



LA OPINIÓN DEL EXPERTO

Enric Segarra sostiene que a menudo las mejores ideas surgen en los niveles inferiores de la organización y anima a las empresas a invertir el tiempo y el dinero necesarios para convertirse en espacios creativos

El momento de innovar(se) o morir

Todo el mundo, sin excepción, coincide al afirmar que innovar es fundamental para que nuestras empresas figuren en el primer plano de la economía internacional. ¿Por qué ese consenso ahora? Sencillamente porque a nadie escapa que el camino para garantizar su supervivencia pasa por el continuo lanzamiento de nuevas soluciones y, para ello, se necesitan ideas. Hoy ya no basta con ser eficiente, con suprimir fallos y reducir costes, ya que estas prácticas, aunque imprescindibles, tienen un potencial limitado.

“Sí, eso está bien, pero, ¿de dónde sacamos las ideas para innovar?”, se preguntarán ustedes. A menudo se espera que los directivos sean los creativos e innovadores. Creo que no debe ser esa su responsabilidad principal. Que no hay que pretender ni esperar que sean ellos los que tengan las ideas brillantes, sino que dispongan los medios y ayuden a las personas dentro de la organización para ser más creativas. El potencial creativo de una empresa es infinito. Sí, leyeron bien, ¡infinito! Pero hay que cultivarlo. El liderazgo del futuro pasa, pues, por ser capaz de crear las condiciones para explotar ese enorme potencial.

¿Y cómo podemos hacerlo? Habrá que empezar por cambiar algunas cosas. La primera, aceptar que las mejores ideas se cocinan en casa. Hay que empezar a crear equipos multidisciplinarios y diversos y a educarlos para, en primer lugar, identificar oportunidades; en segundo término, generar ideas, y, finalmente, darles forma y explotarias.

Hacer lo primero, detectar oportunidades, creo que sabemos todos o casi todos. A lo segundo, a generar ideas, a dar con el cómo para aprovechar esas oportunidades, no nos ha enseñado nadie, pues no forma parte de nuestra cultura. Primero, porque vivimos erróneamente convencidos de que las personas creativas nacen, cuando en realidad se hacen, y segundo, porque aquí tenemos tan acusado el sentido del ridículo y tal es el pánico a la burla si nos equivocamos que preferimos seguir haciendo lo bien visto y, en consecuencia, previsto, antes que arriesgar nada. Y si no asumimos riesgo alguno, lo que es seguro es que nos quedaremos atrás.

Pero si esto que digo es tan sencillo, ¿por qué no se hace? La respuesta es fácil, no se hace porque ser creativo implica disciplina en el aprendizaje de las técnicas, disciplina para su aplicación y paciencia, mucha paciencia, porque los resultados no llegan de la noche a la mañana. Si lo que prima en las empresas al tomar decisiones es la inmediatez del retorno sobre la inversión, daremos seguro prioridad a lo fácil, a lo evidente o a lo inmediato, maximizando el resultado a corto, pero hipotecando el largo plazo. Pero el problema, más allá de lo económico, es que lo evidente lo puede hacer cualquiera y, siendo



ESTEBAN

eso así, al final resulta que nada de lo que hacemos nos diferencia y acabamos compitiendo con otros que, estando más lejos, nos ganan a costes más bajos.

Apostar por transformar nuestra empresa en una organización creativa no es ni fácil, ni barato, ni evidente, ni cómodo, ni siquiera admirado, ¡al menos no hasta que ya se ha triunfado! Hay que creérselo de verdad, no

Vivimos erróneamente convencidos de que las personas creativas nacen, cuando en realidad se hacen

basta con ponerlo en un *powerpoint* o en un *mission statement* y seguir haciendo lo de siempre. Hay que dar el espacio y el tiempo para que la cultura de la creatividad y la innovación germinen. Y hay que enseñar a pescar (formar a nuestros empleados en las técnicas de la creatividad) y conseguir que se pierda el miedo a participar eliminando esa cultura crítica e inmovilista que inhibe y mata el potencial creativo. Y para que eso suceda, habrá que cambiar la mentalidad de muchos.

Buena parte del por qué no se innova, o muy poco, radica en esa creencia, que ya apuntaba antes, de que la generación de ideas es competencia exclusiva de la dirección. ¡Acabemos, ya, con esa idea absurda y poco realista!

Necesitamos directivos dispuestos a construir a partir de las ideas que la organización sea capaz de generar en equipo. No importa que la idea feliz la haya tenido otro, quizá, incluso, alguien que cobra diez veces menos que nosotros. ¿Qué importa eso? Lo que cuenta es ser lo suficientemente humilde como para saberla reconocer y lo suficientemente hábil como para usarla adecuadamente y atacar, así, esa oportunidad que quizá nos permita destacarnos de los demás. ¡Ahí está el mayor reto para la dirección en cuanto a la innovación!

Así pues, el plan de actuación que propongo se resumiría en tres puntos. El primero es realizar un ejercicio de apertura y humildad por parte de los que mandan para poder aceptar con satisfacción que a menudo las mejores ideas vienen de abajo. El segundo es educar a la compañía para la creatividad, invirtiendo para lograrlo el tiempo y el dinero que haga falta. Y tercero, tener paciencia. No podemos pretender ahora recuperar el atraso de muchos años en un solo trimestre. Si creemos de veras en esto, quizá dentro de unos cuantos años empecemos a estar mejor preparados para afrontar sin demasiados sobresaltos un mundo que se nos presenta cada vez más global, más complejo y muy, muy competitivo.

Profesor del departamento de operaciones e innovación de Eсад