

LA INNOVACION Y SUS PALANCAS SECRETAS

Profesor Luis Huete, IESE Business School

Los buenos gestores de empresa, si son buenos líderes, toman decisiones pensando en el largo plazo de la empresa. El buen liderazgo esta relacionado con la creación de cohesión en la organización y con la elección de estrategias de futuro que hagan a la empresa sostenible en el tiempo. Ese liderazgo implica la capacidad de actuar como *estadista*, con un profundo sentido de servicio a la institución, compatibilizando la gestión del siguiente trimestre con la gestión del próximo cuarto de siglo.

Esa visión institucional implica una firme apuesta por la creación de equipos directivos inconformistas que estén dispuestos a impulsar estrategias de innovación y de flexibilidad operativa y financiera en su organización.

A través de cinco actividades básicas y tres de soporte se podría poner en marcha un proyecto estratégico de innovación que tendría muchas posibilidades de regenerar las bases sobre las que se compete. Junto a ello se haría un mejor uso del talento existente en la organización y anclaría en la cultura de la empresa un gusto por el tipo de innovación que genera valor al negocio.

Las palancas básicas

Las palancas básicas son actividades que aportan una base segura a la empresa sobre la que se puede edificar un enfoque ambicioso de innovación.

1. Modelo generación y recolección de nuevas ideas.

Esta primera palanca incluye la creación de procesos y metodologías que permiten a la empresa generar, de forma continuada y generalizada, nuevas ideas. También comprende la valoración de estas ideas para seleccionar las mejores, y desechar las peores, y la mejora de las capacidades creativas de las personas que trabajan en la empresa.

2. Modelo filosofía de la innovación.

Esta palanca permite moldear y focalizar en las cuestiones estratégicas la actividad innovadora de la empresa. Con ella se pretende que las personas que trabajan en la generación de nuevas ideas tengan una guía de los aspectos y de las áreas en las que la innovación es más prioritaria (por ejemplo, crear nuevos canales de distribución, crear componentes comunes para ofertas integradas, rediseñar los procesos operativos esenciales, hacer más mítica la marca, etc.)

3. Modelo de métricas de la innovación

Con este elemento se quiere conseguir medir la calidad de la gestión que se hace de la innovación. Las mediciones no pretenden ser solamente cuantitativas (rentabilidad de la inversión; años de recuperación, etc.) sino también cualitativas (capacidades

innovadores de la organización, calidad de la capacitación, generación de conocimiento, etc.)

4. Modelo de “anclaje” neuronal

Un cuarto elemento de la cadena de valor de la innovación contiene todas las actividades relacionadas con la sensibilización, comunicación interna, información de retorno y demás iniciativas que se emprendan con el objetivo de hacer que los empleados mantengan y acrecienten las ganas de seguir innovando.

5. Modelo de compensación

Los esfuerzos por innovar han de estar recompensados de alguna manera, y a ser posible, con un fuerte componente no monetario. El objeto de la recompensa debería de ser, no solo la generación de ideas ganadoras, sino también el desarrollo de competencias ligadas a la innovación como capacidad de crear, creatividad, apertura al cambio, predisposición a colaborar, tolerancia al desorden, etc.

Las palancas de soporte

Una vez descritas las cinco actividades básicas de la innovación queda por analizar las tres actividades de soporte que sirven para canalizar el valor añadido generado por las actividades básicas y transformarlo en valor percibido para el cliente y en resultados de negocio para la empresa.

1. Modelo para la gestión del conocimiento de la innovación

La nueva base de conocimiento que se genere a través de las palancas básicas necesita ser “administrada” para sacarla el máximo provecho. Gestión significa que exista un espacio virtual donde acceder a la información y donde toda la organización pueda aportar ideas, debatirlas, elegir las ideas mejores, etc.

2. Modelo para la definir la estructura del área de innovación

Esta palanca de soporte cubre las decisiones sobre la creación o no de una estructura dedicada a la gestión de la innovación. Parece bastante lógico que exista al menos una pequeña oficina técnica que coordine la ejecución de los planes y proyectos que se generen en la cadena de valor de la innovación. El papel de esta eventual oficina no debería de ser tanto “monopolizar” la gestión de la innovación sino actuar de catalizador y de consultor del resto de la organización.

3. Modelo de liderazgo de la alta dirección y cultura de empresa

Los sistemas de gestión y el estilo de dirección influyen en la buena marcha de la estrategia de innovación. La alta dirección debe de ser un referente que dé ejemplo en las capacidades que fomentan la innovación como por ejemplo la mejora de la coordinación entre las áreas y departamentos y el foco en el mercado, la curiosidad por las cosas que ocurren, la actitud inconformista, etc. .

Epílogo

Actuando sobre las palancas de la cadena de valor de la innovación se puede tener una estrategia de innovación muy pegada al negocio. Orientarse a la innovación implica un compromiso de largo plazo que parte de la creencia de que lo único constante es el cambio y que la flexibilidad es la cualidad que permite adaptarse a esos cambios.

Los enemigos de la innovación están dentro de la empresa y se llaman inercia, complacencia, políticas que sesgan las decisiones en el corto plazo, canibalización de las capacidades actuales, etc. Innovar en los procesos de negocio se ha de convertir en una ventaja competitiva sostenible y de tipo estructural.