnologías** que permitan optimizar procesos. En un mundo caracterizado por la competitividad, sólo los que dispongan de los mejores procesos serán capaces de convertir la crisis en oportunidad.

Y las tecnologías aplicadas a todos y cada uno de los procesos de nuestras compañías, son claves para conseguir dicha competitividad.

9.- EL TALENTO COMO ACTIVO

Sin duda, el eje angular para adaptarnos a un escenario de crisis es la **gestión del talento** con mayúsculas. Las personas/profesionales somos los únicos que podemos dar respuesta a los retos actuales, utilizando los recursos y herramientas disponibles y potenciales de forma óptima.

En este sentido, en Merck estamos convencidos que ante el entorno cambiante que vivimos, **si queremos mantener los niveles de eficacia, eficiencia y calidad, es necesaria una adecuada gestión del talento, con un enfoque estratégico por parte de la dirección.**

El talento juega un rol clave en el desarrollo actual y futuro de nuestras compañías, pues, sin duda, es el activo más crítico y el que dota de mayor valor a la organización. Y más aún, es el único activo que permite implementar y desarrollar las ideas, proyectos, programas o desarrollos que una compañía necesita para generar valor.

Y la gestión del talento incumbe a todos, no sólo a los departamentos de Recursos Humanos:

- 1.- Diagnosticar el talento activo que poseemos
- 2.- Identificar el talento necesario para cada una de las áreas de trabajo
- 3.- Ubicar a cada “talento” en el lugar más apropiado según las necesidades de cada puesto de trabajo.
- 4.- Estimular el desarrollo y retención del talento. En este aspecto, Merck tiene programas específicos de desarrollo de directivos, así como la Merck University, para formar en competencias directivas a ejecutivos con responsabilidades claves para la organización.
- 5.- Reclutar y seleccionar nuevo talento complementario

En definitiva, se trataría de que demos, una vez por todas, un giro real a nuestra economía y la adaptemos al concepto de una **ECONOMÍA BASADA EN EL CONOCIMIENTO**. Para ello,

hay que dedicar tiempo a la reflexión estratégica, analizando todas las potenciales fuentes de innovación.

Y por último pero igualmente importante.

10. LA GESTIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES

Y siguiendo con el símil que utilicé al principio de la teoría de Darwin, debemos actuar igual que las especies que han llegado hasta hoy a través de millones de años de evolución. Eso significa que tenemos que aprender a **gestionar riesgos y oportunidades**, evitar visiones parciales e individualidades.

En resumen, hay que empezar a *jugar* en un campo nuevo, pero apasionante y lleno de oportunidades para todos los que se atrevan a luchar de verdad.

Concluyo ya...

2009 será para los medios de comunicación “el año de la crisis”, pero no deberíamos dejar de lado que el 2009 es el **AÑO EUROPEO DE LA CREATIVIDAD Y LA INNOVACIÓN**.

Como dijo Albert Einstein: “En las crisis brota la inventiva, los descubrimientos y las grandes estrategias. Sin crisis no hay desafíos ni méritos”.

Acabemos de una vez con la única crisis amenazadora: la de no luchar por superarla .