

La Innovación Autocomplaciente: ¿Un viaje sin retorno?

No debemos culpar al espejo de la autocomplacencia del espectador... sino a la propia vanidad de este. Muchas personas inteligentes son capaces de aprender de un fracaso... pero muy pocos vanidosos sobreviven al éxito.

“Un presente, por espléndido que fuere, lleva impresa la huella de su caducidad, en la medida que se desliga del futuro”. José María Arizmendiarieta (Fundador y dinamizador de la Experiencia Cooperativa de Mondragón)

Recuerdo perfectamente la primera fábrica que conocí, hace ya bastantes años... muchos más de los que quisiera. Después de una larga etapa inicial en el sector de servicios, basados en tecnología avanzada (entonces), me incorporaba a una de las empresas líderes en un sector industrial maduro, en decadencia, en plena lucha por sobrevivir ante la avalancha competitiva de los fabricantes extranjeros.

Me pareció algo fascinante, ver todas aquellas máquinas, muchas de ellas automatizadas, que escupían piezas, a una velocidad que nunca hubiera imaginado. Me sentí orgulloso de nuestra capacidad, y de la progresiva reorganización productiva que estábamos emprendiendo, seguro, como todos los demás directivos insistían en convencerme, de que aquél podía ser el camino de la salvación.

Pero pronto comprendí que estaba equivocado. Había tomado como referencia mi propio, y limitado, conocimiento... y el de las personas que también se miraban en el espejo de nuestra gloria pasada, de la eficiencia industrial.

La Mejora Continua nos ayudó a salir del bache. Pero nueve años más tarde, aunque yo lo presenciaba, con bastante tristeza, ya desde fuera, una multinacional norteamericana adquirió la empresa... "limpia de polvo y paja". Ustedes ya me entienden...

¿Enfoque Global...o Pensamiento Grupal?

La paradoja más incomprensible de la globalización es que, en un entorno que camina hacia una homogeneización cultural (en algún caso deshumanizadora) cada vez nos sentimos más diferentes, individualmente. Tal vez ¿una reacción defensiva ante la amenaza inminente?

Esta loable actitud, comprensible en el plano personal, y apoyada por una corriente de rabiosa competitividad individual... se extiende también a la comunidad empresarial, a veces como **utopía autocomplaciente**.



El psicólogo Irving Janis, en 1972, definió el Pensamiento Grupal como “un modo de pensamiento que las personas adoptan cuando están profundamente involucradas en un grupo cohesivo, cuando los esfuerzos de los miembros por la unanimidad **hacen caso omiso de su motivación para valorar realísticamente cursos de acción alternativos**”.

El pensamiento grupal suele jugar malas pasadas en el análisis estratégico, en la construcción de escenarios, porque basa sus hipótesis en el dominio del conocimiento sobre el entorno competitivo, ilusión que, generalmente, proviene de una experiencia de éxito continuado.

En diferentes sectores, hay numerosos ejemplos de empresas que, después de un sólido liderazgo, durante décadas, han visto tambalearse, e incluso derrumbarse, sus cimientos. Muchas de las supervivientes, si pueden recuperar su posición, viven una continuidad gris, a veces “a golpe de talonario”... para que la bola de nieve, haciéndose cada vez más grande, en lugar de desintegrarse, supere todas las piedras que encuentra ladera abajo.

Pero la mayoría de nuestras empresas no tienen talonario suficientemente respaldado como para comprar competidores, o agregar especialistas para diversificarse.

¿Vigilar...o Conquistar?

Deberíamos pensar en alguna solución que nos permita anticiparnos. **No basta siquiera con vigilar...** eso sería el equivalente a situarnos en la almena, y mirar al horizonte. La capacidad de reacción sería limitada, las amenazas están ya demasiado cerca. Salir a explorar rutas de escape ya es inútil.

La mera semántica de la palabra “vigilancia” denota una actitud defensiva, reactiva respecto a lo que ya ha ocurrido. Frente a ello, **una actitud proactiva, anticipativa, supondría una observación sistemática**, para conquistar nuevos **objetivos, basados en oportunidades incipientes...** antes que replegarse, cuando ya se han convertido en amenazas.

Hoy, el conocimiento externo, basado en las relaciones con proveedores, clientes, asistencia a Ferias y Congresos no sirve ya para anticiparse y conquistar posiciones de ventaja competitiva sostenible.

Para ello, en la comunidad empresarial **nos hemos “refugiado” en la Innovación**, como palabra mágica a la que cada cual pone un adjetivo: Tecnológica, Organizativa, de Producto, de Mercado... basada en las Personas, en la Creatividad, en la Inteligencia Emocional...

Todas ellas, sin duda, **son aplicables**, pero, aunque siempre incrementan la eficiencia, no garantizan, aisladamente, una eficacia competitiva. **Es preciso alinearlas, apuntando a un objetivo concreto, siempre definido en términos de estrategia competitiva.**



A mi entender, solamente hay dos tipos de Innovación:

- **Estratégica:** la enfocada, de modo preciso, al posicionamiento diferencial anticipado...y rentable: aporta valor, solucionando necesidades realmente demandadas, nuevas o antiguas, inducidas o latentes.

(Tal vez deberíamos llamarla exnovación, porque generalmente necesita ser radical, para diseñar ex novo una solución, desde nuestras capacidades actuales o inmediatas, pero, sobre todo, para evitar la inercia de la “extrapolación autocomplaciente”)

- **Desorientada:** la que, aun siendo incluso una evidente innovación incremental, se hace para “mejorar la posición competitiva”...sin identificarla, como objetivo concreto.

Después de haber visto, tantas veces, reflejadas solamente nuestras capacidades, **sugiero que quitemos la pátina trasera del espejo autocomplaciente y, convertido así en cristal transparente, nos atrevamos a mirar al exterior, y observaremos las oportunidades.**

Aunque, incluso así, acostumbrados ya los ojos a enfocar a corta distancia, tal vez simplemente veamos la primera hoja del primer árbol del primer bosque...y no podamos ni siquiera imaginar el horizonte.

Si no nos movemos...alguien nos moverá...o nos arrollará. Deberíamos empezar a caminar...ya!

Jose Bernad

Licenciado en Ciencias Físicas por la **UNIVERSIDAD DE NAVARRA**
Director de la U.N. Formación en **INFOCENTER** www.infocenter.es

