



### ÁNGEL ARBONIES

Innovar en los límites. La disciplina de la innovación

Ángel Arbonies, Fundador e investigador principal del Centor de Investigación en Gestión MIK, dentro de la corporación Mondragón Corporación Cooperativa.

Licenciado en CCEE por la Universidad de Deusto y Master por Investigación en Management of Innovation, Sussex University, Reino Unido. Doctorado por la Universidad de Mondragón, Facultad de CCEE. Acaba de publicar el libro Innovación o evolución. Metáfora evolutiva de la empresa.

**Muchos entienden la innovación como un evento circunstancial ¿Qué es realmente la innovación? ¿Cuáles son los mitos?**

El principal mito de la innovación es pensar que todo lo nuevo es innovación y pensar que está muy ligada a la tecnología, que es un invento. Asociar y hacer igual innovación a invento. Entonces la innovación sin embargo es poner en valor una idea que puede venir como una nueva posibilidad tecnológica, como una nueva posibilidad de crear un mercado, por eso la innovación es más una creación de valor. El mito es pensar que la innovación es sólo investigación, desarrollar nuevos genes, nuevas microtecnologías, es poner en valor las ideas, entonces creación de valor es la palabra que más me gusta.

**La empresa hoy en día tiene que estar en constante evolución por la incertidumbre del Mercado. ¿Cómo aceptar la incertidumbre y convertirla en oportunidad?**

La incertidumbre forma parte de nuestro tiempo entonces tenemos que saber convivir con la incertidumbre y con la complejidad, entonces necesitamos un tipo de gestión que admita la incertidumbre hasta que vayamos reduciéndola pero exige hacer apuestas, no se puede trabajar con certezas en la innovación.

**Sostiene que la innovación es la gestión de la incertidumbre y que su trabajo consiste en la búsqueda de una disciplina para ésta. ¿La creatividad se puede canalizar mediante pautas? ¿En qué pilares se debe asentar la creación de proyectos de innovación?**

La creatividad es un ingrediente, es una condición necesaria, pero no suficiente. Hay una mitología común también alrededor de la creatividad. Yo creo que todos somos creativos y lo más importante de la creatividad no es tener una explosión, un eureka, sino el acto colectivo que hace que una idea vaya escalando hacia algo realmente valioso.

Un producto es el trabajo de muchísima gente, no puede ser sólo el trabajo de un inventor o de un creador sino que intervienen elementos de marketing, de desarrollo, de producción, de publicidad, un producto es mucho más que sólo un objeto físico, entonces es un trabajo colectivo.

**¿Qué otras disciplinas entran en juego en la gestión de la innovación? (desde la creatividad hasta el liderazgo de equipos).**

Cercanos a la gestión de innovación estarían la tecnología, la gestión de proyectos, la financiación de la innovación, pero lo que es esencial yo diría que es estrategia innovadora, organización de la innovación y equipos, porque la innovación exige una gestión de equipos en la que solemos estar poco avanzados, generalmente los equipos nos ponemos a trabajar pero no disponemos de mucha tecnología para hacerlos creativos, para hacerlos eficaces.

**¿Cómo sería entonces, la disciplina de la innovación? (Aprendizaje mediante rutinas creativas).**

La disciplina de la innovación sería una disciplina donde prima la praxis, la acción es muy importante. El gestor de innovación no es sólo un intelectual, sino que consigues cosas, es un seguidor, y ese gestor de innovación es capaz de tener recursos y es capaz de hacer un diálogo social para que las ideas crezcan y se conviertan en valor. La disciplina de la innovación sería la disciplina de la gestión de una incertidumbre que la vas reduciendo hasta que consigues valor.

**¿Todos los profesionales de la empresa han de ser creativos o ha de existir un equipo que canalice la creatividad a través de rutinas?**

Las dos cosas. Todo el mundo es creativo ya de entrada, lo que pasa que es bueno que la empresa sepa canalizar la creatividad de las personas pues para su estrategia, para convertir, insisto, en valor las ideas, y exige una sistemática, exige que las ideas estén convertidas en concepto de producto, que los conceptos de producto se conviertan en líneas de negocio, y que las líneas de negocio se exploten, hace falta que eso funcione.

**Háblenos sobre estas rutinas (Observación, creación, desarrollo de negocio).**

Las rutinas más importantes de la inteligencia creadora son la rutina de la observación, hacer que la información sea significativa, saber lo que pasa en el mercado en el que me muevo, es muy importante esa rutina. La rutina de la creación es saber responder a esas señales del mercado con respuestas creativas, en forma de productos, en forma de procesos, de respuestas. Y la rutina del desarrollo de negocio, luego hay que explotar eso de una forma amplia también, es una X, muchas ideas se convierten en productos que luego se explotan de forma otra vez amplia. Hacer líneas, marcas, series, etc... Esas tres rutinas son fundamentales.

**Explíquenos como se pasa del talento individual a la inteligencia creativa.**

**¿Qué es el factor X?**

El factor X es precisamente pensar que la suma de talentos no es suficiente. Es como en un equipo de fútbol que tiene once delanteros centro, con eso no vas a meter más goles, incluso vas a meter menos y encima vas a perder el partido. Entonces la magia del equipo es que la inteligencia de las personas se escala a un nivel colectivo. Exige socializar el conocimiento y dialogar a cerca de lo significativo para la empresa, hace falta hablar, no es mi idea sino que la idea tiene que estar

socializada y aceptada por un colectivo. Primero dentro de la empresa y luego por el consumidor fuera. A la innovación siempre le damos un sesgo técnico y la innovación es un proceso social, y eso es lo que a veces se nos olvida.

**¿Cómo organizar y lograr equipos bien liderados y eficaces?**

Los equipos creativos necesitan de un líder innovador, pero además tienen que tener claro que ellos no están como creativos, no están para resolver un problema identificado sino que a veces tienen que incluso buscar el problema y rehacerlo, es decir, trabajan, como digo yo, con la hoja en blanco. No trabajan para solucionar un problema sino para reinventarlo, reunificarlo, y es ese sentido, la lógica de esos equipos es un poco diferente a la de un equipo de coordinación o un equipo de mejora, es un equipo creativo.