

Entrevista a Ángel Arboniés, Mphil en Innovation Management.

- En época de crisis, donde las empresas optan por reducir plantilla y frenar las inversiones en I+D+i, ¿qué papel juega la innovación?

Las empresas pueden enfrentarse a tres situaciones ante esta crisis. Tener un problema financiero, estar mal posicionadas o estar en un sector maduro y en recesión. Si las empresas solo tienen problemas financieros bastan los ajustes, pero ese no es el caso generalmente. Las empresas se encuentran con problemas de posicionamiento y decaimiento de sectores, se enfrentan a muchas discontinuidades, nuevos negocios que antes no existían, y disrupciones, cambios en las reglas de juego, que hacen imprescindible innovar.

- ¿Crees que las empresas vascas están concienciadas acerca de la necesidad de innovar?

Existe una cierta miopía como si lo que importara fuera encontrar un producto o una tecnología salvadora. Lo que importa es innovar, pero mucho más importante es aprender a innovar e instalar rutinas en las empresas para innovar constantemente. Lo primero lo hacen las empresas para sobrevivir de forma reactiva, lo segundo lo hacen las organizaciones innovadoras. Lógicamente hay muchas menos empresas en el segundo caso.

La disciplina de la innovación

- En tu último libro, “La Disciplina de la Innovación”, hablas de una disciplina que puede hacer que la innovación se convierta en una rutina más dentro de la organización, pero ¿qué pasos debe seguir una empresa si decide comenzar a gestionar la innovación?

La capacidad de innovar es acumulativa y es una destreza de las organizaciones avanzadas. Como se aprende haciendo, se innova innovando, lo importante es empezar hoy. Innovar es un itinerario, no una respuesta, por eso proponemos hacer Innovation Coaching para dirigir a las organizaciones a convertirse en organizaciones innovadoras con su propio itinerario, sus ritmos etc.

- ¿El hecho de disponer de una metodología ayuda a las empresas a decidirse a innovar, al sentir que tienen un respaldo?

La rutina es ponerse a innovar. Como el escritor se pone frente a la hoja en blanco. No se trata de metodologías, sino de entender los estados de la innovación y los tránsitos que deben hacer las empresas para tener una capacidad dinámica de cambio. Hay que hacer inteligentes a las empresas para lo que hay que establecer rutinas para captar información, para gestionar proyectos y para explotar conocimiento. Si no existen rutinas, la

empresa será ciega y/o lenta, y la inteligencia creadora fracasará aunque “dentro” haya muchas personas inteligentes.

Directiv@21

- ¿Qué características debe reunir un líder o un directivo innovador?

Tiene que tener en cuenta que la Gestión de la Innovación sucede en condiciones de incertidumbre, que la certeza mata la innovación, y que su papel es integrar conocimientos más que inventar. Se trata de un directivo que yo abogo, que sea un directivo específico, un gestor de innovación, diferenciado de un directivo de línea. Y no necesariamente tiene que ser un técnico o pertenecer al departamento de I+D.

No creo que sea posible dirigir una organización buscando eficiencia e innovar al mismo tiempo. Hay que empezar a pensar en directivos y unidades específicas.

- El perfil de directivo que se plantea es el de alguien que se preocupa por las personas que trabajan en su organización y promueve estructuras menos jerárquicas, ¿es posible que los directivos tradicionales lo vean como una pérdida de autoridad en la empresa?

El ejecutivo clásico está caduco. Ya no es posible gestionar con órdenes. Ahora las habilidades directivas giran en torno a gestionar conocimiento, y este solo reside en las personas. Tengo que decir que soy muy escéptico frente a miles de recetas que existen sobre la gestión de recursos humanos. Lo más motivador es participar así que los cambios organizativos que impliquen participación genuina van en la buena dirección.

- ¿Qué ventajas aporta el programa Directiv@21 a los participantes?

Yo al menos trato de reflejar estos principios, desmitificar la innovación y poniéndola a nivel de gestión para Pymes y todo tipo de sectores.

El papel de las instituciones

- Todavía son muchas las empresas que creen que innovar es sólo cosa de los “grandes” (quizá porque lo identifican sólo con la innovación tecnológica) y no se dan cuenta de que las pymes también pueden hacerlo, ¿cuál es el mensaje que hay que lanzar a esos rezagados?

Las organizaciones del siglo XXI deben incorporar a la gestión tradicional, la exploración del futuro, sea cual sea el tamaño o sector de la empresa. Es rentable y recomendable, si no, frente a los cambios, la vida personal y organizacional será una crisis continua. Hay que cambiar de traje porque la talla se ha quedado pequeña y tira de todos los lados..

- ¿Crees que desde las instituciones se está dando el suficiente apoyo a la innovación? ¿Qué queda por hacer?

Creo que debemos buscar un mensaje mejor y más avanzado. Estamos animando a innovar, pero no damos pautas, no hay trabajo en la “caja negra”. Falta pasar a estudiar la innovación como una actividad esencial de las empresas, y necesitamos estudiar mucho más el fenómeno más allá de la tecnología o la ciencia, que es lo que realmente se estudia. A la Gestión de la Innovación le falta un trecho para ser una verdadera disciplina.

www.angelarbonies.com
www.ladisiciplinelainnovacion.com