

"EN TORNO A LA INNOVACIÓN EMPRESARIAL"

Seguramente, no todos pensamos lo mismo al hablar de innovación. Relacionamos ésta con los cambios, los inventos, los descubrimientos, el progreso, etc. Podemos hablar de innovaciones de gran impacto social, y de otras más reducidas en sus efectos. En las empresas, la innovación resulta inexcusable y se refiere tanto a nuevos productos o servicios, como a nuevos métodos o procedimientos, a menudo relacionados con el avance tecnológico; pero, sin duda, encara obstáculos: la innovación ha de vencer resistencias.

Observando los avances sociales, y sin desplazarnos a siglos muy lejanos, se reconocen como grandes innovaciones las introducidas por la máquina de vapor, el ferrocarril, o, ya en el siglo XX, la electricidad, el automóvil, el teléfono o la aviación, aunque también hemos celebrado la llegada de los electrodomésticos, el Tupperware, el pago con tarjeta o la compra con carrito, por fijarnos en lo cotidiano. Bien mirado, se diría que unas innovaciones han ido abriendo paso a otras. Por supuesto, habría que citar al PC, Internet, el móvil, etc., que parecen encajar más en la idea de revolución que en la de innovación; pero no hablaremos esta vez de la revolución informática y comunicacional.

Algunas historias

Les propongo recordar cómo se produjeron algunos inventos o descubrimientos. He seleccionado unos cuantos que parecen tener algo que ver con la casualidad, con el empeño de algunas personas, e incluso con las corazonadas; justamente porque creo que todos deberíamos cultivar más la observación, la perseverancia y la intuición.

Empecemos con la máquina de coser, que quizá fuera la primera máquina que se introducía en el ámbito doméstico. Al parecer, tras algunos intentos meritorios como el del francés *Thimmonier*, fue el americano *Elias Howe* el primero que patentó (1846) una máquina de coser; se había casado con una costurera, y estuvo obsesionado con la idea de crear una máquina que cosiera. Parece que la clave estaba en poner el ojo en la punta de la aguja, y se relata que esta idea le brotó tras un sueño que tuvo. Soñó, aunque se cuentan varias versiones, que estaba cautivo de unos salvajes y acosado con lanzas que tenían un agujero en la punta. Cuando despertó, enseguida vinculó este detalle con el problema que tenía encarado. La verdad es que fue más tarde *Isaac Singer* quien verdaderamente llegó a vender gran número de unidades de una versión mejorada del invento de *Howe*, pero esta historia viene a subrayar la importancia del subconsciente en la generación de ideas.

Otro caso —éste más reciente— que podemos recordar es la aparición del Walkman de Sony hace unos 25 años, como fruto del afán creador y la intuición de los fundadores, los legendarios *Masaru Ibuka* y *Akio Morita*. También se cuentan otras versiones, pero me quedo con ésta. 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, lo escuchó casualmente y pensó que podía venderse; lo comentó con *Morita*, que entonces dirigía la compañía, y éste decidió fabricarlo, a pesar de los informes desfavorables 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 etc.

A veces la casualidad parece adquirir todavía mayor protagonismo en la historia, pero no hay que descartar dosis de serendipidad y perseverancia, etc. Por ejemplo, en el caso del horno de microondas. En 1946, un ingeniero de la compañía Raytheon, *Percy Spencer*, hacía pruebas con un generador de ondas de alta frecuencia (magnetrón), cuando observó que se le derretía una chocolatina que llevaba en el bolsillo; para asegurarse de que se trataba de un efecto de las ondas, probó con granos de maíz, y efectivamente surgieron las palomitas. Aunque inicialmente los hornos eran de gran tamaño y elevado coste, en 1967 ya se vendían unidades para uso doméstico. No es que tuvieran mucho éxito al principio, pero el concepto de la cocina rápida ya se había creado, y sería irreversible.

Podríamos recordar más ejemplo de sueños reveladores, de descubrimientos serendipitosos y de intuiciones genuinas, pero tras ellos encontraríamos seguramente personas empeñadas en ampliar nuestros horizontes: personas creativas.

Innovadores en la empresa

Deteniéndonos ahora en cómo se vive la innovación en las empresas de la era del conocimiento, podemos observar cómo se ha recogido el tema en el modelo de excelencia de la EFQM (European Foundation for Quality Management), o cómo insiste en ella *Peter Drucker*, por ejemplo al hablar del *knowledge worker*, o cómo constituye un mantra permanente en torno al que se organizan conferencias y congresos. En realidad, aunque el propio concepto de trabajador (*knowledge worker*) de la era del conocimiento que describe Drucker, destaca el inexcusable perfil innovador, no puede sorprender que se hayan acuñado también términos como *learning worker* (*Roy Jacques*) o *innovation worker* (*Jacqui Chaplin*), para referirse a las necesidades de esta nueva economía.

El hecho es que apuntamos a un trabajador ideal que:

- **Ha alcanzado ya un visible grado de desarrollo personal y profesional.**
- **Maneja con soltura las TIC.**
- **Posee visibles competencias informacionales y conversacionales.**
- **Sabe qué debe aprender, tanto en conocimiento como en habilidades y fortalezas.**
- **Es proactivo y goza de autonomía, en el desempeño y en el aprendizaje.**
- **Aplica convenientemente su saber, su pensar y su sentir, en el actuar cotidiano.**
- **Persigue la mejora y la innovación.**
- **Subordina sus intereses particulares a los colectivos.**

El lector puede añadir un par de cosas más, y tendríamos quizá el trabajador “Ten”, o trabajador “10”, sin descartar que falten más rasgos; pero la contribución a la innovación parece inexcusable. Yo sólo querría ya invitarles a la reflexión sobre los obstáculos que a veces genera la propia organización en torno a la creatividad y el afán innovador de estos trabajadores.



Se edifica a veces una barrera de mediocridad militante en torno a trabajadores capaces e innovadores, y las organizaciones han de cuidar de que éstos constituyan la norma, y no la excepción, en prevención de aislamientos o sofocaciones.

Ya *Mitchell Ditzkoff* señalaba, años atrás, que, en la empresa, los individuos más creativos:

- **Suelen cuestionar el statu quo.**
- Investigan nuevas posibilidades.
- **Se automotivan.**
- Se preocupan por el futuro.
- **Ven posibilidades en lo imposible.**
- Asumen riesgos.
- **Tienden al movimiento y la interacción.**
- No temen parecer tontos o infantiles.
- **Ven conexiones ocultas.**
- Se concentran en retos y problemas.
- **Se muestran perspicaces.**
- Resisten la ambigüedad y la paradoja.
- **Aprenden continuamente.**
- Concilian la intuición y el análisis.
- **Se comunican de forma efectiva.**
- No se desalientan fácilmente.
- **Su individualismo no les impide trabajar en equipo, si se les deja espacio.**

Ya se ve el riesgo que correrían estos individuos en organizaciones del pasado, de modo que la economía del conocimiento, además de señalar a directivos y trabajadores, apunta asimismo a un inteligente funcionamiento colectivo. De este funcionamiento también se podrían contar aleccionadoras historias, sin descartar las que contaba *Scott Adams*.

José Enebral Fernández, Consultor de Formación

05/05/2005

