

Innovación, el futuro de la sociedad y las personas

Enrique Dans

P. anterior: Vestíbulo del edificio principal en el campus de Facebook en Menlo Park, California, Estados Unidos

Vivimos tiempos confusos. Hace muy pocas generaciones, las personas trabajaban en una industria o incluso en una misma compañía prácticamente toda su vida laboral, y eran capaces de ser útiles y productivos con el bagaje de conocimientos adquirido durante su etapa de formación, que generalmente tenía lugar cuando eran jóvenes. A partir de ahí, se incorporaban a una compañía, adquirían experiencia y su entorno profesional evolucionaba tan despacio que prácticamente no necesitaban nada más hasta que llegaba su jubilación.

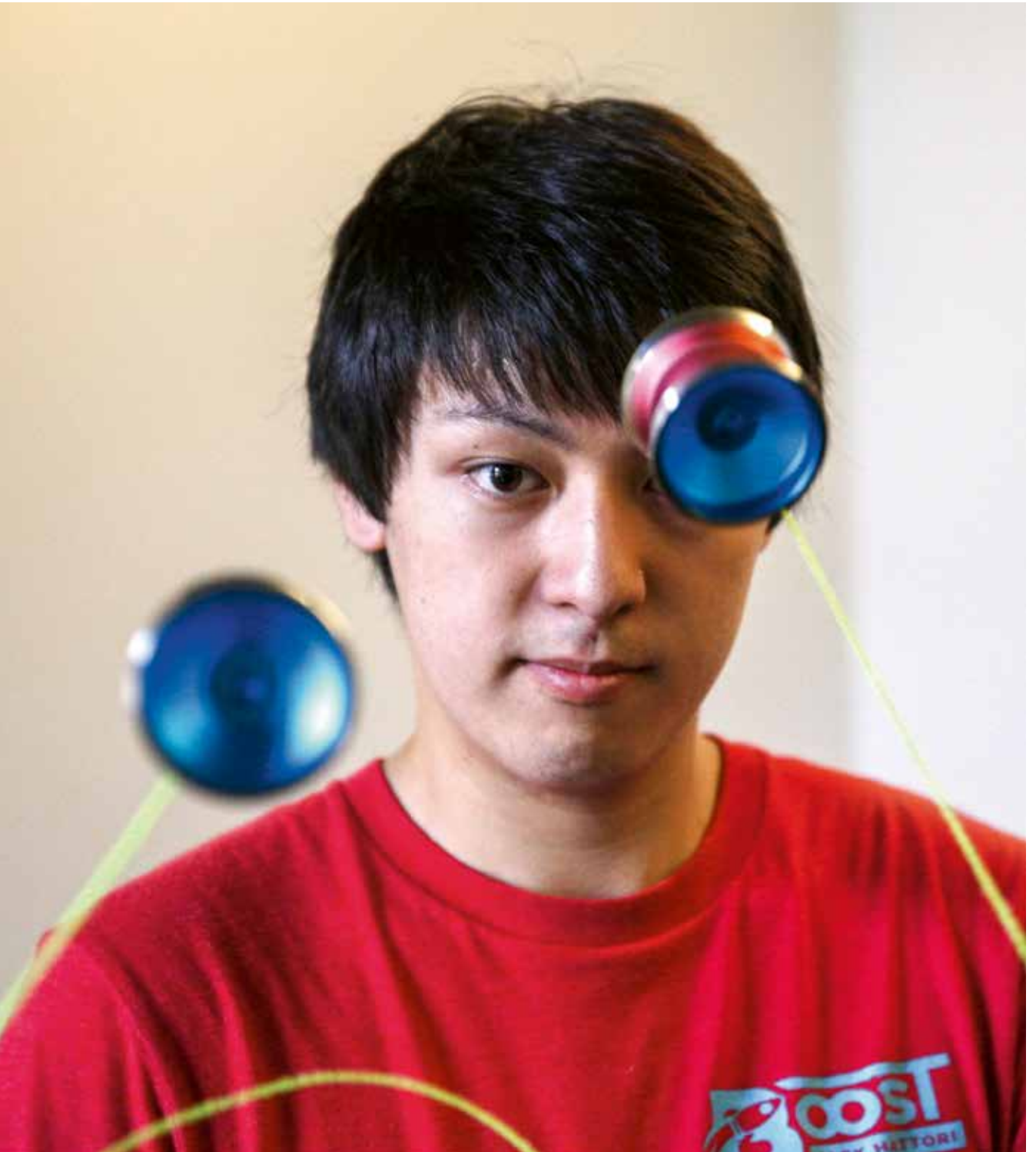
Decididamente, trabaje en la industria que trabaje, hoy no le recomendaría tratar de encauzar su vida profesional de esa manera. El entorno se mueve a tal velocidad que prácticamente todos entendemos la imperiosa necesidad no solo de formarnos y reciclarlos durante la totalidad de nuestra vida profesional, sino incluso de reinventarnos, de trazar diferentes rutas y estrategias vitales a lo largo de nuestra carrera. Las personas cuya vida profesional transcurre en una sola compañía ya no son lo habitual. El entorno cambia tanto, y tan radicalmente, que en ocasiones el problema no es siquiera tratar de aprender cosas nuevas, sino ser capaces de desaprender las antiguas, de entender que debemos replantearnos todo de una manera tan drástica que el hecho de tener mucha experiencia en cómo se hacían las cosas antes puede llegar incluso a ser un estorbo.

Esos velocísimos procesos de cambio condicionan fuertemente tanto a las personas en su trayectoria profesional como a las compañías en su estrategia. Como decía un antiguo eslogan publicitario, el que no se mueve, caduca. Incluso empresas enormemente exitosas como Apple pueden ver cómo la estrategia de producto que les llevó a mantener un crecimiento desenfadado y a encabezar la lista de las empresas más valiosas y más reputadas del mundo se convierte en pocos años en difícilmente defendible porque sus competidores son cada vez más rápidos imitándola, y se ven prácticamente obligadas a reinventarse y a enfocarse en servicios en lugar de en productos, en una acción de replanteamiento o pivoting que no tenemos demasiadas oportunidades de ver a semejante nivel.

¿Cómo enfocar la innovación de una compañía en un entorno en el que ya no podemos plantearnos ni siquiera aquello de “pensar fuera de la caja”, porque ya no tenemos una caja como tal? ¿Qué hace que las compañías tengan éxito a la hora de plantear esta innovación? Obviamente, no existen recetas mágicas, pero sí algunos elementos interesantes sobre los que reflexionar.

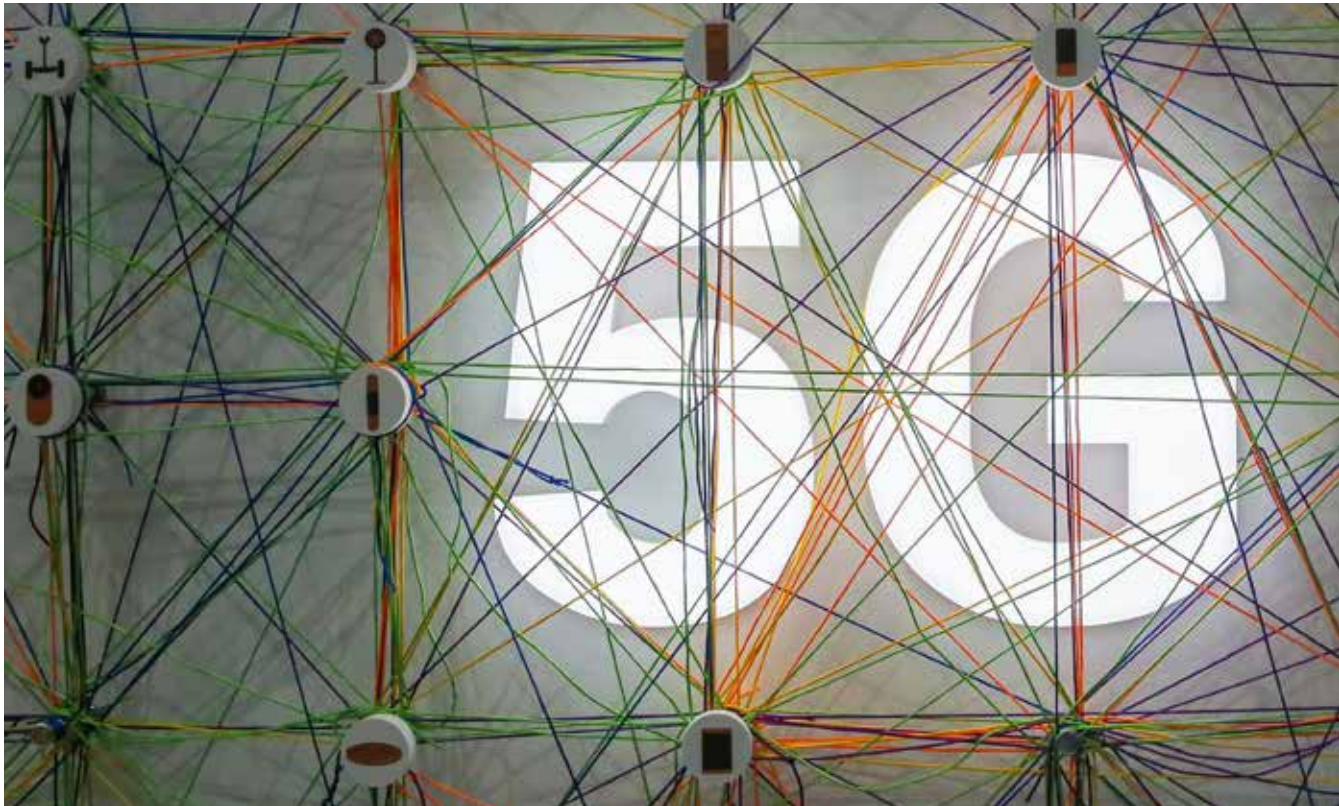
El primero de ellos es, sin duda, la apertura. A ningún observador de la industria se le escapa que los tiempos de las tecnologías propietarias, los procedimientos cerrados y las patentes han dado paso a una época diferente, en la que las compañías optan por utilizar tecnologías abiertas siempre que sea posible, por abrir los desarrollos que producen y por crear plataformas en las que otros actores puedan integrarse fácilmente. Las estrategias de plataforma han dado lugar a auténticos emporios económicos, permiten a los que las desarrollan plantear unas reglas de funcionamiento —siempre que resulten razonables— y tienden a triunfar con mayor facilidad cuanto más abiertas son. Las patentes, por supuesto, no han

Alex Hattori, estudiante de último curso de Robótica en el MIT, es también uno de los mejores jugadores del mundo de yoyó





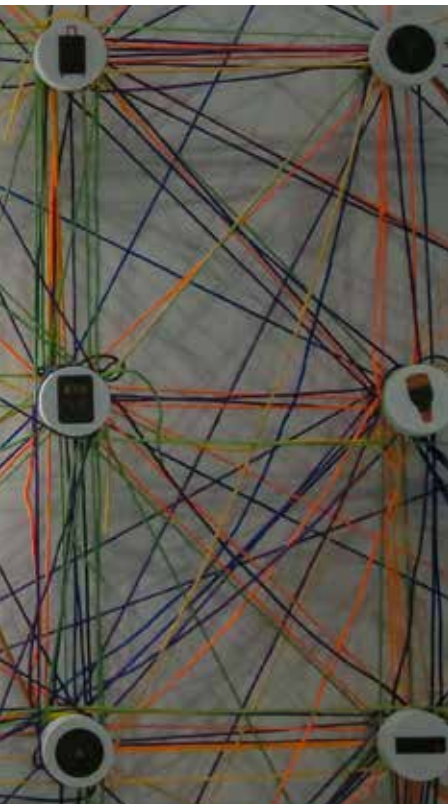




desaparecido ni caído en desuso, pero ya no suelen utilizarse como una barrera, sino más bien como una protección legal que evite que sea otro el que las obtenga. Las compañías que obtienen más patentes en una tecnología determinada lo hacen para poder ponerlas en valor cuando esa tecnología es desplegada, pero no para tratar de impedir el acceso de otras empresas a ella. De hecho, existen numerosas compañías exitosas –como IBM o Tesla– que han optado por abrir el acceso a sus patentes como parte de su estrategia, y algunas de las que más patentes tecnológicas poseen en ámbitos tan punteros como el 5G –casos como el de Huawei– se comprometen a licenciarlas siguiendo los criterios conocidos como FRAND: “justos, razonables y no discriminatorios”.

Sin duda, la frase que define la innovación en cada vez más compañías es la de “abierto mejor que cerrado”. El código abierto se ha convertido en la gran ventaja competitiva que permite a las empresas que saben gestionarlo obtener efectos multiplicadores fundamentales para trabajar en entornos dinámicos. Google, en uno de sus principios de innovación, habla del “default to open”, el recurso preferente a lo abierto, fundamentado con argumentos tan obvios como que, con más de siete mil millones de personas en el mundo, las más inteligentes estarán, con toda probabilidad, fuera de la compañía. Cada vez que la compañía de Mountain

P. anterior: Las Highlight Towers albergan, entre otras, la sede central mundial del departamento de Internet de las Cosas de IBM. Múnich, Alemania



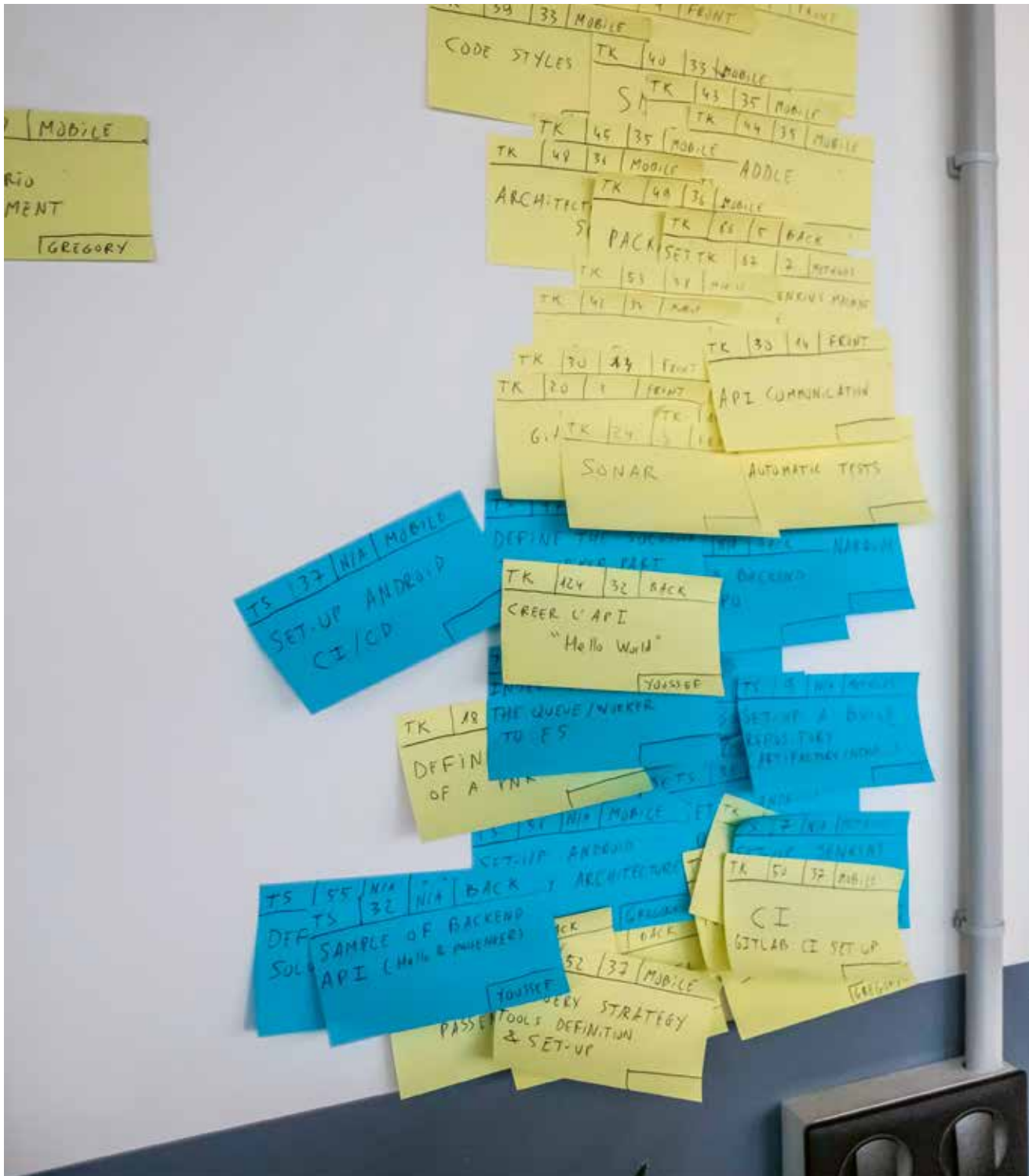
View necesita un desarrollo, la prioridad es ver si hay algo disponible en abierto, y si no es así, desarrollarlo y abrirlo posteriormente a la comunidad. Apple, compañía con fama de cerrada, como otras muchas, recurre constantemente al código abierto y abre sus desarrollos como parte de una dinámica habitual. La llamada “innovación negativa”, pensada para que otros no puedan copiar lo que uno hace, se ve sustituida por procesos de innovación que demuestren que su compañía va por delante, y que hagan que el resto de la industria lo quiera copiar.

El segundo criterio de innovación tiene que ver con la diversidad. Las empresas, cada vez más, ven la necesidad de generar entornos de innovación diversos y abiertos, que eviten un monocultivo de ideas o una homogeneidad excesiva. La búsqueda de la diversidad no es una cuestión de marketing ni de responsabilidad social corporativa, sino de lógica: una compañía debe ser representativa del entorno social que la rodea, y cuando no es así es porque hay algún tipo de discriminación problemática que se reflejará en un nivel de innovación menor. Las personas innovan cuando se someten a procesos que les generan discontinuidades, desde un cambio de ciudad o de país susceptible de exponerlas a un entorno diferente, hasta someterse a formación de calidad o interactuar con otras personas. Si el entorno de su compañía es muy homogéneo, seguramente su innovación se resentirá. Procedimientos que obliguen a las personas a cambiar sus rutinas, a tratar con usuarios, con proveedores o con otros departamentos, proporcionan entornos muy ricos para la innovación. Eventos internos en los que se mezcla a las personas con otras de otros departamentos y se les ofrecen metodologías que fomentan la creatividad o el trabajo en equipo, o que les permiten contrastar lo que saben con, por ejemplo, startups que son incubadas en la compañía, son formas de buscar y promover esa diversidad de ideas y planteamientos que enriquecen los procesos de innovación.

Las compañías deben procurar que prácticamente cualquiera de sus integrantes, sea cual sea su nivel funcional o jerárquico, tenga un procedimiento para poder ofrecer y desarrollar una idea que se le haya ocurrido y que sea potencialmente interesante, y se encuentre con que puede complementar las necesidades que tenga para hacer realidad un proyecto interesante y relevante. En algunos casos, esa búsqueda de la diversidad conllevará posibilitar que determinados proyectos puedan plantear su desarrollo fuera de la empresa, en forma de spin-offs en los que no se vean necesariamente constreñidos por el entorno corporativo habitual, o proporcionar suficiente independencia de gestión a compañías recientemente adquiridas, con el fin de evitar que puedan perder diversidad al ser asimilados por el ambiente corporativo. Cada día más, los procesos de innovación ya no dependen tanto de departamentos de innovación estructurados, cerrados y compuestos por especialistas con bata blanca, y se estructuran de una manera abierta, inclusiva y, sobre todo, diversa.

La forma de trabajar, el ambiente laboral, también está íntimamente relacionada con la diversidad: si obliga a las personas a trabajar en un entorno de oficina a entrar a las nueve de la mañana y salir a las cinco de la tarde, estará replicando

Logo de 5G exhibido en el Mobile World Congress 2019. Barcelona, España





P. anterior: Atmósfera de trabajo durante la inauguración de la Digital Factory, una nueva estructura de Thales que acelera su transformación digital. París, Francia

un concepto de trabajo anticuado, caduco y carente de diversidad. La tecnología actual permite que muchas personas puedan trabajar desde donde quieran y cuando quieran: plantéese si ofrecer esa libertad y crear el clima de confianza que posibilite algo así puede contribuir a generar un ambiente y unas condiciones más propicias para la innovación.

El tercer ingrediente es la generación de ecosistemas activos. Un cambio en el contexto que rodea a la compañía –y sin duda, la tecnología es uno de los factores que, hoy en día, más contribuyen a definir el contexto en que vivimos– debería provocar una acción que permitiese convertir dicho cambio en un ecosistema de innovación, partiendo en muchos casos de procesos de formación que hagan de ese cambio algo conocido y habitual. Las compañías que han entendido, por ejemplo, el potencial que el machine learning y la Inteligencia Artificial tienen de cara al futuro, han optado generalmente por llevar a cabo ambiciosos planes de formación interna que posibiliten que todas las personas de la compañía aprendan lo necesario como para considerar esa tecnología como una parte más del entorno, para que sean capaces de considerarla algo normal. El caso de Finlandia en este ámbito es, de hecho, especialmente paradigmático: cuando su gobierno fue capaz de entender la relevancia de la Inteligencia Artificial de cara al futuro, estimuló la



creación de plataformas de enseñanza activas a través de la red para que todo aquel ciudadano que quisiese acceder a una formación sobre el tema pudiese hacerlo fácilmente. Si quiere innovación en un área, trate de normalizarla y de generar un ecosistema a su alrededor.

Parte de este ecosistema de innovación, lógicamente, es la información que lo rodea. ¿Están las personas que trabajan en su compañía informadas sobre el contexto que las rodea? ¿Dónde está esa información que antes venía defectuosa y parcialmente envuelta en revistas sectoriales? Aquellas publicaciones, convertidas en obsoletas por el desarrollo de internet, jugaban un papel importante a la hora de informar a la empresa sobre cosas que hacían sus competidores o su industria en general. Su equivalente moderno son lectores de noticias, herramientas de recomendación, foros o blogs internos y, en general, cualquier manera de hacer que las personas que trabajan en la compañía estén, como debe ser, mucho más informadas de todo lo que pasa en su industria que cualquiera que no trabaje en ella. En muchas empresas, el nivel de desinformación de sus trabajadores acerca del contexto tecnológico o de innovación que caracteriza a los mejores competidores de su industria resulta patético. En algunos casos, los primeros directivos de una subsidiaria local están peor informados sobre la estrategia de su compañía que muchos analistas que no trabajan en ella. Si el ecosistema en el que vive está caracterizado por la falta de información, no espere que sea capaz de generar innovación.



La cultura corporativa también juega un papel fundamental a la hora de condicionar los ecosistemas innovadores. Elementos como la normalización del fracaso, que evite penalizar aquellos proyectos y a aquellas personas implicadas en un proyecto que no obtuvo éxito, resultan enormemente importantes para demostrar que la innovación, que en todos los casos consiste en un proceso iterativo en el que, por supuesto, no todo sale siempre bien, no es simplemente retórica. Eliminar complejos a la hora de lanzar ideas, de poner en marcha proyectos que pueden no estar completamente desarrollados o que están aún en una fase de “pulido” que precisa de la retroalimentación de los usuarios, es fundamental para posibilitar proyectos innovadores. Las fases de desarrollo temprano (alfa) o de iteración y mejora progresiva (beta) juegan un papel muy importante en el proceso de innovación: nuestro ecosistema debe posibilitarlas sin ningún tipo de complejo.

El último elemento, por supuesto, son las personas. Las organizaciones innovadoras están necesariamente compuestas por personas innovadoras. En su compañía trabajarán personas con muy diversos perfiles, pero, si quiere fomentar la innovación, trate de que predominen los individuos innovadores. Si la actitud de la mayoría de las personas que trabajan en su empresa es reactiva o negativa ante la tecnología, si en su vida privada no manifiestan curiosidad por lo nuevo, se muestran acomodaticios o no se manifiestan como “adictos al cambio”, no espere que la innovación aparezca por arte de magia en forma de luz cegadora que les haga caerse de su cómodo caballo. Esas cosas no pasan. Si quiere innovación, rodéese de personas innovadoras, fórmelas constantemente para que se sientan

cómodas en el contexto que las rodea, y haga que estén prácticamente deseando probar cada cosa nueva que aparezca, casi como esos fanboys que hacen cola en las tiendas de electrónica de consumo. Muchos elementos aparentemente anecdóticos permiten entender la actitud de las personas ante la tecnología y la innovación, y muchos de esos elementos pueden introducirse en procesos de incorporación de talento o en planes de formación internos. La innovación surge cuando las personas se exponen a contextos en cambio constante, a tecnologías que les obligan a plantearse nuevas maneras de hacer las cosas, a elementos que les obligan a salir de su zona de confort.

En ocasiones, ese tipo de elementos hay que forzarlos, porque no todo el mundo se siente cómodo cambiando la forma en que hace las cosas. Cambiar protocolos de trabajo para, por ejemplo, prescindir del papel, puede sonar dictatorial o extremo, pero obliga a plantearse nuevas formas de trabajar, nuevas herramientas y nuevos procesos, algo fundamental para fomentar una mentalidad innovadora. En el fondo, muchas de esas medidas son en realidad símbolos, pero no desprecie el valor de los símbolos para anclar determinadas ideas, ya sea un cambio de sede corporativa, una relajación en la forma de vestir o unas normas que permitan una mayor flexibilidad en la forma de trabajar: las personas utilizan esos símbolos para ser conscientes de lo que se les está pidiendo.

No existen recetas para la innovación. Pero no piense que, con la inmensa cantidad de cambios que ha experimentado el contexto en que vivimos, la innovación va a seguir rigiéndose por las mismas normas que la regían hace décadas. El contexto nos afecta, afecta a nuestra forma de trabajar (y si no, mala cosa), a nuestra manera de relacionarnos, a nuestra forma de vestir y, en general, a cómo vivimos. Por supuesto, el contexto va a afectar necesariamente a nuestra forma de plantear la innovación. Si le parece que el entorno ha cambiado mucho últimamente, espere a ver lo que viene, y vaya preparándose para ver muchos más cambios, mucho más radicales y mucho más rápidos. Si usted o su empresa no son aún conscientes de ello, intente que lo vayan siendo.