

**Iñaki del Río**

Director General del Instituto Ibermática de Innovación (i3B)

Unleashing innovation

Más allá de los aspectos concretos del modelo de innovación implantado en Whirlpool, presentado por Nancy Tennant y Debora L. Duarte en “Unleashing innovation”, hay cuatro elementos correlacionados que subyacen en el mismo y que considero reseñables como pilares fundamentales para cualquier modelo de innovación:

- Entender la innovación como un proceso en la organización, no como una suma de sucesos más o menos afortunados, cuyo fin es la búsqueda de la competitividad.
- Que el proceso de innovación es global, descansa en todos los profesionales, tanto desde un punto de vista de unidades organizativas como de niveles profesionales; no debe circunscribirse (es decir, limitarse) a unidades concretas especializadas o a determinados perfiles
- Derivado del anterior punto, que la innovación está en las personas: la innovación como proceso exige una actitud en los profesionales de la organización, más allá de la organización, sistemas y métodos que la permitan
- Y finalmente, que, aún siendo primordial la creatividad de las personas como actitud permanente para generar innovación sostenible, no es suficiente: “sólo se produce innovación sostenible en el tiempo si equilibramos la creatividad y la modelización sobre la base de unos valores” (*Primera ley de la innovación: El Círculo de Leonardo. José Luis Larrea*).

En última instancia, presenta un modelo que permite **gestionar** la innovación.

Gestionar (“Hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o un deseo cualquiera”, según la RAE) implica planificar, ponerse objetivos, ... implica desarrollar actividades y proyectos para lograrlos... implica medir sus resultados, de forma que podamos valorar el grado de consecución de los objetivos fijados... para replanificar, volver a definir objetivos... en un ciclo continuo.

Si como todos entendemos o, al menos, manifestamos, la innovación es una actitud, una necesidad, un proceso que toda organización debe observar en su estrategia y actividad, incluso un proceso en sí mismo, absolutamente necesario para sobrevivir en un entorno cada vez más global y más competitivo, convendremos la necesidad de abordar la innovación desde la perspectiva de su gestión, no como un suceso ocasional, más o menos afortunado, sino como un proceso, un proceso gestionado, planificado, con una cartera de proyectos explícita, con un sistema que permita medir el grado de consecución de los objetivos fijados.

Quizás este mensaje puede parecer contradictorio respecto a los que habitualmente se emiten en torno a la innovación, presentada generalmente desde su perspectiva creadora (identificamos casi biunívocamente innovación con creatividad; la

formalización, normativación, estructuración, sistematización, medición, etc. pueden parecer conceptos incluso de antítesis de la innovación). Sin embargo, entendemos que el proceso de innovación, no menos importante para nuestras organizaciones que el de gestión económico-financiera, de recursos humanos, de infraestructuras o, incluso, que los procesos de producción o de relación, precisa ser gestionado, precisa que complementariamente a las actividades de creatividad se desarrollen actividades de modelización, en un círculo virtuoso sin cuyo equilibrio podemos escorarnos peligrosamente tanto hacia la burocracia (exceso de modelización) como a la anarquía creadora (exceso de creatividad).

En su modelo, Whirlpool pone de manifiesto la importancia de las personas en el proceso innovador: “La innovación sólo está verdaderamente arraigada cuando vive en el corazón y las mentes de las personas: enfocarla únicamente en el sistema empresarial que la sostiene es un error”. A partir de ahí desarrolla los procedimientos, mecanismos y sistemas para facilitar que esa materia prima, la creatividad de sus profesionales, fructifique en un proceso de innovación sostenible y competitiva. Son esos procedimientos, mecanismos y sistemas los que, precisamente, suponen el contrapunto modelizador al proceso creativo, permitiendo el equilibrio necesario para la fructificación de un proceso de innovación sostenible y competitivo.