

El espacio para la creatividad e innovación de la Fundación Neuronilla

conversación con ascensor: ¿cuándo hablaremos de innovación? - Ángel Arbon

Autor: Ángel Arbonies

Fecha de publicación en Neuronilla: 29 / 03 / 08

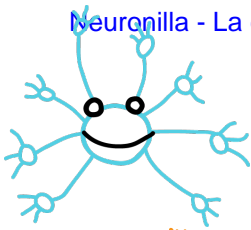
Este artículo es la preparación de una conversación de ascensor, para marcar en la parte final del mismo los tres ingredientes básicos de una disciplina, increíblemente olvidada a pesar de la marea retórica, que es la gestión de la innovación. La innovación no tiene quien le quiera. Parece una locura decir esto, pero la innovación es un nombre que se usa como adjetivo, es decir acompaña siempre a algo, pero pocos trabajan en su esencia y mucho menos en su gestión, si es que algo así como la innovación puede gestionarse. Por eso venimos reclamando, con otros autores, pensar en innovación y no en sus aledaños para intentar que sea una disciplina en términos académicos, un cuerpo doctrinal con contenidos propios, no prestados, y una disciplina en las organizaciones empresariales, es decir una práctica y una rutina.

La innovación no recibe la atención que sería deseable en la gestión empresarial, y tampoco en el mundo académico. En el caso de la gestión empresarial porque lo que generalmente se gestiona es el proceso de Investigación y Desarrollo o el Proceso de Desarrollo de Nuevos Productos, y en el caso de la academia porque lo que se enseña son materias cercanas, no la esencia de la innovación.

En realidad, el proceso de investigación y desarrollo fue inventado para poner orden en la forma en que los descubrimientos científicos se convertían en productos y servicios para grandes masas de consumidores y usuarios. Este proceso ordenado fue utilizado por primera vez en General Electric a principios del siglo XX. Todavía supone uno de los procesos más importantes para la gestión empresarial de ciertos negocios e industrias. Pero no para todos los negocios e industrias. En puridad, sólo aquellas empresas que pueden obtener ventaja competitiva de la tecnología pueden realizar la investigación necesaria para desarrollar productos de la misma. Si lo pensamos bien, en los países que no son líderes tecnológicos, la mayoría de las empresas no crean la tecnología, sino que la usan para poder seguir determinadas trayectorias.

Hoy en día los desarrollos científicos y tecnológicos exigen grandes inversiones en recursos humanos y materiales. La manera de hacer ciencia exige profusamente la tecnología para investigar. Existen fuertes barreras de entrada, más si pensamos que los conocimientos científicos y tecnológicos son acumulativos, de manera que existe una pronunciada curva de aprendizaje donde los líderes agrandan progresivamente la distancia con sus seguidores. Estas barreras son tan fuertes que desaniman a muchas empresas y hace que buena parte del proceso de asimilación de ciencia y tecnología se encuentre en manos del sistema público de ciencia-tecnología. Esto sucede incluso en Estados Unidos donde la apariencia es la de una fuerte involucración del tejido empresarial.

Esto es lógico, sobre todo en países no líderes en ciencia, porque de lo que se trata es, sobre todo, de no perder una trayectoria tecnológica, por ejemplo la nanotecnología, o las biociencias, o los dispositivos



móviles. El sistema ciencia-tecnología sirve para que colectivamente se pueda saltar de una plataforma tecnológica a otra sin rupturas.

Si estamos creando conocimiento, la prueba del algodón de los sistemas ciencia y tecnología y de sus agentes, está en su capacidad de jugar en el mercado mundial de tecnología. Es decir, en la capacidad, no sólo de responder a la demanda interna, que es básicamente capacitación, sino de vender conocimiento científico y tecnológico en otros países. Si la balanza tecnológica es muy negativa el sistema ciencia y tecnología es un sistema seguidor que asimila trayectorias tecnológicas.

Sólo exportando tecnología se puede obtener productividad de la inversión en investigación y desarrollo.

Esta exportación puede producirse directamente o a través de productos, como ha hecho magistralmente Corea del Sur, para lo que es necesario apuntalar la capacidad innovadora de las empresas, es decir el receptáculo donde se produce la absorción y conversión de conocimiento en la empresa.

Y entonces, si así fuera, si así lo convenimos, la investigación y desarrollo podemos dejarla como un asunto macro, de política económica en sí misma y dejaríamos que la innovación fuese un asunto micro de comportamiento empresarial. Y ya puestos a pedir, pediríamos que la innovación no fuera la expresión comodín para referirnos a cualquier cosa nueva o a cualquier investigación o descubrimiento científico. Por eso sería razonable encontrar y dotar a la innovación de un estatus de disciplina, no sólo algo que sucede simplemente invirtiendo en I+D. Por mucho que declamemos, la decantación de ciencia y tecnología hasta la innovación no es evidente, no es natural, y exige una gestión a la que se le presta poca importancia.

De hecho según Larry Kelley los fracasos en innovación suponen el 96%, sólo existe una tasa de éxito del 4%, lo cual indica un absoluto despilfarro de recursos, y una impericia sin precedentes en una actividad que difícilmente admitiríamos en otras disciplinas de gestión. Clayton Christensen señala que con la innovación estamos como hace 25 años con la calidad: es una cuestión de interés e intuición, no de gestión. Más gráficamente señala que gestionar una empresa no es gestionar la innovación, y de hecho descubre que las empresas bien gestionadas suelen ser poco innovadoras.

Volvamos entonces al principio y pensemos que si tuviéramos una conversación de ascensor ¿cómo definiríamos lo que queremos decir con la disciplina de la innovación? Básicamente deberíamos describirla en tres ejes: Primero su campo de intervención, segundo sus límites y tercero decir en dos palabras porque merece la pena dedicarle un poco de tiempo.

Lo primero y más decisivo: La gestión de la innovación es una gestión de la incertidumbre, que busca abrir posibilidades y no trabaja con la optimización de recursos como la mayoría de dominios de gestión. Es otra gestión que exige aptitudes y actitudes diferentes, métricas diferentes y a la larga desplegar una habilidad especial para convivir con las presiones e inercias de las organizaciones. Se trata de manejar la creación destructiva como dijo Shumpeter.

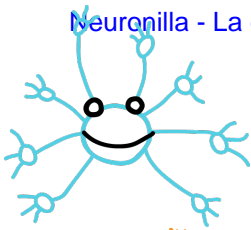
Los límites que enmarcan la disciplina serían:

* Una componente estratégica de dirección basada en la identidad, misión, visión y valores de la organización.

* Una componente de riesgo e incertidumbre que elimina cualquier posibilidad de trabajar sobre certezas.

* Una componente sociológica, para pavimentar el progreso de las ideas en colectivos que siempre ponen algún obstáculos a este progreso.





www.neuronilla.com

- * Una componente cultural para ser innovadores y que exige elementos de refuerzo de esta actitud.
- * Una componente sistémica donde el todo es más importante que las partes, y donde el óptimo local puede ser negativo a nivel global.

El gestor de la innovación es un gestor, no un innovador o un inventor, que se mueve en entornos complejos, donde su tarea básica es facilitar relaciones entre agentes, organizativa y personalmente, necesitando estar imbuido de una fuerte capacidad resolutive, no sólo analítica o proyectual, para que las cosas sucedan. La gestión de la innovación no busca la innovación sino hacer que las organizaciones innoven. Si esta conversación le interesa sigamos hablando de innovación. Sólo de innovación.