



José Luis Larrea
Presidente de Ibermática

Los agentes de la innovación

Año 2006. El presidente de la compañía reúne a su Comité de Dirección y les dirige la palabra con cierta solemnidad; “Señores, el futuro pasa por la innovación. Todos hablan de ello y nosotros no vamos a ser menos. Así que piensen cómo abordamos este tema. Habrá que hacer algo. La próxima vez que me pregunten tengo que tener algo que decir. Espero sus aportaciones”.

Los directivos salen de la reunión y comentan entre ellos el tema. En general no tienen muy claro de qué va, pero parece que ahora empieza a estar de moda. Los periódicos salmón hablan bastante del asunto, sobre todo vinculado a las tecnologías y su importancia. Hasta los políticos insisten en la importancia de la I+D y ahora también algunos hablan de la innovación. Parece que el tema se está poniendo de moda y habrá que hacer algo...

Pasan los meses y el presidente no dice nada. En los últimos comités de dirección se ha tratado el tema pero siempre al final y siempre termina igual: “Algo habrá que hacer, parece que está de moda”. El tiempo pasa y un buen día estalla la situación. Al presidente le han hecho una entrevista periodística, en la que tenía especial interés, le han preguntado por la innovación y ha salido con la consabida frase de circunstancias. Pero el periodista, que no debía tener un buen día, le insistió en el tema: “Sí Sr. presidente, eso está muy bien, pero, en concreto, ¿qué hacen ustedes en esta materia?” El presidente ha salido del tema como ha podido, pero se ha quedado con mal sabor de boca y esa tarde había Comité de Dirección.

El Comité comienza y el punto de la innovación, que se llevaba trasteando unos cuantos meses, aparece ese día en el centro del escenario, con todos los focos iluminando. Los directivos, que ya daban el tema casi por enterrado, se encuentran, de pronto, en el centro de la tormenta. “Esto no puede ser. Llevo meses con este tema sobre la mesa y no tengo ninguna aportación” dice el presidente, al tiempo que mira a sus directivos uno a uno con el semblante un tanto desencajado. El silencio se masca, la tragedia también y hay que salir del paso. Después de un rato de silencio exasperante, el presidente decide: “Está bien, dado que no hay ninguna aportación relevante, optaremos por una solución más radical. Voy a nombrar un director de Innovación”.

Año 2007. El director de Innovación, nombrado a finales de 2006, se ha incorporado al Comité de Dirección. Lleva unos meses deambulando por la organización, sin saber muy bien qué hacer. Cada vez que se reúne con el resto de los directores, nota que le tratan como un mal necesario. Le atienden, eso sí, pero poco más. Se ha dedicado a asistir a seminarios y conferencias sobre innovación. El tema está muy de moda, pero más allá de una cierta verborrea general, no acaba de ver cómo aterrizar el discurso. Pero es un hombre responsable, así que empieza a ordenar su propio departamento,

investiga las cosas que hace la empresa, sobre todo las que tienen que ver con la tecnología y se lanza a hacer el inventario de los proyectos en marcha. Pide recursos para hacer más y le miran con una cierta conmisericordia. En fin, es dura la vida del director de Innovación.

Pero la compañía ha “resuelto” el problema. Cuando el presidente pregunta por el tema, todos le miran a él. Y él, con más o menos fortuna, va saliendo del paso. Sin quererlo o queriéndolo, se ha implantado la poética del “chivo expiatorio”. Ya tenemos al culpable. Hemos nombrado un director de Innovación y él es el responsable del tema. Los demás, “nos lavamos las manos”. Tenemos muchas cosas que hacer. Cosas muy importantes, de las de verdad. Menos discursos y más realidades.

Esta situación podría reflejar muy bien el estado del arte de la innovación en las empresas y, en general, en cualquier tipo de organización. El “chivo expiatorio” está señalado. Ya tenemos al culpable. Podemos dormir tranquilos.

Dependiendo de la valía del director y de los recursos puestos a su disposición, puede que esta solución al reto de la innovación dé algún resultado a corto plazo. Es mejor que nada. Pero, a largo plazo, la organización está abocada al fracaso. Porque la innovación no es cosa de un departamento o de una persona. La innovación es cosa de todos. Todos somos agentes de innovación y tenemos que jugar un papel determinante en nuestro ámbito, el que sea.

La innovación es una cultura que debe impregnar a toda la Organización, afecta a todos. La innovación nace de la estrategia y crece y se desarrolla en la operativa de cada día. Pero insistamos: nace de la estrategia que debe orientar los planes y las acciones, impregnando a todo y a todos. Si no es así, la medida coyuntural podrá valer, en el mejor de los casos, para salir del paso, pero, a largo plazo, la organización fracasará. Porque la innovación es cosa de todos, si no, no es innovación.