

# Innovation Horror Story

Por: Angel L. Arbonies - Fecha: 13/2/2012

¿Y si lo que estamos construyendo sobre innovación estuviera construido sobre mitos y virus que oscurecen la propia esencia de la innovación?

En numerosas ocasiones, por aproximación simple, reduccionista, poco meditada, y seguramente poco experimentada, la reflexión sobre la innovación parece reducirse a entenderla como invención o descubrimiento explosivo, algo que estaba pendiente de ser desvelado por una mente creativa - personal e individual que está dotada de un talento especial para este descubrimiento. Dado este paso los pasos siguientes son cuesta abajo. Muchas narrativas de innovación se llevan a este terreno idealizado.

Lo contrario tampoco es cierto. La innovación no es un proceso regulado que lleva ideas al mercado. Eso es solo la representación de una actividad compleja.

La cierto es que la innovación es en todos los casos una actividad de creación de conocimiento y nunca un acto único. Para capturar su esencia debemos estudiarla en las tres dimensiones de expresión de cualquier acto de creación de conocimiento: Agentes, contextos y contenidos.

- 1- Los agentes que la realizan - los agentes de la innovación - es decir los encargados de ejecutar la actividad.
- 2- Los contenidos de la actividad -actuaciones y acciones - inputs y recursos que se ponen en marcha para obtener determinados resultados.
- 3- Los contextos en los que agentes actúan.

La mayoría de comentarios sobre las dificultades para innovar recaen en los dos primeros. Pero la causa a pesar de lo aparente no está casi nunca en la falta de ideas, tampoco faltan personas creativas, tampoco en su falta de participación, sino que el mayor obstáculo para innovar es la organización y la gestión de la propia innovación.

Las empresas llevan dentro el virus que combaten porque no están diseñadas para innovar. Los esfuerzos directivos y de personas activas se ahogan en la maraña organizativa que ha sido diseñada para actuar sobre certezas. Cuando se trabaja con datos inciertos, no saben manejarse. No saben qué hacer con sus ideas porque una fuerza extraña atasca el proceso, cuando toman impulso y ponen las ideas en marcha fracasan, de hecho la mayoría de ideas no mueren en el mercado sino dentro de la empresa.

Es duro. Sabes que tienes que innovar, sabes incluso lo que hacer - tienes ideas innovadoras - pero no llegas al final. Este auto- impedimento nace de una gran falta de pericia para gestionar la innovación en condiciones de incertidumbre.

La innovación siempre encuentra muchos enemigos pero los peores son los falsos amigos. Todos los que buscan la certeza trabajan en la dirección contraria a la que se necesita porque están cargándose de razones para tener miedo. Se llega al pánico porque buscando la certeza la confusión se retroalimenta y se llega a la sensación de debilidad: cuando más gestionas para la certeza más crece la incertidumbre. Paradójico.

La gestión de la innovación que nosotros trabajamos no es tanto una gestión de ideas, ni una gestión de proyectos, que también, sino un sistema integrado - personalizado para cada empresa, instalado en su código genético y compatible con sus actividades actuales. Está lejos de ser un producto de consultoría con metodología estándar de procesos.

También nosotros nos sumamos al mantra de la innovación son las personas. Faltaría más. Es verdad que reside en las personas, es verdad que requiere participación, pero las personas siempre responden si ven que realmente se va a en serio. Lo que mata la innovación es el contexto en el que estas personas se desenvuelven. Lo contrario es un contexto lleno de historias de horror que hacen que las personas declinen y dejen de innovar.

Vamos a hacer un top five de la historia de este horror ( innovation horror story )

1. La empresa tiene una lista interminable de pequeños proyectos de mejora ( que no de innovación ) y alguien ha decidido que antes de innovar debemos acometerlos todos y llegar a la calidad total.

2. Los proyectos son interminables y no existe contabilidad de recursos invertidos.

3. No existen mecanismos de decisión - ni etapas intermedias para decidir si merece la pena seguir o parar algún proyecto. De hecho nadie cierra los proyectos.

4. La empresa ha acometido proyectos de innovación radical o disruptiva pero siempre han llegado a un punto de no decisión y la continuidad del proyecto por un sinfín de razones.

5. Nadie sabe lo que supone la actividad de innovación para la empresa ni existe ninguna métrica sobre su rentabilidad.

Con estas historias de horror ¿a quién le quedan ganas de innovar? ¿Como un directivo ejecutivo en sus cabales va a decidir embarcarse en proyectos de innovación?

Si suceden estas cosas en nuestra empresa, o en nuestro entorno, la cultura de innovación no será neutral, será negativa y producirá una inercia - una fuerza contraria invisible y potente que autoalimentará el miedo y evitará la innovación. De hecho muchas organizaciones son agentes incapacitados para innovar aunque tengan delante magníficas ideas.

**Angel L. Arbonies**

*Mphil en Gestión de la Innovación*