

Las mejores ideas se quedan en las cabezas de los empleados

Juan Pastor Bustamante

RESUMEN

El concepto de innovación y creatividad está despertando cada vez más interés en las empresas. Aunque estos son conceptos conocidos, los consultores comprobamos que su desarrollo dentro de muchas organizaciones es una novedad. Por regla general lo nuevo genera incertidumbre y desconcierto. Entiendo que es necesario que los directivos y empresarios conozcan algunas pautas que les den seguridad y les ayuden a incorporar con éxito la creatividad e innovación. Estas cinco pautas que propongo y analizo son: autodiagnóstico, profesionales de la innovación, miedo a innovar, repensar la estructura organizativa y liderar la innovación. Finalmente, este artículo trata de llamar la atención de las Universidades y Escuelas de Negocios sobre el gran déficit que existe en España en la formación en creatividad e innovación dentro del ámbito empresarial; carencia a la que hay que dar respuesta si no queremos que la innovación fracase en las organizaciones.

Palabras clave: Autodiagnóstico, profesionales de la innovación, miedo, organización, liderazgo.

ABSTRACT

Innovation and creativity are concepts which are generating an increasingly greater interest in companies. Although these concepts are already known, consultants found that their development within many companies is still a novelty. In general, new concepts create uncertainty and discomfort. I believe that the management of a company should be aware of some basic elements to provide the necessary reassurance and to assist them in implementing innovation and creativity successfully. I propose and evaluate five such elements: self-diagnosis, innovation specialists, fear of innovation, rethinking the organization structure and innovation leadership. Finally, this paper tries to draw the attention of Universities and Business Schools towards the lack of specific training in creativity and innovation within the business arena; a shortcoming which would need to be addressed effectively in order to avoid unsuccessful implementation of innovation in organizations.

Key Words: self-diagnosis, innovation specialists, fear, organization, leadership.

INTRODUCCIÓN

Las mejores ideas se quedan en las cabezas de los empleados. Esta afirmación se puede aplicar a una gran parte de las empresas españolas en estos momentos. El concepto de innovación se está popularizando en los libros de *management* y cada vez se escucha con más insistencia en los entornos empresariales e incluso

es promovido por las instituciones. El problema es que los empresarios y directivos escuchan que es positivo para sus empresas innovar, pero no están muy seguros de que puedan hacerlo y se encuentran con el impedimento fundamental de no saber cómo hacerlo. En este artículo proponemos algunas pautas para que "el saber cómo" en la incorporación de la innovación dé resultados.



Juan Pastor Bustamante

AUTODIAGNÓSTICO

Antes de afrontar un reto tan importante es necesario realizar un autodiagnóstico que nos indique cual son nuestras fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades para incorporar con éxito la innovación. El hacer las cosas con prisas o motivados por subvenciones o desgravaciones fiscales puede llevar a crearnos falsas expectativas que nos conduzcan al fracaso.

Algunas administraciones públicas han desarrollado organismos para ayudar a los empresarios en esta labor introspectiva previa a cualquier decisión. El Centro Europeo de Empresas e Innovación de Navarra, (CEIM) ofrece análisis individualizados a empresas para detectar las posibilidades de innovación. Otro organismo el (CIDEM) Centro de Innovación y Desarrollo Empresarial perteneciente a la Generalitat de Catalunya ha editado la "Guía de gestión de la innovación" (2002). Dicha guía trata de ser un mapa para orientar a las pequeñas y medianas empresas en este viaje hacia la innovación. Aporta un interesante cuestionario de autoevaluación en el que se analiza: la cultura de la innovación existente en la empresa, la generación de nuevos conceptos, el desarrollo de productos, la redefinición de procesos productivos, la redefinición de procesos de comercialización y la gestión del conocimiento de la tecnología. El fin de esta autoevaluación es que las empresas sepan qué criterios o variables pueden ser indicativas de su potencial innovador. Este análisis se concretaría en el siguiente concepto: para saber a dónde queremos ir, primero tendremos que saber dónde estamos.

El principal error que comenten muchas empresas es que se mueven por los impulsos de las modas del *management* o de la competencia y no realizan una reflexión previa. De hecho muchas empresas están innovando sin saberlo y sin dar valor a las ideas que parten de la propia organización.

Pero, ¿todas las empresas tienen la posibilidad de ser innovadoras? Desde mi punto de vista todas las organizaciones tienen la posibilidad de innovar, pero tienen que saber las condiciones internas y externas más adecuadas para que la innovación fecunde.

PROFESIONALES DE LA INNOVACIÓN

Por regla general las empresas que conozco por mi práctica profesional suelen elegir un camino similar. En un principio se orientan hacia la formación de un grupo de sus empleados, pero muy pocas empresas dan el paso que realmente marca la diferencia: la profesionalización dentro de la organización de la gestión de la innovación. Basadur (2001) a raíz de un experimento que analizaba el papel de la formación en creatividad de ingenieros en Procter & Gamble comprobó que "la formación en el proceso creativo y en las habilidades de proceso... mejoraba el desempeño en el trabajo". Pero el problema con el que se encuentran muchos responsables de Formación o Recursos Humanos es que cuando el empleado vuelve a su puesto de trabajo tras la formación no encuentra posibilidades para desarrollar o aplicar lo que ha aprendido. La razón fundamental que manifiestan las empresas por la que no se logra esta transferencia de los contenidos adquiridos en la formación al puesto de trabajo se debe a la escasez de profesionales cualificados en gestión de la innovación que trabajen con los empleados para conseguir esta transferencia. Algunas iniciativas interesantes para solucionar este problema, como es el caso de la catalana Industrias Marca, es crear dentro de su organigrama el puesto de Gestor de la Innovación, *Innovation Manager*.

Las empresas necesitan expertos, como pueden ser los *Innovation Manager*, que

sepan desarrollar tareas cómo: formar equipos creativos para la innovación, promover condiciones que estimulen la creatividad, identificar los empleados más creativos, orientar a los directivos en el liderazgo de la innovación... Estos profesionales requieren una formación específica en gestión de la innovación, pero también en pensamiento creativo. La cuestión es ¿dónde se forman estos profesionales? Algunas escuelas de negocios españolas ya desarrollan este ámbito como es el caso del IESE o EADA pero entiendo que es necesario una presencia más sólida en sus programas MBA. Como contraste comprobamos que las principales escuelas de negocio norteamericanas poseen potentes departamentos de creatividad. En Harvard o Stanford destacados investigadores como Theresa Amabile o Michael Ray, respectivamente, forman a los estudiantes de MBA sobre cómo incorporar la creatividad e innovación a los negocios.

Si hablamos del ámbito universitario español, la existencia en los planes de estudio de estas áreas en carreras como Administración y Dirección de empresas es muy deficiente, por no decir anecdótica. La cuestión es ¿sin profesionales formados en este área es posible la incorporación con éxito de la innovación? mucho me temo que no. La solución que en este momento encontramos es que las organizaciones inviertan en formar a algún empleado o contratar a los especialistas que existen, la mayoría consultores, para que les guíen en este territorio.

MIEDO A INNOVAR

Franc Ponti (2001) autor del libro "La empresa creativa" me comentaba recientemente a raíz de unas jornadas sobre gestión de la innovación organizadas por la escuela de negocios EADA, que los empresarios están interesados en innovación pero todavía

hay miedos y recelos.

Podemos comprobar aquellos que damos formación en empresa que el escepticismo a que la innovación en la empresa española se desarrolle está bastante extendido. Muchos directivos en todos los países manifiestan una clara disonancia cognitiva como señalan Sternberg y Lubart (1997) "Los ejecutivos del mundo de los negocios hablan de la necesidad de creatividad e innovación. Pero una vez más el cambio es más conspicuo de palabra que en los actos".

Pretender que los procesos de innovación no deben presentar problemas y que todo tiene que estar bajo control comprobamos que contradice los escenarios habituales en los que se desarrollan estos de forma eficaz Morgan (1999) "la ambigüedad, la incertidumbre, el cuestionamiento, la inestabilidad, el riesgo, los encuentros al azar, las crisis, la apertura, la búsqueda, el desafío: éstas parecen ser las características de las situaciones en las que prospera la innovación"

Para que pueda surgir la creatividad e innovación primero hay que preparar la organización para innovar y luego desarrollar programas de gestión de la innovación. Según Theresa Amabile (2000) "Fomentar la creatividad es algo que esta en manos de los directores cuando piensan, diseñan y establecen el entorno laboral" por lo tanto el propiciar un entorno creativo seguro, confirmamos que es un acto intencional y que requiere de una dedicación para la cual, insisto, o se forma alguien dentro de la empresa o se cuenta con el asesoramiento de un consultor. El conocimiento ayuda a generar seguridad y reducir la incertidumbre, pero lo que hará mantener la calma y no perder el equilibrio a los directivos en la día a día de la empresas es el desarrollo de una actitud que perciba matices de color más allá del blanco o negro. La posibilidad de innovar comienza cuando se sabe percibir los matices.

REPENSAR LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La gestión de la innovación se encuentra con un freno muy común que es el estilo de organización jerárquico y una dirección autoritaria. Realmente la estructura organizativa es uno de los frenos más importantes manifiesto u oculto sobre el que hay que trabajar. Para Morgan (2002), que desarrollo el concepto de imaginización o el arte del management creativo "en un medio global, los viejos estilos de organización y management ya no funcionan. Tenemos que encontrar alternativas". Es necesario cambiar el marco perceptivo de cómo entendemos la organización si queremos potenciar la innovación. Sobre una estructura que impide la interacción, la flexibilidad, la heterogeneidad querer innovar es como meter un zapato de dos números menos con calzador o dicho en palabras de John Kotter (1992) "no se pueden dirigir empresas del siglo XXI con estructuras del siglo XX y directivos del Siglo XIX".

En las guías de gestión de la innovación desarrolladas por el CIDEM de la Generalitat de Catalunya (2002) se apunta que es necesario pasar de la estructura jerárquica y funcional que tiende a generar departamentos escasamente interrelacionados a una organización gestionada por procesos en el que se consiga que los departamentos funcionen de forma horizontal. Los proyectos de innovación es deseable que estén desarrollados por equipos multidisciplinares. El crear estructuras organizativas flexibles y abiertas tiene que estar promovido desde la dirección y comprobar mediante el autodiagnóstico, ya apuntado, si nuestra estructura empresarial es coherente con un entorno que propicie las ideas. Si antes de implantar la innovación comprobamos que en nuestra empresa no hay ninguna experiencia en que empleados o equipos de empleados hayan aportado ideas

para la mejora de procesos, productos y servicios, tenemos que analizar primero por qué creemos que no se ha producido. Es importante recordar que cuanto menos experiencia se tiene más necesidad de comunicación interna y formación. Según Morgan (1999) "la organización siempre gira en torno a la creación de significados compartidos y percepciones comunes" si los directores quieren que sus orquestas renueven su repertorio es necesario que todos los músicos conozcan y entiendan las partituras.

LIDERAR LA INNOVACIÓN

Como afirman Ridderstrale y Nordström autores del libro "Funky Bussines" (2000) "Si elimina el liderazgo, lo que aparece es el imperio de la repetición y la reproducción. La empresa se estríñe y es incapaz de auto-renovarse." Por lo tanto es prácticamente imposible desarrollar la innovación sin que exista un liderazgo. La toma de conciencia de la necesidad de innovación tiene que venir desde la dirección general y a partir de ahí contagiar al resto de la empresa en la necesidad de apostar por la innovación. La delegación del liderazgo en mandos intermedios o ceder la responsabilidad de la innovación a consultores externos sin un apoyo expreso de la dirección hace tremendamente difícil que ésta llegue a fraguarse.

La característica más destacable de este líder es la de facilitador no de impositor. La práctica totalidad de las empresas nacen a partir de la idea de su fundador. En el caso de las pequeñas y medianas empresas es habitual que el dueño sea el principal productor de ideas dentro de la empresa lo que implica que el resto de los empleados delegan la responsabilidad creativa en sus jefes ante las posibles consecuencias negativas que pueden traer ideas fallidas.

El líder promotor de la innovación se debe centrar en crear equipos creativos.

Theresa Amabile (2000) desarrollo un interesante estudio sobre "sucesos en equipo de creatividad". Después de estudiar a dos docenas de equipos de diferentes empresas durante dos años encontró una empresa que destacaba sobre el resto. Descubrió que ni sus empleados destacaban por una formación o capacidad superior al resto de las empresas, ni la empresa antes del estudio obtenía mejores resultados que el resto. Lo que parecía que marcaba la diferencia era el estilo de liderazgo "la manera en que los directores formaban equipos, se comunicaban con ellos y respaldaban su trabajo les capacitó para establecer una organización en la que se estimulaba continuamente la creatividad". Las metas eran establecidas por los directores, pero los equipos gozaban de autonomía en el desarrollo de los productos. Los equipos eran heterogéneos desde el punto de vista departamental y étnico. El ánimo por parte de los supervisores y el apoyo de la organización eran valores muy extendidos. La gente se sentía apoyada y no sentía miedo a experimentar o fallar.

Las cualidades que buscamos en los líderes, en definitiva, es que sepan crear retos que inspiren cambios, que sepan elegir a las personas para alcanzar estos retos, que sepan motivarlos y apoyarlos en los momentos difíciles. Básicamente que sepan transmitir confianza. Las empresas gastan mucha cantidad de dinero en reclutar a sus recursos humanos y posteriormente contratan a consultoras porque no se fían de las ideas o soluciones de sus empleados. El problema de los empresarios o directivos que no asumen este liderazgo es que están bloqueando la posibilidad de que sus empresas se renueven.

CONCLUSIÓN

Antes de iniciar un proceso de gestión de la innovación es fundamental reforzar la

confianza de la organización en sí misma. Se suele cambiar para estar mejor. Si mejoran los procesos, productos, servicios y clima laboral, por extensión estarán mejor nuestros clientes, proveedores e incluso la competencia. Parece paradójico pero este último factor es uno de los efectos positivos: La apuesta por la innovación de una empresa suele llevar a la competencia a innovar lo que genera mercados más sólidos. En estos procesos es necesario que determinadas personas lideren hacia nuevos caminos, objetivos o retos. Este papel tiene que ser asumido por él o los cargos más altos de las empresas. Lo que es contraproducente como ya hemos apuntado es innovar forzado por las modas o fingir un cambio que interiormente no se ha decidido. Como afirma de Bono (1994) "la mente sólo ve lo que está preparada para ver" por lo tanto es necesario que dentro de las empresas existan profesionales que ayuden a los directivos a saber ver las nuevas y beneficiosas posibilidades que aporta la incorporación eficaz de la gestión de la innovación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMABILE, T. (2000). Cómo matar la creatividad. En *Creatividad e innovación*, pp.1-31. HarvardBusiness Review. Bilbao: Deusto.
- BASADUR, M. (2002). *Viaje a la creatividad. Cómo mejorar drásticamente tu aptitud creativa*. Ancaster: AC Press.
- BONO, E. DE (1994). *El pensamiento creativo*. Barcelona: Paidós.
- KOTTER, J. (1999). *Una Fuerza para el cambio: en qué se diferencian liderazgo y dirección*. Madrid: Diaz de Santos.
- MICHALKO, M. (1999). *ThinkerToys. Cómo desarrollar la creatividad en la empresa*. Barcelona: Gestión 2000.
- MORGAN, G. (1999). *Imagin-i-zación. Una nueva aptitud crucial para la conducción y el management en un mundo en movimiento y cambio*. Barcelona: Ediciones Granica.
- NORDSTRÖM, K. Y RIDDERSTRALE, J. (2000).

- Funky Business. El talento mueve el capital.* Madrid. Pearson educación.
- PONTI, F. (2001). *La empresa creativa.* Barcelona. Granica.
- RAY, M Y MYERS, R. (1998) *Creativity in Bussines.* Main Street Books y Double Kay
- STERNBERG R.J. Y LUBART, T. I. (1997). *La creatividad en una cultura conformista.* Barcelona: Paidós.
- VV AA. (2000). *Creatividad e innovación.* Bilbao. Ediciones Deusto.

