



Juan José Goñi
Director de i3B

**“Del Benchmarking a la Innovación”
“De entender para copiar a comprender para innovar”**

Hace ya tiempo que se ha dejado de proclamar las excelencias del Benchmarking como técnica para incorporar nuevas ideas a las empresas. Su práctica ha sido siempre un método común para conocer la posición propia de una empresa en relación con otras del mismo sector y de similares características. Pero también ha sido muy útil, aunque mucho menos practicado, el aproximarse a otros sectores y observar cómo han sido resueltos algunos problemas que nos preocupan.

El Benchmarking abierto hacia otros sectores presenta grandes ventajas para ir más allá de lo que es la práctica habitual, por que puede aportar propuestas más avanzadas que las observadas en empresas de similares características. Ocurre que algunos sectores empresariales aplican antes que otras soluciones más avanzadas en temas específicos, que con el tiempo pueden trasladarse a otros que viven los problemas con un cierto decalaje en el tiempo. Unos anticipan ciertas prácticas empresariales con técnicas y prácticas más avanzadas que otros porque su problema es más crítico, y estas soluciones pueden ser siempre fuentes importantes para otros que quieren anticiparse y aprender.

En cualquier caso las prácticas de Benchmarking están muy distantes de garantizar la dirección y el impulso requerido para innovar. Podemos vincular el Benchmarking con los métodos de observación de otras prácticas que pueden sugerir ideas, pero con la enorme limitación que su aplicación en un entorno empresarial diferente requiere empezar casi de nuevo. Ni el diseño, ni la planificación y menos aún la inserción organizativa pueden ser equivalentes de un caso a otro. El contexto de cada cambio o de cada empresa, determina la forma en la que algo nuevo puede ser posible, abordado y asimilado.

La tendencia muy extendida de observar para copiar es muchas veces más una intención de madurar ideas o posibilidades a nivel personal, que un primer paso para el inicio de un cambio. Lo más importante de la experiencia de otros en un determinado cambio es la recomendación de cómo evitar los errores más habituales. Es sin duda más fácil predeterminar cuáles son las cosas que no funcionan en cualquier contexto que las que realmente promueven el cambio y la innovación en uno determinado. Copiar con éxito requiere entender muy bien el contexto en el que se ha aplicado un cambio, obtener pautas y reglas de la experiencia e iniciar un diseño de algo nuevo porque cada recorrido de cambio es esencialmente distinto.

Lo que conduce al éxito normalmente no se puede copiar, porque depende mucho más de cada contexto de situaciones personales, económicas, competitivas, institucionales e incluso relacionales que de una serie de pautas teóricas cosechadas de una o varias experiencias. Para cambiar no basta con copiar, con entender las circunstancias en las que otros cambiaron, no basta con el Benchmarking intrasectorial o extrasectorial, hace falta comprender el contexto sobre el que se pretende actuar.

La reflexión profunda seguida de la acción constante y bien orientada sobre el contexto organizativo, personal, histórico, cultural, tecnológico y estratégico de una organización es la base para plantearse los cambios y pensar en innovar. Para ello tenemos que superar la posición racional de entender el porqué lógico de los casos de otros, para pasar a comprender los aspectos emocionales de los colectivos humanos que componen nuestra organización. Comprender supera al entender, ya que añade sobre la lógica racional, las motivaciones y los factores emocionales sin los cuales no es posible progresar en la aceptación y consolidación de los cambios en organizaciones compuestas por personas.

La innovación nos exige comprender el espacio donde se va a innovar, sea este el del mercado donde operan nuestros productos o servicios, el espacio interno donde trabajan los empleados y casi siempre las zonas comunes de ambos. La forma en la que nos aproximamos a los problemas y el tipo de comprensión que hacemos de ellos determina siempre la dirección, la intensidad y la calidad de la respuesta con la que ponemos en marcha y planificamos las distintas acciones.

La innovación es mucho más exigente que el Benchmarking. Requiere la asimilación del entorno sociotécnico en el que vamos a operar y nos exige comprensión, más allá del entendimiento lógico que solemos aplicar a la opción de intentar imitar o copiar, lo que nos parece evidente.