

Lecciones de innovación

El concepto es sin duda amplio y multicontextual, y al hablar de innovación pensamos en diferentes cosas. En la actividad empresarial, unos apuntamos al avance de la tecnología, otros dirigimos la atención sobre las ayudas que la Administración ofrece a las iniciativas de investigación (I+D+I), hay asimismo quienes imaginamos a los profesionales generando nuevas ideas para impactar en el mercado con ventaja competitiva..., y también hay desde luego quienes visualizamos las propias novedades vividas en nuestro tiempo. Los ya maduros y al margen de la andadura profesional, hemos asistido a la llegada de los electrodomésticos, la compra con carrito, el pago con tarjeta, la energía nuclear, solar y eólica, los ordenadores personales, los teléfonos móviles...

Este articulista recuerda su infancia sin televisión ni calefacción, su veraniega tarea diaria de ir a comprar la barra de hielo que debía introducirse en la nevera, las camas con somier y colchón de lana, los camiones que arrancaban a golpe de manivela, el impacto de la penicilina y las vacunas, la llegada del gas butano, la de los grandes ordenadores... En verdad se funden los conceptos de **novedad valiosa y progreso**, y al respecto las cosas parecen ir más rápido cada día, consecuencia de la globalización, de la “sociedad de la información”, del creciente flujo y valor del conocimiento, y de la facilidad para comunicarse.

En la empresa, la innovación ha de apuntar, sí, a los procesos operativos, pero también y desde luego a los productos y servicios ofrecidos tras el inexcusable objetivo de incorporar al mercado novedades valiosas y atractivas. Estas novedades surgen a veces fruto de orquestados esfuerzos de investigación y desarrollo (I+D), pero también pueden tener su origen en el pensamiento penetrante, crítico, conectivo y creativo de algún individuo perspicaz; en el salto cuántico que puede suponer una idea certera, impulsada o no por alguna subvención o motivación extrínseca.

En 1997, leíamos en la revista Fortune: “La innovación es la característica singular que engrandece a las mejores compañías. Las compañías que saben cómo innovar no necesariamente invierten grandes sumas en investigación y desarrollo; en vez de ello, cultivan un nuevo estilo corporativo de conducta que admite nuevas ideas, cambios, riesgos e incluso errores”. Diez años después, el mensaje parece seguir vigente: los resultados pueden mostrarse espectaculares cuando nos dedicamos a pensar con penetración y esmero, y desplegamos conexiones y abstracciones valiosas.

Incluso cuando hablamos de innovaciones aparecidas como fruto de la casualidad —el velcro, el teflón, los rayos X, la penicilina, la aspirina, el Walkman, el caucho vulcanizado, el fonendoscopio, el horno de microondas y algunos edulcorantes, entre otros muchos ejemplos—, resulta evidente que se necesitó una mente sagaz e intuitiva que advirtiera las implicaciones, las posibilidades, las aplicaciones.

Hay, sí, historias especialmente significativas; experiencias interesantes que apuntan al elemento clave de la economía del conocimiento: la innovación. A menudo los medios económicos destacan nuestro suspenso en esta asignatura, pero, contando con la voluntad de hacerlo, ¿podemos aprender a innovar? Pensará el lector que primero tendríamos que aprender a aprender; que, antes de añadir novedad, habríamos de conocer bien lo ya existente... Pero sí: en busca del aprobado en esta asignatura, también podemos aprender a innovar, e incluso hacerlo de forma grata y efectiva, por ejemplo mediante el estudio de casos reales y aleccionadores.

¿Han analizado los perfiles de las personas más creativas? ¿Qué les parece, por ejemplo, la capacidad de abstracción que desplegó Genrich Altshuller en el conocido método TRIZ de solución creativa de problemas? ¿Recuerdan cómo descubrió Loewi el primer neurotransmisor, la acetilcolina, o cómo surgieron, por ejemplo, las vacunas? ¿Son ustedes conscientes del papel de la intuición, a veces también en forma de sueños reveladores, en numerosos avances técnicos y científicos? ¿Quién y cómo estableció la trayectoria elíptica de los planetas en torno al Sol? ¿Qué fuerza lleva a los científicos a elegir la hipótesis acertada?

En la gestión empresarial y como referencia, se utilizan casos de acierto (como el del Walkman de Sony) y desacierto (como el de la New Coke, de Coca Cola) de los que podemos aprender todos. En efecto, en la emergente economía del saber y el innovar, deberíamos tal vez dirigir más específicamente la búsqueda de referencias, ejemplos y casos aleccionadores hacia lo relacionado —“Lecciones de innovación”, hemos titulado estas páginas— con el avance del conocimiento en cada campo técnico y científico, es decir, hacia lo más unido a la inexcusable innovación en procesos, productos y servicios, en beneficio de la competitividad.

La narración de historias

Tendríamos que seleccionar con cuidado las referencias a analizar, y obtener de ellas todo el provecho posible. Nos gustaba, de niños, que nos contaran cuentos, y la escucha nos resultaba una actividad autotélica: no nos sentíamos obligados a aprender de modo consciente, pero nos divertíamos. Yo recuerdo todavía las historias que, en verano, nos contaba (hace casi 50 años) el religioso salesiano Antonio Sánchez Romo en el colegio de María Auxiliadora de Madrid. Ahora, adultos ya y profesionales obligados a aprender continuamente, podemos concentrar nuestra atención en un relato idóneo, pero necesitamos extraer conclusiones valiosas que nutran nuestro desarrollo y nos iluminen en el desempeño profesional.

Sin descartar el “entretenimiento oral para públicos selectos”, que así identifica su negocio una de las agencias de oradores y conferenciantes, yo hablaría asimismo de la necesidad de “adiestramiento oral para todos los públicos (interesados)”, y desde luego para “aprendedores permanentes”, que es lo que somos todos nosotros en la economía actual. La enseñanza acroamática es potente como método, pero el aprendizaje se extrae del contenido y, para éste, el método no parece mucho más que un soporte enriquecedor.

Por supuesto, al desplegar una experiencia aleccionadora, el storyteller puede, consciente o inconscientemente, reformular o sintetizar los hechos de modo que encajen mejor en el propósito perseguido; pero, si éste es recto y no espurio, la enseñanza se robustece. Más si, en un escenario idóneo (un seminario o workshop), el docente utiliza técnicas mayéuticas facilitadoras del aprendizaje.

Desde el plano discente, el del aprendedor permanente —lifelong learner—, creo que, al analizar historias curiosas y valiosas, todos hemos de hacerlo penetrando en los detalles más significativos y aleccionadores. Entre otros propósitos, por un lado podemos identificar las facultades y fortalezas que caracterizan al innovador en cada escenario profesional, y enfocar quizá mejor nuestros esfuerzos de desarrollo; y por otro lado, podemos tomar conciencia de cómo se relacionan o conectan los campos del saber, de cómo la experimentación acaba generando resultados, de cómo a menudo se han de vencer resistencias y se precisan idóneos apoyos, etcétera.

Algunas historias

Les traigo algunas historias. No se trata de una muestra neutra sino dotada de propósito, pero con buenas intenciones: la de recuperar un significado intrínseco para el concepto de innovación, la de destacar los rasgos más característicos del innovador, y la de señalar otros considerandos oportunos. Les traigo, sí, algunas historias muy sintetizadas, a las que he adherido conclusiones propias que someto a su aquiescencia o reformulación: hagan sus propias lecturas. En los primeros casos, observaremos empresarios innovadores, y ciertamente ha de reconocerse la grandeza de los individuos emprendedores; pero después veremos también que la iniciativa o hallazgo puede surgir de un profesional experto en el desempeño de sus tareas, e incluso en tiempo de ocio. Y también recordaremos algún desacierto o fracaso en la iniciativa innovadora, incluyendo un caso español.

Las hamburgueserías McDonald's

Todo empezó en 1954, cuando Raymond Kroc vendió 8 batidoras a un singular restaurante de gran éxito por su eficacia y rapidez: el de los hermanos Dick y Mac McDonald en San Bernardino (California). “Si hubiera muchos restaurantes como este —pensó él—, vendería muchísimas batidoras”. Y pronto dejó de pensar en las batidoras para hacerlo sobre la idea de las franquicias: llegó a un acuerdo con los hermanos, y en 1955 abrió un restaurante similar en Des Plaines, Illinois, su estado natal. El negocio funcionaba y en 1960 había más de cien restaurantes McDonald's, sin embargo los desacuerdos de Ray con Dick y Mac —éstos parecían frenar la expansión de la cadena— acabaron siendo constantes.

Así se llegó en 1961 al traspaso del negocio, por el que Ray Kroc pagó —se endeudó para poder hacerlo— casi 3 millones de dólares. Sin duda Dick y Mac habían sido innovadores, pero pareció faltarles la saludable ambición empresarial de que sí disponía Ray. Fue una arriesgada decisión para este legendario empresario, que confesó haberla tomado tras consultar a su voz interior y desestimar el criterio contrario de sus abogados y asesores; pero él estaba desde luego irrefrenablemente convencido, y dispuesto a llevar adelante su visión. La hamburguesa McDonald's “mil millones” (el billion americano) llegó muy pronto: en 1963.

Enseñanzas:

- Una cosa es innovar, y otra emprender grandes proyectos.
- A veces y sin buscarla, un emprendedor encuentra la novedad y es el primero en apostar íntima y fuertemente por ella.
- Hay decisiones muy difíciles, que demandan ayuda de la intuición genuina.
- El mercado parece siempre dispuesto a celebrar la novedad valiosa.

Hay en verdad sólidas expectativas escondidas en los clientes o consumidores, y no siempre alcanzamos a ver su dimensión, ni estamos dispuestos a correr demasiados riesgos. En el siguiente ejemplo insistiré en esto, pero de este caso añadiría que la sólida convicción de Ray Kroc nos recuerda la igualmente tenaz e intuitiva de los científicos empeñados en seguir una determinada dirección en sus investigaciones.

El Walkman de Sony

El Walkman nació hace casi 30 años, como fruto del afán creador y la intuición de Masaru Ibuka, con el apoyo de Akio Morita, fundadores ambos de Sony. Tras comercializar la compañía una grabadora monoaural de pequeño tamaño para periodistas (el “Pressman”),

intentaron hacerla estereofónica; al incorporar los nuevos circuitos ya no quedaba espacio en el aparato para la función de grabación, de modo que el resultado era un reproductor portátil de cintas de audio, que precisaba de auriculares externos. Los ingenieros consideraron el proyecto un fracaso, aunque utilizaban el prototipo en el laboratorio para escuchar música.

Ibuka, ya como presidente honorario pero atento a la marcha de las cosas, lo escuchó casualmente e imaginó enseguida a jóvenes caminando o en bicicleta, escuchando música con el nuevo reproductor y sin molestar a nadie; así lo expuso a Morita, que entonces dirigía la compañía, y éste decidió fabricarlo a pesar de los informes desfavorables y el escepticismo de sus colaboradores. En julio de 1979 se pusieron en el mercado 30.000 unidades, que se vendieron en apenas dos meses. Diez años después, se habían vendido 50 millones de unidades; en 1992 se alcanzó la cifra de 100 millones; en 1995, la de 150 millones... Ibuka estaba muy seguro de que se vendería: lo que seguramente no pudo imaginar fue la dimensión del éxito.

Enseñanzas:

- La intuición sigue a la intención y la atención, y no ayuda a todos los individuos por igual.
- Ciertamente, la casualidad parece estar detrás de no pocas innovaciones.
- El innovador ha de contar con poder o apoyo para materializar su convicción.
- El mercado es en verdad receptivo a la novedad útil; es agradecido y aun entusiasta.

El lector puede extraer alguna otra conclusión, más fácilmente si se interesa por la historia completa; pero el hecho es que el legendario Ibuka es recordado, entre otras poderosas razones, por su peculiar intuición para los negocios. No perseguía ganar dinero como fin, sino como consecuencia; como efecto de haber puesto en el mercado productos atractivos para sus clientes.

El pegamento SuperGlue

Harry Coover trabajaba para Eastman Kodak durante la Segunda Guerra Mundial, e intentaba crear miras sintéticas de gran transparencia para rifles; llegó así al cianoacrilato, que desestimó por pegajoso. Años después, en 1951 y trabajando con su colega Fred Joyner, dio de nuevo con esta sustancia mientras buscaba una alternativa a los cristales de las cabinas de los aviones. Entonces, al disponer una película de cianoacrilato entre dos prismas de un refractómetro, observaron con cierta compunción que quedaban pegados, y que habían inutilizado un caro aparato del laboratorio...

Pero no tardaron en darse cuenta también de que habían topado con un adhesivo de gran eficacia: así nacieron los pegamentos de cianoacrilato, como el SuperGlue. Parece que esta sustancia llegó a usarse en Vietnam, con gran eficacia, para cerrar heridas de los combatientes (aunque producía irritaciones en la piel). No había entonces una explicación técnica del fenómeno adhesivo, pero la eficacia de este polímero era bien visible.

Enseñanzas:

- Algo nuevo, aunque no sirva a los fines perseguidos, podría resultar de utilidad a otros propósitos.
- Si nos reencontramos con un fenómeno, tal vez sea porque tiene algo que decirnos.
- Puede que valga la pena experimentar, incluso aunque no se persiga un fin específico.
- Los campos del saber de los diferentes sectores de actividad se tocan o solapan.

Todas estas conclusiones nos llegan mejor si las visualizamos en un caso concreto, y este del cianoacrilato resulta revelador. Hemos de ampliar nuestros horizontes y advertir conexiones —en este caso la de la óptica, la industria de pegamentos y la práctica sanitaria— a veces escondidas. En el siguiente ejemplo veremos que los fenómenos son tenaces, y alguien, con suficiente sagacidad, acaba detectando alguna conexión valiosa.

El horno de microondas

En 1946, un técnico autodidacto de la compañía Raytheon, Percy Spencer, participaba en unas pruebas con un generador de ondas de alta frecuencia (magnetrón), cuando observó que se le derretía una chocolatina que llevaba en el bolsillo de su bata; para confirmar que se trataba de un efecto de las ondas, colocó unos granos de maíz en el área radiada y efectivamente surgieron las palomitas. Se cuenta que experimentó igualmente con un huevo, que estalló fruto de calor generado en su interior. Al parecer, otros ingenieros habían detectado la generación de calor sin pensar en posibles aplicaciones, pero Spencer tuvo la curiosidad, la perspectiva, la intuición suficiente para relacionar el hecho con el guiso de alimentos.

Aunque inicialmente los hornos eran de gran tamaño y elevado coste, en los años 70 ya se vendían unidades para uso doméstico. No es que tuvieran mucho éxito al principio, pero el concepto de cocinado rápido había nacido, y resultaría irreversible a pesar de las sospechas sobre efectos nocivos (cancerígenos) de las radiaciones. Ciertamente puede hablarse de casualidad pensando en la chocolatina de Spencer, pero a la vez de la sólida y repentina convicción de éste: aquello podía y debía aplicarse en la cocina.

Enseñanzas:

- El autodidactismo parece hacer milagros: seguramente porque implica tesón, voluntad de aprender.
- Puede que el avance tecnológico esconda muchas otras sorpresas y que se nos estén escapando.
- Cabe insistir en la conexión entre los campos (en este caso, las microondas y el guiso de alimentos).
- Hay en verdad individuos sagaces que visualizan enseguida las aplicaciones de sus descubrimientos.

Hemos de valorar estas enseñanzas en todo su significado y temo, por ejemplo, que ser autodidacto parezca una excepción; también que las empresas no estén catalizando la serendipidad (sagacidad ante significativos hechos casuales) de sus trabajadores, a veces reducidos a empleados sumisos y sofocada su iniciativa.

El velcro

Parece que, en los primeros años 40, el ingeniero eléctrico suizo George de Mestral (1907-1990) solía pasear con su perro por los montes próximos a Lausanne, y volvía con las flores del cardo alpino fuertemente adheridas a sus pantalones y al pelo de su perro: una experiencia a la que probablemente no somos ajenos. Resultaba laborioso desenganchar las florecillas, y Mestral acabó llevando algunas al microscopio: quería saber más al respecto. De este modo observó pequeños ganchos que actuaban a modo de garfios, y pensó que aquello podía tener múltiples aplicaciones.

Pasó algún tiempo de estudio y pruebas hasta que, ya en los años 50, patentó el sistema de cierre Velcro (el nombre se formó de velour + crochet), que constaba de las dos tiras que conocemos: una con bucles y otra con ganchos. Y todavía pasarían más años hasta lograr una sólida comercialización del producto, que pronto encontró aplicaciones en diferentes campos: la industria textil, el calzado, la tapicería, la decoración... Los astronautas se han beneficiado igualmente del invento.

Enseñanzas:

- El pensamiento penetrante, conectivo y creativo no se limita a la disciplina que uno abordó en la universidad.
- A veces se ha de desplegar buena dosis de perseverancia o tenacidad, para la que se precisa plena confianza en el proyecto correspondiente.
- La naturaleza se nos ofrece como fuente de inspiración para encontrar soluciones valiosas.
- A veces, para pensar mejor, para ser más receptivo y agudo, hay que salir a pasear.

Cincuenta años después, los productos Velcro se fabrican en Estados Unidos, China, Canadá, Australia, México y diferentes países europeos, incluida España (en Argentina, Barcelona) y a todos nosotros resultan familiares; pero en verdad hubo que contar con una mente idónea, como la de George de Mestral.

Los neurotransmisores

Próximo el amanecer en una noche de primavera de 1921, el fisiólogo alemán Otto Loewi (1873-1961) se despertó alterado de un sueño, con una revelación intuitiva que apuntó en un papel; luego volvió a dormirse, pero por la mañana fue incapaz de descifrar lo que había escrito y pasó todo el día inquieto, intentándolo. A la noche siguiente se despertó a eso de las 3 con la respuesta, y de inmediato Loewi abandonó la cama para dirigirse rápidamente a su laboratorio y realizar un curioso experimento.

Se dispuso a aplicar corriente al nervio vago del corazón de una rana, conectado éste mediante un fluido salino al corazón de otra; al hacerlo, comprobó que el efecto producido en el primer corazón (lentificación de los latidos) se reproducía poco después en el otro, es decir, que el impulso nervioso se transmitía por el fluido mediante una sustancia química, a la que entonces denominó "vagusstoff" (identificada en 1926 como acetilcolina, primer neurotransmisor conocido).

Enseñanzas:

- Concentrados en un problema, antes o después la intuición lanza un mensaje revelador a la conciencia.
- Los mensajes intuitivos son a veces cifrados, incompletos, fugaces, y la razón consciente ha de estar atenta y hacer su trabajo.
- Las iniciativas que la razón desestimaría encuentran, sin embargo, cauce en el inconsciente durante la incubación intuitiva.
- A veces, los sueños son significativos.

Seguramente todos nosotros estamos lejos del empeño científico de este premio Nobel (1936), pero sí que podemos concentrarnos en problemas, retos y desafíos, y recibir ayuda de la intuición, que puede presentarse en cualquier momento de la noche o el día.

La vacuna de Jenner

El médico inglés Edward Jenner escuchó (siglo XVIII) decir a una lechera que no cogería la viruela porque ya había tenido la de las vacas (en efecto, aquí la coincidencia ya había sido detectada por el pueblo). Él se dedicó a investigar al respecto, hasta dar por cierto que las personas contaminadas por la cow pox al ordeñar las vacas, no contraían luego la viruela: una enfermedad ésta que por entonces acababa con millones de personas cada año. Sin duda el camino de este médico pudo ser muy distinto, de no haber escuchado a aquella lechera.

El 14 de mayo de 1796, un niño fue inoculado por Jenner con una secreción recogida de la herida que, en una mano, tenía una mujer contaminada; la infección correspondiente desapareció en poco tiempo y el muchacho, James Phipps —ya “vacunado”—, volvió a ser inoculado en julio, ahora con una muestra de una persona enferma de viruela: James no se contagió. Pese a las críticas que surgieron del establishment, la vacuna de la viruela se difundió pronto por Europa y América. Esta experiencia sirvió luego de referencia a Pasteur y otros investigadores.

Enseñanzas:

- Hay hechos significativos esperando que alguien les dé su significado.
- Algunas personas asumen grandes retos, concentran su atención y logran sus propósitos.
- Las novedades encaran a menudo grandes obstáculos y resistencias, incluso del propio establishment.
- Algunas innovaciones disparan otras.

Efectivamente, algunas personas se identifican con su actividad profesional y le dedican, por decirlo así, su vida; estamos en deuda con muchas de estas personas, cuya contribución a la sociedad ha sido realmente trascendental. Pero también cabe insistir en las resistencias con que a menudo se enfrentan los innovadores, y aquí recordamos también, por ejemplo, el empeño de la jerarquía católica en defender, en el siglo XVII, el modelo geocéntrico frente al avance de la astronomía.

La New Coke, de Coca Cola

En los primeros años 80 y tras acertadas campañas de publicidad, Pepsi se acercaba amenazante a las ventas de Coca Cola, cuyo presidente ejecutivo, Roberto Goizueta, pareció pensar aquello de que “a grandes males, grandes remedios”. La New Coke, una nueva fórmula para el famoso refresco, salió al mercado en abril de 1985 acompañada de gran dosis de orgullo corporativo: la nueva bebida había derrotado a Pepsi en las pruebas ciegas. Especialmente llamativa resulta una de las afirmaciones de Goizueta: “Se trata de la decisión más segura jamás tomada por la empresa”. Como se sabe, la iniciativa resultó empero todo un fracaso, aunque la solidez de la compañía permitió encajarlo y superarlo rápidamente.

En la aparición de este nuevo refresco sobraron argumentos racionales, pero faltó intuición; todas las pruebas mostraban que la nueva fórmula de Coca Cola acabaría con la competencia de Pepsi, pero, al parecer, nadie con suficiente voz pudo advertir que la bebida constituía un intocable icono para los consumidores norteamericanos. El rechazo fue, en efecto, unánime, y pocos meses después la fórmula clásica hubo de salir de nuevo al mercado, lo que permitió recuperar la posición de sólido liderazgo de la marca. Cabe ciertamente pensar que, frente a la ansiedad por resolver el problema y la contundencia de las pruebas realizadas, faltó ese plus de la inteligencia más profunda: la contribución intuitiva.

Enseñanzas:

- A menudo hacemos inferencias erróneas (en este caso, se dio por cierto que los consumidores se guiaban sólo por el sabor).
- Las decisiones reactivas han de cuidarse probablemente más que las proactivas (la obsesión por derrotar a Pepsi, pudo pesar más que otra cosa).
- La euforia prematura, el exceso de confianza, la complacencia y otras debilidades no suelen augurar éxitos.
- Conviene dejar espacio a la intuición, darle una oportunidad de manifestarse, no cerrarle los oídos.

En efecto, se aprende de los éxitos y de los fracasos. Esta historia me parece especialmente aleccionadora en materia de percepción de realidades y generación de inferencias, pero también cabría destacar el hecho de que, al reaccionar contra algo que nos inquieta, podríamos estrechar la panorámica de nuestra atención. El gobierno de la atención es uno de los mayores retos al desplegar el dominio de nosotros mismos. Hay que añadir, desde luego, que Coca Cola es una gran empresa innovadora, que puede permitirse algún desacierto.

El caso de Fycsa, en España

En el año 2000, una consultora española, Fycsa, apostó con especial decisión por una modalidad de aprendizaje, el denominado e-learning, que parecía un avance revolucionario en la formación continua. Sus directivos, asociados con el empresario Javier Vega de Seoane y la consultora Gestlink, protagonizaron un “management buy out” para salir del grupo Alcatel y aprovechar la oportunidad que el e-learning representaba en el sector de la consultoría de formación. El consejero delegado, José Ignacio Díez, declaraba en 2001 que en un par de años pasarían, de facturar unos 7 millones de euros, a cuadruplicar las ventas como consecuencia del crecimiento del e-learning (que parecía venir a sustituir a la tradicional formación presencial). Las notas de prensa anunciaban una facturación de 30 millones de euros en 2003, la mayor parte en actividades de e-learning.

Por entonces, las grandes empresas desplegaban sus plataformas de cursos “on line”, pero los usuarios no parecían mostrarse satisfechos con la calidad de los cursos ofrecidos —pronto se habló de “aprendizajes poco significativos”— y el espectacular crecimiento previsto no se materializó. El grupo Fycsa hubo de reducir su plantilla y en 2002, aunque exhibía prosperidad, alcanzó 1.600.000 euros de pérdidas (la consultora figuraba ya presidida por Miguel Canalejo, el mismo que la había vendido dos años antes, siendo presidente de Alcatel España). En 2003 se alcanzó una facturación total de 6 millones de euros, apenas la quinta parte de lo que se había previsto y anunciado por José Ignacio Díez; lo que quedaba de la compañía fue absorbido un par de años después por otra iniciativa empresarial (Élogos).

Enseñanzas:

- Más allá de incorporar las novedades que van apareciendo, cada empresa habría de contribuir activamente a la innovación y tratar de ser “única”.
- La novedad no predice el éxito por sí sola, sino contando con la satisfacción de los clientes.
- Hay negocios en que los usuarios de los productos y servicios no pagan por éstos, pero su satisfacción también cuenta.
- El alarde de logros futuros, consecuencia o no de las novedades ofrecidas, no parece atraer los éxitos sino quizá espantarlos.

El tema, por cierto, del alarde de logros futuros, sostenidos en cambios e innovaciones introducidas en la empresa, es interesante y aleccionador, y recuerdo también (2004) el caso del grupo de Bodegas Vinartis, igualmente presididas por Miguel Canalejo; pero evitaré la digresión. Habría sí que distinguir entre, por un lado, incorporar las innovaciones ya aparecidas y, por otro, generarlas y tratar de crear una especie de monopolio temporal, como apuntaba Jonas Ridderstrale.

Comentarios finales

Tras estos ejemplos de historias y conclusiones, querría subrayar que de todo podemos aprender mucho: tanto de éxitos como de fracasos; e insistir asimismo en que el campo de la investigación científica resulta significativo como referencia, si consideramos que la economía del saber y el innovar viene, a menudo, a convertir a cada profesional en una especie de microcentro de I+D.

He querido llevar la atención del lector sobre algunos de los aspectos más intrínsecos de la innovación, porque temo que ciertos significados se pueden estar desvirtuando en el lenguaje empresarial, e incluso en el lenguaje cotidiano de los ciudadanos. Por ejemplo, a veces fundimos o confundimos la Sociedad de la Información con la Sociedad de la Informática, el conocimiento con la información, la originalidad con la creatividad, la innovación con la incorporación del avance técnico e incluso con los “cambios”, los continentes con los contenidos, las apariencias con las realidades, los fines con los medios...

Querría en verdad recordar que la innovación es algo más que la incorporación de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), y otras tecnologías específicas, y en que, sin dejar de hacerlo por emprendedores y directivos audaces, a menudo pasa por la creatividad de trabajadores expertos especialmente identificados con su profesión. En efecto, además de contar con las iniciativas e ideas de los empresarios innovadores, así como las de directivos de diferentes funciones, hay que insistir en que los nuevos trabajadores del conocimiento, aprendedores permanentes en sus áreas técnicas, perspicaces y creativos, pueden hacer importantes contribuciones en entornos funcionales ad hoc que, lejos de sofocar u obstaculizar, resulten catalizadores.

Pero como sabemos hay, dentro del colectivo de expertos trabajadores del conocimiento (knowledge workers), una variante fundamental que merece etiqueta específica: los trabajadores del pensamiento (thinking workers). Se trata de aquellos más específicamente dedicados a innovar; de aquellos que obtienen mayor provecho de su pensamiento conectivo, analógico, reflexivo, conceptual, analítico, inferencial, sintético, sistémico, abstractivo, divergente, crítico (distinto de la criticidad), etc. Casi todos pensamos poco y mal, y además hacemos poco uso de la intuición genuina que, formando sinérgico tándem con la razón, nutre la competitividad individual y la colectiva. En efecto, dentro de los denominados trabajadores del conocimiento, algunos se dedican, parcial o totalmente, a perseguir con afán la novedad valiosa.

¿Cómo conseguir que los trabajadores expertos pongan al servicio de la innovación sus mejores facultades y fortalezas? Sin duda deben ser dirigidos de modo especial, y al respecto quizá no resulte un acierto insistir en modelos de liderazgo que más parecen de seguidismo. Afortunadamente, las empresas más inteligentes saben cómo dirigir a los profesionales de la economía del saber y el innovar, y evitan considerarles meros seguidores, subordinados, colaboradores o recursos; en vez de ello, los perciben como profesionales que constituyen un activo valioso para la organización.

José Enebral Fernández
Consultor y storyteller
jenebral1@mi.madridtel.es