



Entrevista a FRAN CHUÁN,
emprendedor y coautor de *Innovación 2.0*

“La innovación no tiene nada que ver con la I+D”

Fran Chuán y Jay Rao ofrecen en *Innovación 2.0* sus teorías sobre cómo generar innovación en la empresa, poniendo el foco en las personas. Huir del ‘no desviarse de la norma’, que propugnan los sistemas de gestión de la calidad; ‘liberalizar’ la toma de decisiones; horizontalizar y desjerarquizar; quitarse los corsés; crear canales de comunicación interdepartamental; aprender del error; afrontar los imprevistos con positivismo, y preguntarse siempre ¿...y, por qué no? Chuán nos cuenta en esta charla que innovar no tiene por qué costar dinero, que el tamaño no importa y que el error es tratar la innovación como un procedimiento científico cuando su germen reside al otro lado del cerebro, donde moran las emociones.

Mónica Daluz. Periodista

Resuma en una frase la razón de ser de *Innovación 2.0*

El libro lo escribimos Jay Rao, académico brillante, y yo, que soy emprendedor, porque queríamos regalar al mundo nuestros conceptos; a través de una historia narrada, un diálogo entre un académico y un ejecutivo, explicamos aquello de lo que nosotros estamos convencidos: que hemos abordado la innovación desde unos paradigmas muy tradicionales, muy como se abordó la estrategia empresarial, como se abordó la calidad, la logística...

Muy encorsetado y procedimental...

Sí, muy de lo que llamamos nosotros ‘de lado izquierdo del cerebro’. Sin embargo, no hay empresas innovadoras en las que las personas que las constituyen no formen parte de la innovación. Incluso en uno de los casos más paradigmáticos, Apple, en el que se ha puesto de manifiesto reiteradamente la enorme fuerza y personalidad de

Steve Jobs; revolucionar tantos segmentos del mercado no puede hacerlo una sola mente humana. Los estudios llevados a cabo por el profesor Rao concluyen que sólo contando con las personas y creando una verdadera cultura de la innovación se puede ser innovador, y eso es lo que hemos llamado innovación 2.0.

¿Se trata de involucrar a las personas en la innovación?

En efecto, fíjese que, curiosamente, las empresas más innovadoras no tienen departamentos de innovación... La innovación surge de haber creado los canales, los flujos y la cultura, y hacer que la gente tenga iniciativa.

Imagine que tiene delante a un empresario que comparte con usted todas esas premisas, que está entusiasmado con tales ideas, que, definitivamente, quiere esa filosofía para su empresa, ¿qué le aconsejaría?

Lo primero que hace falta es la conjunción entre tener deseo de ser innova-





explica't



dor y la disciplina y el rigor de llevarlo a cabo. Si deseas que tu empresa sea innovadora has de esforzarte para conseguirlo, igual que no hay atleta que alcance una meta sin entrenamiento. Lo segundo es rodearte de gente mejor que tú. Y eso implica un acto de valentía enorme, porque nuestra propia mediocridad la tapamos rodeándonos de más mediocres, y de la mediocridad no sale nada excepcional. El empresario siempre tiene un valor diferencial, aunque sea únicamente por la valentía de arriesgar un patrimonio, pero además, seguro que tiene un foco, por experiencia profesional o curricular..., así que debe buscar a los mejores en aquello en lo que él no es bueno. Pero eso es difícil, entre otras cosas porque no nos conocemos a nosotros mismos.

Suena muy razonable, casi obvio..., pero rodearse de los mejores suele tener un alto coste, y en el caso de la PYME, no siempre tiene, bien recursos económicos, bien un diferencial con el que atraer el talento, así que acostumbra a coger lo que tiene a mano, instalándose en una mediocridad de la que es muy difícil salir.

Tiene toda la razón. Uno toma lo que buenamente llega. Sin embargo, cuando analizas empresas de éxito (no hace falta irse a compañías de gran relevancia como Zara, Facebook, etc.), es curioso observar que muchas de ellas nacieron sin capital. Y sin capital, ¿como atrajeron a los mejores talentos, en la fase de inicio? Somos poco innovadores en los acercamientos: cuando necesitamos a alguien para que haga algo lo único que normalmente se nos ocurre es ofrecerle dinero, y, claro, le ofrecemos una cantidad en función de nuestras posibilidades. Pero no todos nos movemos por dinero. El rasgo psicológico que tienen en común los emprendedores es que poseen algún tipo de ambición, y muchísimos de ellos no tienen ambición económica, tienen una ambición de trascendencia, de hacer algo grande, algo diferente, algo en un marco que es diferente al que han vivido toda su vida profesional. Por ejemplo, en mi empresa, una consultora, hay gente que se ha unido al proyecto porque

■
■ **“La innovación es un tema cultural, cognitivo, emocional”.**

■
■ **“Sólo contando con las personas y creando una verdadera cultura de la innovación se puede ser innovador.”**

puede hacer lo que en otra empresa no ha podido hacer, que es influir en a qué nos dedicamos y cómo lo hacemos. No hay estructuras jerárquicas, tenemos nuestros canales de comunicación y, por tanto, si alguien piensa que deberíamos vender zapatos, lo propone, lo defiende, y si los demás opinamos que tiene sentido, lo incorporamos a nuestro catálogo. Todo el mundo tiene libertad. Muchos profesionales, sobre todo maduros, estábamos cansados de trabajar en organizaciones donde nuestra voz no era escuchada, donde lo que nos genera placer no era satisfecho, donde se nos decía “aquí se viene a trabajar y las ideas le corresponden a otro”. No le puedes decir a un recién licenciado de 25 años que “aquí se viene a trabajar”. Sólo hay que ver cómo han cambiado las entrevistas de trabajo: antes se hablaba sobre ‘de qué va el trabajo y cuánto pagas’ y ahora se habla de tiempo libre, flexibilidad, conciliación... Hay organizaciones que se dicen innovadoras y no permiten a la gente tener acceso a LinkedIn o a Facebook, cuando hay pronósticos que afirman que en unos años el correo electrónico habrá muerto y que su función será asumida por los mecanismos de comunicación que tienen esas redes sociales. Que ¿cómo atraigo talento?, seguro que hay alguien muy bueno ahí fuera, en la calle, que podría complementar tu proyecto empresarial, que está deseoso de hacerlo por autorrealización, por cubrir una ambición personal de hacer algo propio. Dile que tiene el





“Curiosamente, las empresas más innovadoras no tienen departamentos de innovación.”

30% de la sociedad, que quieres que sea ‘vuestra sociedad’, eso sí, que cuando eres socio, la incertidumbre de ingreso está ahí...; pues dirían que sí, más de los que pensamos. Pero hay que estar dispuesto a perder poder. Y cuando juntas eso con cierta mediocridad, cuando las opiniones de otros se toman como críticas, es difícil.

Usted ha vivido durante varios años en distintos países, hableme de cómo llevan en otros lugares la cultura de innovación.

He vivido en Alemania, EEUU, Andorra y Suecia. Preguntémosnos qué quiere decir innovación. Te lo explico con un ejemplo: donde yo vivo hay un parque tecnológico. Distintos cargos políticos y personalidades, en ocasiones, han comparado el entorno en el que se ubica el parque con Silicon Valley. Sí, en muchas cosas se parecen, pero falta algo crucial: el optimismo. Cuando estás en Silicon la gente sonríe y, sobre todo, comparte. En el almuerzo compartes mesa con personas de otras empresas del parque y todos hablan de sus proyectos sin reservas; pues de esos almuerzos han surgido proyectos conjuntos. Aquí nos asociamos, pero no compartimos. La clave es no estar tan asociados y compartir más. Por otro lado, la humildad. Sólo hemos de fijarnos en los edificios corporativos; en Silicon Valley, en general, éstos son sencillos, sin pretensiones arquitectónicas; allí se le da mucho más valor al contenido que al continente. Aquí somos más de maquillaje. Para los americanos el valor está en las personas.

¿Cómo podemos traer aquí ese espíritu? La idiosincrasia de los países no es exportable pero tal vez se pueda dar algún paso en ese sentido ¿Cómo puede la sociedad beber de esas ideas? y ¿qué papel



juegan los gobiernos en el fomento de tales inquietudes? En definitiva ¿se puede promover el entusiasmo?

Sobre esta cuestión se suele citar la llamada triple hélice de la innovación: empresas, estado y universidades. Yo añadiría otras variables. Fijémonos en cómo se enseña a esquiar a un niño y cómo a un adulto. A un adulto se le dan una serie de explicaciones, se va revisando lo aprendido, nos corrigen, y vamos avanzando. A un niño se le dice: sígueme. Así que una variable adicional sería el mimetismo, los adultos tendríamos que ser más optimistas, lanzarnos... Vivir en el permanente reproche no genera más que amargura, mientras que el feedback genera construcción. Si te equivocas no pasa nada, el mundo es ineficiente. Los niños acaban viendo nuestras actitudes, así que en ellos podemos influir. Una encuesta publicada hace algún tiempo arrojó el siguiente dato: que la mayoría de jóvenes encuestados aspiraba a ser funcionario o empleado de La Caixa... ¡Algo hemos hecho mal! Pues bien, a alemanes y estadounidenses les interesaría el porqué de ese dato pero los latinos, que somos muy ‘de superficie’, nos quedamos con el dato estadístico. El caso es que ante tales conclusiones aquí hemos creado másteres de innovación y emprendeduría a los que se apunta muy poca gente. Pero es que, ¿por qué iban a apuntarse? ¿Qué creían, que los chavales querían ser funcionarios o empleados de La Caixa porque no había oferta formativa? Tenemos aversión al riesgo. Debemos estimular desde la

escuela que lo importante no es saber el conocimiento, sino saber cómo adquirirlo. Y hacerlo desde el talante positivo ¡Podemos!

Y contemplar los contenidos académicos no como un fin sino como un medio, un vehículo para el desarrollo de habilidades...

¡Claro! Fijémonos que cuando se compara el grado de conocimiento de matemáticas o geografía entre los jóvenes de distintos países europeos y estadounidenses, los americanos están siempre entre los últimos. Sin embargo, a la hora de crear empresas se buscan la vida, y se arriesgan, y si necesitan un matemático para su proyecto, lo buscan, lo engatusan, le pagan, o lo que sea...; se las ingenian. Nosotros nos centramos en el conocimiento y valoramos a los niños por el número de cosas que saben y no por cómo las saben. Y a la velocidad que evoluciona el conocimiento técnico, cuando el joven está en el tercer curso de carrera, el conocimiento ha caducado. Hay que estimular en los niños el aprender a aprender.

Y ¿qué me dice del estímulo a las empresas en materia de innovación? ¿Qué opina de meter en el mismo saco la innovación, el desarrollo, la investigación...?

A la administración se le llena la boca con que estamos en la sociedad del conocimiento, pero luego no estimulan a las empresas de conocimiento, sólo se subvencionan empresas tecnológicas, porque son tangibles. Pero es que, además, se confunden en la I+D+i ; la



explica't



innovación no tiene nada que ver con la I+D. Sólo existe ese concepto en España, aunque hemos contaminado a todos los países sudamericanos. En otros países no se ha cometido la torpeza de añadir la 'i' de innovación a la I+D, ¡ni ponerlo al final, ni ponerlo en minúscula! Es de vergüenza. Y a nivel de desgravación fiscal, la innovación desgrava la mitad. La innovación es un tema cultural, cognitivo, emocional. Yo puedo tener 20 empleados o 50.000, pero si soy un dictador no puedo esperar que fluya la innovación, porque la gente actuará como un ejército que hace lo que se le dice. Si mi gente no aporta las ideas que se les ocurren no innovaré. Si yo estímulo que las tengan habré de tener canales y procesos para que se conviertan en proyectos. Tal vez ese proyecto requiere de investigación, pero tal vez no. Puedo tener innovación que no requiera I+D. La investigación y el desarrollo son ingredientes de entre otros muchos, que puedo necesitar o no.

Imagine de nuevo a aquel empresario preguntón que se entusiasmó con sus ideas, y que ahora le interpela sobre cómo crear mecanismos para que su personal aporte ideas y contribuya a la innovación en la empresa. ¿Qué parámetros debe analizar para saber qué debe cambiar?

Independientemente de su tamaño, porque para innovar el tamaño no importa, lo que yo le preguntaría a ese empresario es "¿tienes deseo de que tu organización sea innovadora? Si es así, vamos a medir en qué punto estás". Nosotros tenemos una métrica, un cuestionario de 54 preguntas que se realiza al personal; puede ocurrir que los procesos y los recursos estén bien, que la gente tenga ideas y que les falte el canal; o que exista el canal y que la gente no quiera aportar ideas.

En base a ese diagnóstico se actúa. Se trata de crear un entorno determinado, una cultura, una serie de hábitos a fin de cuentas. Podemos tener un conjunto de personas buenas pero no excepcionales, y tener logros realmente excepcionales.

En una empresa pequeña la cultura es preguntarle al propietario a qué dedica su tiempo. "¿Cuántas horas has dedicado esta semana a temas de innovación?" Los proyectos de innovación no pueden gestionarse igual que los proyectos tradicionales, porque manejamos indeterminación, estamos metiéndonos en un terreno en el que no sabemos qué va a pasar, por lo que lo más importante es que la persona que lo lidera esté altamente motivada, emocionalmente potente, para que cuando se encuentre con algo que no preveía, lo gestione con positivismo. Primero hay que diagnosticar. ¿Qué piensa tu gente de este concepto que es la innovación de la que tú hablas pero que a lo mejor no ejerces? Dices que eres innovador pero quizá te ven un dictador. En la empresa pequeña trabajamos con el dueño, para que él trabaje con su equipo las pautas que le damos. Si el señor es esquizofrénico, tendrá empleados esquizofrénicos, si el señor es innovador tendrá equipos innovadores, si el señor es un dictador, tendrá solo gente marcial; en una empresa grande este aspecto ya no influye tanto, todo se diluye.

Y para concluir, si para innovar lo más importante son las personas, los departamentos de recursos humanos tienen una buena dosis de responsabilidad en la innovación de la empresa, ¿está de acuerdo?

Por supuesto. La innovación, si no es con las personas ¿con quién es? Pero resulta que el mundo de los recursos

“Los proyectos de innovación no pueden gestionarse igual que los proyectos tradicionales, porque manejamos indeterminación”.

humanos es uno de los que más poder y posicionamiento estratégico ha perdido en las organizaciones. Mi mensaje a Aedipe sería que anime a que se deje de hablar tanto de innovación y que se actúe más, con metodologías de pasos pequeños, pruebas rápidas, donde si te equivocas pierdas poco y aprendas mucho.

El directivo de personas ha perdido mucho poder, como el de tecnología, que es el sector de donde yo vengo; no hemos sabido hablar de negocio, no hemos sabido ser conscientes de la influencia que teníamos. Permítame una última anécdota, para concluir... Al director de tecnología de Amazon se le ocurrió que, si tenían unos servidores tan extensos, porqué no alquilar el espacio. Le presenta la idea al presidente y éste le dice: "go", adelante. ¿Por qué no se me ocurrió a mí cuando era director de tecnología de una empresa también dedicada a la venta de libros por Internet? Primero, porque no se me ocurrió, pero segundo, porque temía que me dijeran que eso era una tontería, que 'aquí nos dedicamos a vender libros'. Nos quedamos anquilosados en que manejábamos tecnología, y lo que manejábamos era conocimiento; y podíamos haber sacado conclusiones, haber aportado ideas, y no lo hicimos. Marketing, ventas y finanzas han asumido el liderazgo.

En definitiva, y como conclusión, los que nos dedicamos a las personas, pasemos a la acción. Just do it!

“So los : neci que norr ofre



¿Tu Oficina necesita un sastre a medida?

facility project
Oficinas con recursos
www.facility project.net

C/ Tavern 11 - 08021 Barcelona - Tel:93 226 21 21 - Fax: 93 226 48 73 - facility@facilityproject.net

