



LA IMPORTANCIA DEL ENTORNO PARA LA INNOVACIÓN

Juan Carlos Cubeiro, director de Eurotalent



No sabemos muy bien cómo tener éxito empresarial en un futuro, pero sí sabemos cómo no tenerlo: aplicando al pie de la letra las mismas recetas que funcionaban en el pasado. Vivimos en un mundo diferente, aunque el día a día

nos impida darnos cuenta. Un mundo en el que, como principio general, el Talento es más escaso que el Capital, como puede verse en las iniciativas de capital riesgo o capital desarrollo que no se cubren por falta de proyectos adecuados, en la cantidad de subvenciones y ayudas que no se cubren al cien por cien, por los planes de expansión ambiciosos cuya única limitación es disponer de personas con la experiencia y las ganas de sacarlos adelante; un mundo en el que el impacto de la Globalización, que ya se hace notar, se va a multiplicar por cuatro en las próximas dos décadas; un mundo en el que la capacidad tecnológica se duplica cada 18 meses; un mundo en el que la obsolescencia en los conocimientos ocurre cada tres años. Sin embargo, sabemos bien que lo sabemos- que la capacidad de innovar de cualquier organización, y por tanto de superar las expectativas del cliente, es la ventaja competitiva clave.

¿Cuáles son las implicaciones prácticas de todo este cúmulo de cambios? En un mundo empresarial así, innovar va mucho más allá de ciertos procesos de mejora continua y de ciertos proyectos de envergadura. Procesos y proyectos son condición necesaria, imprescindible, pero no suficiente. Para marcar realmente la diferencia, la innovación ha de ser la cultura, el modo habitual de hacer las cosas en la organización.

Y esto es así porque, a finales de la primera década del siglo XXI, **Innovar es Liderar**: esto es, marcar la pauta en el sector, plantearse constantemente retos ambiciosos, contar con una estrategia ilusionante e implantarla con eficacia, conseguir que los profesionales que

integran la organización puedan dar lo mejor de sí mismos. Innovar es también Comunicar al mercado lo que la empresa hace, su modo de ser y de actuar, sus valores y su propia Responsabilidad Social. Innovar es además atraer el Talento que mejor encaja con nuestra propia cultura, saber compensarle a través del entendimiento de sus propios deseos y necesidades, fidelizarlo adecuadamente y desarrollarlo en la medida de su potencial. **Innovar, Liderar, Comunicar y Atraer/Fidelizar/Desarrollar** Talento se han convertido en sinónimos, como no podía ser de otra manera. Citando al experto en Capital Intelectual Thomas Stewart: “Las mejores organizaciones no lo son por contratar a los mejores, sino por establecer procesos y sistemas que animen a las personas a pensar, y permiten que ese pensamiento se ponga en práctica”.

Para animar a los directivos y al resto de profesionales de toda organización a pensar, a reflexionar sobre lo que hacen y lo que pueden hacer mejor, a compartir sus conocimientos para obtener aprendizaje, y para que ese fructífero pensamiento se ponga en práctica, se necesitan entornos bien distintos (en realidad, diametralmente opuestos) a los del siglo pasado.

Los entornos del siglo XX en los que hemos trabajado han sido, de una forma u otra, herederos de Frederick Taylor, el ingeniero que trabajó para Henry Ford y concibió la “organización científica del trabajo” hace unos 100 años. A través de la medición de tiempos y su posterior análisis, consiguió mejorar la producción masiva y la eficiencia. Sin embargo, los entornos tayloristas están basados principalmente en criterios como la desconfianza hacia el trabajador (al que “hay que controlar”, porque si no se desmanda), en la especialización de tareas (inevitablemente, hacia compartimentos estancos) y en una profunda división entre quienes piensan (la dirección) y quienes actúan (los empleados de a pie). Los entornos tayloristas, que fueron enormemente útiles a lo largo de décadas, hoy fracasan porque el valor de las compañías está formado, en más de un 85%, por intangibles de negocio, aspectos tales como el prestigio de la marca, la fidelidad de los



clientes, el conocimiento de los profesionales, la flexibilidad y la capacidad de respuesta, la reputación corporativa... Los entornos tayloristas fracasan porque la velocidad es determinante en el mundo empresarial (no es el pez grande el que se come al chico, sino el rápido al lento) y la sorpresa positiva de los clientes es más valiosa que la aburrida uniformidad, por lo que la creatividad y la innovación se imponen a la prudente y supuesta eficiencia.

Cuando hablamos de contexto o de entorno, nos estamos refiriendo a un espacio físico y/o mental en el que las personas interactuamos en mayor o menor medida, puesto que más del 85% de nuestro tiempo profesional lo pasamos en actividades que involucran a dos o más personas. El ambiente de trabajo (el mal llamado “clima laboral”) supone entre un 30% y un 40% de los resultados de negocio; por ello, la creación, la innovación, el servicio al cliente depende de la materia prima individual (la capacidad y el compromiso de cada uno) pero, aún más y de manera creciente, de las condiciones para que surja un pensamiento cruzado, para que se difundan generosamente unos de otros, para que hablen y se escuchen entre ellos, para fomentar la interacción, la inteligencia compartida.

Necesitamos entornos para el talento, para la clase creativa, para la innovación. En el último de mis libros, “Leonardo da Vinci y su Código para el Liderazgo. Cómo el entorno propicia la genialidad”, vengo a demostrar que el talento superlativo de Leonardo, el genio por excelencia, no fue fruto de condiciones sobrenaturales (de ese talento prodigioso, extraordinario, predestinado, ese don inexplicable) sino de su propia valentía al saber y atreverse a cambiar de contexto cada vez que percibía que aquel en el que estaba le aportaba cada vez menos. En apenas 67 años,

Leonardo vivió en Anchiano, en Vinci, en Florencia, en Milán, en Mantua-Venecia-Roma, de nuevo en Florencia y Milán, para acabar como invitado real en el valle del Loira. Por ello, el hijo ilegítimo de un notario toscano acabó como huésped del poderoso Francisco I de Francia. Qué gran lección de esperanza para los que tienen vocación (artística, emprendedora, empresarial): seguir su propio camino, cambiar de vía cuando haga falta, buscar constantemente entornos propicios.

Un entorno leonardesco, así definido en la situación actual, es un entorno para la atracción y el desarrollo del talento individual y colectivo a través de la incentivación de ocho claves: la curiosidad, la vocación, el aprendizaje, la iniciativa, el dinamismo, la maestría, la reputación y el legado. Aspectos esenciales en el siglo XXI que potencian el Talento, entendido como Capacidad por Compromiso. Un entorno muy diferente al taylorista al que estamos acostumbrados, pues, bajo la apariencia de la eficiencia, promueve el cortoplacismo, la imitación, el conformismo, el desinterés y la apatía y, en cierto modo, la demagogia (al mantener un discurso humanista más o menos alejado de la práctica diaria). Un entorno determinante para la innovación.

Un entorno leonardesco, un entorno para la Creatividad, un entorno para el Liderazgo, un entorno para la Innovación. Un entorno en el que hombres y mujeres puedan ser en realidad más felices (entendiendo la felicidad como un reto apasionante, no como una vida acomodaticia), poniendo en valor lo que mejor saben, quieren y pueden hacer para conseguir que sus clientes, sus socios, sus profesionales, la sociedad en su conjunto, también pueda sentirse más feliz.