

## Más de lo mismo

Suelo decir que toda empresa está alineada para conseguir los resultados que obtiene, y que si quiere conseguir resultados distintos, necesariamente debe hacer cosas distintas, porque si sigue haciendo lo mismo de siempre, obtendrá los mismos resultados de siempre.

Este pensamiento - sentido común- es bastante frecuente en la mente de un buen número de directivos de empresas, porque si hay una cosa con la que en los últimos tiempos me "topo", y que se repite casi compulsivamente en las grandes compañías de nuestro país es con el anhelo de la innovación; algo que a tenor de mi experiencia se me antoja muy difícil sino imposible que se produzca en dichas organizaciones.

En estos momentos casi todas las compañías del IBEX están buscando, como si del Santo Grial se tratase, la innovación. Sin embargo, creo que esta sana intención por innovar no pasa de ser eso, una mera intención que nada tiene que ver con la convicción, porque a la hora de la verdad, lo que estoy comprobando es que lo dicen con la "boca chica" y realmente luego no hacen nada especial para que la innovación se produzca.

Permítame explicarle algún por qué de mi argumento. Recientemente varias empresas importantes me han pedido trabajar sobre el tema porque desean-digo desean, no es que quieran- crear una cultura innovadora y sin embargo a la hora de la verdad están buscando un procedimiento rápido y sencillo que nunca provocará los fines que buscan, porque innovar en la gran empresa significa transformar y nada se arregla con soluciones timoratas convencionales; máxime si como sostengo el éxito de las grandes empresas reside precisamente en no innovar a base de realizar excelentemente, -una y otra vez y cuantas más veces mejor- bien su operación, para lo cual requieren tener perfectamente ajustados sus procesos.

Para innovar, para inventar y poner en marcha cosas nuevas, hay que dar confianza al equipo. Crear es muy difícil y crear valor para los demás, en competencia, mucho más. Crear es un ejercicio de prueba y error; de ensayo y corrección. Es un permanente aprendizaje del fracaso. Desde el miedo se aborta la capacidad de creación y su puesta en marcha. La creatividad, que es el paso previo a la innovación, requiere un entorno libre y un poco anárquico. No se puede gestionar como un proceso más. Crear es algo milagroso, no programable. Es resultado de un entorno favorable requiere libertad y confianza. Por eso la innovación se concentra en los *startups* o pequeñas empresas y luego la adquieren las grandes.

Además, hoy en día, con la que está cayendo, innovar en las grandes compañías es aún más difícil. Los resultados trimestrales obligan a fijarse en el corto plazo para superar los anteriores. Ello exige ser excelente en la ejecución de la operación; lo que exige a que todo proceso esté conceptualizado, definido, ajustado al máximo y medido; es más, una gran empresa es mejor en la medida en que tenga industrializados sus procesos y que éstos permitan los menos errores posibles; para lo cual el sistema debe ser lo más rígido posible. Solo así se consigue más y mejor; más y mejor sí...pero más de lo mismo.

José Manuel Casado

Presidente de 2.C (casado CONSULTING)