

Innovar todavía es posible: cinco claves para convertir a su organización en innovadora

Enric Segarra

Profesor del departamento de Operaciones e Innovación de ESADE Business School.



Verse en una situación apurada no es el mejor escenario para empezar a innovar, pero toda organización puede transformarse en innovadora si se lo plantea con determinación.

A menudo, uno escucha en foros, tertulias e, incluso, en algunas aulas, que eso de la innovación es pura cuestión de presupuesto y el paradigma aceptado es que “a más presupuesto, más innovaciones”. Eso de entrada parece razonable, aunque si uno se para a pensar un poco, llega a la conclusión de que si fuera así, no se explicaría que otrora perfectos desconocidos con pocos medios como Michael Dell, Anthony Ryan, Joseph Bezos, Igvard Kamprad y un largo etcétera hayan podido reventar las reglas del juego en industrias bien establecidas, con empresas gigantescas que invertían de manera sistemática ingentes cantidades de dinero para innovar. Y la explicación es bien fácil. No solo es el dinero lo que cuenta (aunque sí), sino que lo más importante es la capacidad de ver e imaginar lo que otros no ven. *Creatividad* sería la palabra exacta para definirlo... pero eso por sí solo no basta. Creatividad para imaginar lo que únicamente aparece claro en nuestra mente, y rapidez, desparpajo y confianza para actuar y hacer realidad lo que a priori pueda no parecer tener sentido. Ese es el verdadero cóctel que hay que preparar. ¡Esa es la ecuación para ganar!

¿Y cómo se consigue eso?, se preguntará. Para lo primero, desarrollar nuestra capacidad de imaginar, no hay demasiada dificultad, pues todos tenemos un potencial (creativo) que en la mayoría de los casos está aún por explotar. Sin embargo, “¿acaso se puede aprender a ser creativo?”, dirá. Pero esa no es la pregunta. La pregunta correcta es, “¿acaso se puede ser más creativo de lo que soy?”. Y, ahora sí, la respuesta es inequívoca. ¡Sí!

La segunda parte de la ecuación es ya otro cantar. Hablamos de ser más atrevidos, más capaces, menos timoratos, de hacer, de actuar, de empujar, de proponer, de entusiasmar. Si hablamos de los autoemprendimientos no hay demasiado problema, el emprendedor no debe dar demasiadas explicaciones a nadie más que a él (al menos al principio), para actuar únicamente debe creer y apostar; al fin y al cabo, lo único que arriesga es su propio coste de oportunidad (dejar a un lado “la comodidad” y “la seguridad” que conlleva trabajar para un tercero). Sin embargo, cuando de lo que hablamos es de innovar desde dentro de una empresa ya bien establecida, con sus propias dinámicas, inercias y reglas no escritas, ahí sí, el reto es de magnitud colosal. La intrainnovación es un deporte de riesgo. Las personas con iniciativas dentro de las empresas no acos-

El verdadero primer paso para devenir un poco más creativo es la inmersión en el problema, en la comprensión profunda del desafío para el que pretendemos innovar

tumbran a encontrarse con un camino de rosas pues, en general, las organizaciones tienden a ser antibióticas con respecto a la innovación y, aunque en muchas de ellas el discurso sea proinnovación y cambio, la realidad es otra bien distinta. No es que no se innove por falta de recursos, no es que no se innove por falta de ideas, por falta de oportunidades o de ganas. No se innova porque demasiado a menudo innovar da pánico, porque la innovación abre la puerta a lo incierto y lo incierto siempre trae de la mano cambio. El cambio nos da miedo y este sentimiento, que resulta de lo más humano, lo vivimos como una debilidad. Es entonces cuando intentamos revestir ese miedo de racionalidad y buenas excusas para evitar –o, al menos, demorar– ese viaje hacia lo desconocido.

Asumiendo que, llegados a este punto, el lector se siente aludido por el tema (poco o mucho, pero no indiferente), describiré una manera de superar ese miedo. Con el fin de echar por tierra la excusa de que en general no somos en absoluto creativos o de que eso de la creatividad es solo para unos pocos afortunados con un don, les contaré cómo se educa a las personas que etiquetamos como creativas, para que ustedes mismos sigan la receta si así lo desean. Para lo segundo, para eliminar esa condición antibiótica al cambio que las organizaciones, en general, desarrollan con facilidad, también voy a dar cinco claves. El fin último: convencerles de que innovar es todavía posible.

Desarrollar un pensamiento más creativo

A menudo tenemos tendencia a creer que la inspiración para tener buenas ideas es un don, o bien que de lo que se trata es de tener una buena metodología para generar ideas a discreción. ¿Les suena algo llamado

brainstorming? Deben de pensar que estoy de broma. ¡Pues claro que les suena! Ya, ya sé que les suena... seguro que han participado en alguna de esas sesiones de tormenta de ideas, pero aguarden un minuto... si les preguntara *off-the-record* si alguna vez vieron salir algo brillante de una sesión de generación de ideas, ¿qué me dirían? Quizá me dirían que sí, pero, ¿y si ahora les pregunto si han visto jamás que se implementara algo a partir de ahí? ¿Qué me dirían?

Tanto el primer planteamiento como el segundo son erróneos: ni las ideas llegan sin avisar, como por arte de magia, ni las sesiones de generación de ideas de forma aislada y *ad hoc* son la panacea.

El verdadero primer paso para devenir un poco más creativo (insisto en que lo relevante aquí es el énfasis en el *más*) es la inmersión en el problema, en la comprensión profunda del desafío para el que pretendemos innovar. No se puede ser innovador desde la distancia, hay que involucrarse en el problema, ser parte interesada en él. Si a uno le obligan a ser ingenioso en la resolución de un problema que tiene otro, y que a uno le toca de lejos, las soluciones serán siempre parciales. Hay que escarbar hasta el fondo, no quedarse en la superficie. Demasiado a menudo, nos parece que, con una simple mirada al hecho ya lo comprendemos y con la premura de tener que ser efectivos en el menor tiempo posible –esa es la cultura que nos deja la maximización del ROI– nos precipitamos a dar raudamente una solución. Y cuántas veces eso que pareció resolver el problema no resultó y el mercado lo ignoró. Cuántas veces aquello que llamamos “problema” resultó no ser más que el síntoma de algo mucho mayor, algo que descubrimos cuando ya era demasiado tarde, cuando la solución implementada ya había fracasado. Y ese fracaso se fraguó por un inicio equivocado; un encuadre erró-

Conociendo bien las necesidades de nuestro usuario y las causas por las que no han podido ser bien satisfechas o ni siquiera atendidas, lo que nos queda es resolver el dilema de manera novedosa

neo por estar demasiado alejados de la realidad y por no haberse tomado el tiempo suficiente para acercarse más (siempre nos parece demasiado el tiempo que empleamos para entender las cosas, cuando en realidad este es el primer paso para innovar). Nada mejor que disponer de una buena herramienta para explorar, para indagar, para cuestionar. Esa herramienta existe y es francamente fácil de utilizar: se trata del *mind-mapping*.

Una vez bien explorado el problema y descrito con toda la riqueza de sus matices, debemos salir a ver la realidad desde la perspectiva de aquellos para los cuales pretendemos innovar. El objetivo último no es ya solo contrastar todo el trabajo previo de exploración, sino ganar más empatía, si cabe, con el futuro beneficiario en su contexto real, con la esperanza de descubrir algo en su comportamiento que desde la distancia jamás hubiéramos acertado a imaginar. Esa cosa inesperada –a veces un pequeño detalle, otras, las más, una evidencia a plena luz–, es lo que se conoce como un *insight*, un fogonazo de realidad, un “caramba, ¿cómo no me había fijado antes?”, un “no sé qué” que sabemos reconocer como algo fundamental para trazar el camino de nuestra innovación cuando lo tenemos delante.

Conociendo bien las necesidades de nuestro usuario (las articuladas en palabras y también las latentes, evidenciadas por hechos y prácticas inesperadas a las que accedemos fruto de esa observación –las técnicas del *shadowing* aquí se me antojan fundamentales–) y también las causas de por qué esas necesidades no han podido ser bien satisfechas o ni siquiera atendidas, lo que nos queda es resolver el dilema de manera novedosa. Resolver ese conflicto entre lo que uno desearía y lo que lo imposibilita, de manera disruptiva, novedosa, inesperada y a la vez factible; ese es el gran desafío para nuestra mente. Es ahí donde el pensamiento lateral deviene fundamental para crear ese estado ilógico que fuerza a nuestra mente lógica a buscarle un sentido. Así, a través de una provocación que atenta contra la lógica (contra las prácticas y creencias preexistentes), nos obligamos a encontrar una salida (solución) más o menos lógica que resuelve el conflicto. Preguntas como ¿qué tal si regaláramos los billetes a la gente que viaje con nosotros? (en lugar de cobrarlos como era lo habitual... y lógico), explican en esencia buena parte del éxito de una compañía como Ryanair; o ¿qué tal si las personas que quieren comprar un mueble se

desplazaran a un almacén fuera de la ciudad, cargaran las distintas piezas en sus coches y las armaran el fin de semana en casa, en lugar de llevárselas y ensamblárselas nosotros?, explicaría también la quintaesencia del éxito del único fabricante de muebles del mundo... ¡que no monta ni uno solo! ¿Les suena el nombre de IKEA?

Empresas ambas (por citar sólo un par) que han conseguido en un tiempo récord pasar de ser perfectas desconocidas a convertirse en líderes sin discusión en sus respectivos segmentos de mercado. Cabe destacar que ese éxito no se fragua únicamente por el hecho de haber tenido una buena idea, sino por ser capaces de llevarla a la práctica a través de continuas iteraciones para su mejora. El concepto de prototipaje rápido es lo que subyace aquí. Pasar del *insight* a la idea, y de esta al prototipo, lo más rápidamente posible, sin dejarse llevar por ese afán de perfeccionismo que nos acostumbra a perder en la mayoría de los casos y que acaba por costarnos siempre muy caro en tiempo y en dinero. La mayoría de las que más tarde demostraron ser grandes ideas salieron al mercado sin estar perfectamente talladas. Fue precisamente el *feedback* de ese mercado a raíz de esa introducción inacabada el que permitió ese acabado al gusto que hizo tan difícil a otros atacar su posición.

Lo que acabo de describirles no es difícil; definir el problema, ganar empatía, generar ideas y preparar un prototipo con rapidez para conseguir el *feedback* del mercado está al alcance de todos. Eso es tener método y ese método de innovar se conoce como *design thinking*. Algo que está ahora en boca de todos como lo más de lo más, pero que en realidad, es más sencillo y evidente de lo que se pretende.

Desarrollar una organización innovadora

Empezaré diciendo algunas cosas que, a pesar de ser obvias, conviene a veces recordar. La innovación es una actitud que no todos, y por supuesto no todas las organizaciones, tienen. Innovar es una postura, una decisión consciente, una apuesta vital que se sustenta en hechos y no en palabras. A la organización que sí es innovadora no le hace falta pregonar a los cuatro vientos que lo es; se nota. Es algo de lo que no se alardea, que no hace falta recordar cada dos por tres, se respira. Desconfiemos de la organi-

La mayoría de las que más tarde demostraron ser grandes ideas salieron al mercado sin estar perfectamente talladas

zación que se presenta como innovadora, que incrusta la palabra *innovación* en cada oportunidad de comunicación y, especialmente, que se presenta como tal en los momentos en que las cosas le van mal dadas. La innovación no es un salvavidas al que agarrarse cuando ya es demasiado tarde y el barco se hunde (yo a eso, en lugar de *innovación*, lo llamo *desesperación*), ni un interruptor que se aprieta a discreción cuando hay necesidad. La innovación está o no está, y cuando este último es el caso, actuaciones a la desesperada para darle a la organización una mano de innovación cual de una mano de pintura se tratara acostumbran a ser contraproducentes. No sorprenderé a nadie si digo que por regla general cuando a una organización no-innovadora, se le pide que de la noche a la mañana lo sea, los resultados sean siempre malos. No basta con querer ser innovador ahora, ni siquiera con tomar algunas buenas decisiones en esa dirección (entre las cuales se cuenta la formación).

La innovación, como ya hemos dicho, es un posicionamiento, una opción (alguien se atrevería a decir que es la única opción para que una empresa pueda sobrevivir al paso del tiempo) y, o se empieza siendo innovador desde la casilla de salida (es decir, se dispone del meme que se irá autopropagando dentro de la cultura de la empresa) o si no lo es en origen, será muy difícil conseguirlo si se plantea posteriormente. ¿Estoy diciendo con eso que devenir innovador –cuando al principio esa no era la apuesta– es imposible? Por supuesto que no, pero no es nada fácil convertir a una organización que no fue pensada para ser innovadora en una que lo sea. ¿Qué debe hacer, pues, un director que desee implantar una cultura de innovación en la empresa?

Voy a resumirlo en cinco puntos que a mí me sirvieron.

1. No diga... ¡haga!

No hay nada peor para la moral de su equipo que comprobar que eso que se dice de que “a partir de

hoy la apuesta va a ser la innovación” no son más que buenas palabras, pero que nada cambia en el día a día. No proclame a los cuatro vientos que a partir de mañana la innovación es lo primero... y llega el mañana, y como si nada. No cree la ilusión de cambio en su equipo para que al minuto se den cuenta de que lo que primaba ayer sigue siendo lo que manda. No hay nada peor que crear esperanza, compromiso, sentido... si después se demuestra que esas no eran más que falsas palabras. El resultado, bien al contrario de lo pretendido, será más desafección, cinismo y bajo rendimiento. Un empleado que comprueba que no se hace lo que se predica es un empleado que, aunque pueda llegar a trabajar bien, se siente engañado, defraudado y desvinculado emocionalmente de su organización. Vincular a los empleados –especialmente a los de base– en el reto de innovar no es demasiado difícil, pero si estos ven que sus mandos no se lo toman en serio, van a desconectar. Y ninguna empresa puede permitirse ese lujo. No todas tienen que pretender acabar siendo como Toyota, con sus empleados generando cientos de miles de ideas cada año, pero ninguna puede prescindir de esas ideas que solo aquellos que están en el día a día del proceso pueden reconocer.

2. Incorpore algunas “ovejas verdes”

Así pues, lo primero que un director debe cambiar si quiere empezar a contagiar ese meme innovador a lo largo y ancho de la organización es esa capacidad antibiótica para neutralizar cualquier iniciativa que tienen todas las organizaciones; neutralizar la aversión a la innovación (en realidad es al cambio que esta presupone) que tienen la mayoría de los mandos intermedios que acaba matando cualquier iniciativa. Para ello, algunas veces –las más– deberán tomarse algunas decisiones duras como la de prescindir de algunas personas. Esto hace bueno el dicho que reza que “es preferible perder algún juicio de vez en cuando que mantener en la empresa algunos empleados que no están a la altura”, pues un empleado que no rema en la misma dirección,

Innovar es una postura, una decisión consciente, una apuesta vital que se sustenta en hechos y no en palabras

contagia al resto y acaba arrastrándolos. No se puede pretender que todo el mundo esté de acuerdo con los nuevos dictados que la innovación requiere y tampoco que todo el mundo cumpla con el nuevo perfil que ahora se precisa. Es en este punto donde va a resultar clave la involucración de la dirección en el proceso de selección de las “ovejas verdes” (nuevos contratados). ¿Ovejas verdes? Sí, leyeron bien.

Es el tipo de persona que, ya sea por su perfil profesional o por su trayectoria vital, uno diría a priori que no encaja en nuestra organización. Si las empresas quieren realmente preparar el sustrato para poder innovar algún día de manera sistemática, deben empezar a sembrar sus prados con individuos de perfil distinto al que les ha servido para llegar hasta donde están, de ahí lo difícil y arriesgado que se torna esta decisión. Gente talentosa en ámbitos distintos a los propios de la compañía, que aportarán puntos de vista distintos, no enjuiciados de antemano. Personas adecuadas para ser agentes del cambio. Motivadas para ello. Convencidas de ello. Savia nueva, en definitiva, para nuestra organización. Y es ahí donde el director no debe escurrir el bulto y no puede delegar su selección. Mi posición aquí sí es radical. Si es usted el director de una compañía excelente, aunque no innovadora, si realmente quiere que así devenga y así lo expresa en su discurso público, no puede delegar la responsabilidad de elegir a estos nuevos perfiles que se deben incorporar. Usted debe asumir esa responsabilidad; no es algo que se pueda siquiera delegar.

3. Ser creativos no es suficiente, hace falta un modelo para la innovación

Incorporar nuevas ovejas (verdes) no es suficiente ni garantiza el éxito; es más, puede resultar contraproducente si la empresa no dispone de procesos y sistemas para transformar en valor ese potencial creativo que aportan. Una organización es innovadora porque dispone de los mimbres adecuados, pero sobre todo lo es porque enmarca ese pensamiento creativo dentro de un modelo de innovación que permite no perder el foco y asignar recursos y medir los resultados de cada acción, de modo que estos resultados no queden en manos de la inspiración.

Las organizaciones a las que uno calificaría de innovadoras se caracterizan por tener un modelo y unas normas establecidas para la innovación que son más

permissivas (aunque sin que se pierda el foco), para aquellos que se supone son los perfiles más creativos, que para quienes están más cercanos a la ejecución. El objetivo sería conseguir una organización ambidiestra, capaz de ser disruptiva generando propuestas de valor rompedoras (por lo novedosas e inesperadas) y, a la vez, tremendamente disciplinada (casi militar) en la ejecución. Como dijo Joseph Joubert, moralista y ensayista francés del siglo XVIII, “el ingenio empieza las grandes obras, pero solo el trabajo las termina”. Combinación de ingenio y trabajo tenaz, eso es lo que caracteriza a la empresa innovadora.

4. El tamaño sí importa

Déjenme que siga siendo radical al expresar mi pensamiento y les diga que las tan perseguidas economías de escala en aras a conseguir mayores eficiencias van en contra de la innovación. Para seguir siendo innovador hay que mantener un tamaño razonablemente pequeño y permitir que nuestros empleados puedan seguir estando conectados con la realidad. No sería la primera vez, ni la última, que una organización excelente empieza a perder ese espíritu innovador que le caracterizó al principio al ir aumentando su tamaño (fruto del éxito) para terminar cayendo en manos de la burocracia. Cuando el tamaño es razonablemente manejable, la gente está más involucrada porque entiende fácilmente para y por qué trabaja. La empresa estadounidense W.L. Gore & Associates, con el lema de su fundador “Big, yet personal” y esa política que, salvo excepciones, limita a no más de doscientos empleados el tamaño de cada unidad de la empresa a fin y efecto de evitar cualquier proceso burocratizador que pudiera hacer perder el espíritu innovador característico de los comienzos, es un perfecto ejemplo de cómo sacrificar algo de retorno en el corto plazo, que se ve compensado con creces con una contribución mayor (fruto de las constantes innovaciones) en el medio y el largo plazo.

5. Paciencia

Paciencia para tolerar y manejarse en la incertidumbre y para soportar el tiempo que pasará desde que decidamos realmente apostar por sentar las bases de

La innovación no es un salvavidas al que agarrarse cuando ya es demasiado tarde y el barco se hunde; a eso, en lugar de ‘innovación’, deberíamos llamarlo ‘desesperación’

lo que deberá ser una empresa innovadora, hasta que dé sus frutos. Paciencia para no sucumbir a la irresistible tentación de maximizar el retorno a corto plazo, con la mirada y la creencia puesta en mayores logros a futuro. Paciencia para tolerar la frustración de no acertar a la primera. Paciencia para apaciguar los motines a bordo de los que se aferran al pasado, porque ahí habían creado su zona de confort. Paciencia para aguantar los golpes y salir reforzados. Paciencia para no caer en el desánimo y perseverar en el rumbo.

Quizá, llegados a este punto se pregunten: “¿y todo esto me corresponde hacerlo a mí?”, y piensen para sí que para conseguir eso uno deba tener carisma, o ser un genio o bien ser mediático a lo Steve Jobs o Richard Branson. Y, si bien es cierto que estos dos casos representan bien un modelo que gusta, la mayoría de los directores que han conseguido implantar una cultura de innovación en sus organizaciones son personas bien normales y, a menudo, tremendamente discretas, tanto como lo podamos ser ustedes o yo, pero con un elemento común a todos; la convicción de que abrazar el cambio es el único camino para conseguir ser innovador. ¿Se atreven? ▽

«Innovar todavía es posible: cinco claves para convertir a su organización en innovadora». © Ediciones Deusto. Referencia n.º 3928.