

El ADN de la innovación

Igual has leído estas últimas semanas algún artículo en la prensa o en las redes sociales, el 23 de enero falleció el profesor de Harvard Clayton Christensen.

Muy conocido como el impulsor de la teoría de la “innovación disruptiva”, aunque sus estudios sobre cómo gestionar la innovación son mucho más amplios. En realidad sus teorías se pueden resumir en dos ideas: para innovar necesitas personas con ADN innovador, y procesos que permitan a esas personas aplicar esas capacidades.

Tiene un libro que tiene precisamente este título “El ADN del innovador: Claves para dominar las cinco habilidades que necesitan los innovadores”. Merece mucho la pena leerlo si tienes un ratillo, pero te voy a adelantar brevemente esas cinco competencias esenciales.

La primera de ellas es que tienen la capacidad de establecer conexiones improbables. La mayoría carecen de esa capacidad, y se limitan a gestionar lo evidente, lo que toda su competencia puede ver exactamente igual. Sin embargo hay personas que tienen la capacidad de imaginar futuros diferentes, conectando los puntos de otra forma. En sus investigaciones, Clayton Christensen identifica que esta característica es la más difícil de adquirir o de aprender. Viene de serie, con los genes, y lo único importante es que el proceso educativo no acabe por aplastar esa mirada siempre incómoda del que es capaz de ver lo que nadie más intuye.

Las otras cuatro sí pueden ser educadas (aunque hay rasgos de la personalidad que ayudan). Por ejemplo, el segundo rasgo es que observan. Parece sencillo, pero no lo es tanto. Igual que cuando leemos lo que hemos escrito, muchas veces no vemos los fallos porque leemos lo que tenemos en la cabeza y no lo que hemos plasmado en el papel (o en la pantalla). Nos pasa también con frecuencia cuando observamos la realidad: vemos con el sesgo de nuestras ideas preconcebidas, y por lo tanto nuestra observación es muy parcial.

Observar, y con ello entender las claves que explican el funcionamiento real, las decisiones de los clientes, la estrategia de los competidores. Observar para descubrir dónde podemos aportar un valor, dónde hay un trabajo que hacer.

Esa curiosidad nos lleva a la tercera característica: preguntan constantemente. No tienen problemas en levantar la mano, no tienen medio a parecer ignorantes o plantear preguntas absurdas. Preguntan porque quieren saber, quieren completar su observación con lo que otras personas han visto o pueden imaginar. Así completan el cuadro...

Claro que la innovación también requiere acción, y de eso va el cuarto gen de este particular ADN: las personas innovadoras experimentan, sin miedo a equivocarse. Una vez que tienen una idea no la guardan en el armario, o la escriben en un cuaderno, sino que la ponen en práctica. Sienten la necesidad de convertirla en realidad, conscientes de que en muchos casos lo que parecía una buena idea dentro de la cabeza, se tropieza contra esquinas de la realidad que no habíamos previsto.

La quinta y última de estas competencias esenciales es que estas personas tienen la capacidad de impulsar la creación de redes creativas (valga la redundancia). La innovación se multiplica cuando te abres a fuentes que aportan nuevas ideas, procedentes de perspectivas diferentes.

No estoy del todo de acuerdo con Christensen, porque echo en falta en esta lista algunos elementos que aportan mucho valor en esos procesos de innovación que es preciso implantar en las empresas.

Siempre explico en clase que, además de personas creativas y personas inquietas e impulsoras de “proyectos diferentes”, en las empresas es importante que existan personas cuyo rasgo fundamental sea seleccionar las mejores de entre estas iniciativas. Porque nunca hay recursos para alimentar todos los proyectos que proponen quienes tienen este “ADN innovador”, y alguien tiene que asumir la compleja tarea de priorizar, filtrar y decidir.

También personas que tengan la capacidad de quedarse con estas ideas cuando ya no tienen el glamour de estar recién salidas del horno, y se ocupan de la compleja tarea de limar todas las pequeñas aristas finales que el proceso de producción siempre conlleva.

Son perfiles diferentes, que necesitan trabajar juntos para que la empresa realmente saque el máximo partido de la innovación. Christensen acierta en señalar la materia prima sin la cual el resto de perfiles no pueden hacer su trabajo. Pero esa materia prima en bruto, necesita ser elaborada por el trabajo en equipo, me parece...

¿Estás de acuerdo conmigo, o eres más de los que defienden el “ADN innovador”?