

Abril 2018 | Diario EL PAÍS Retina

José Jaume

## Dificultades (y soluciones) de la innovación

Durante mi vida profesional en la industria del transporte aéreo he participado en varios procesos de innovación, alguno de ellos disruptivo.

Hemos vivido innovaciones tecnológicas y operativas: pasar del avión de hélice al reactor, con cambios disruptivos en la ingeniería y la operación, y un aumento espectacular en la calidad del producto; pasar de controles de vuelo mecánicos a sistemas *fly-by-wire*; de mandos convencionales al *joystick*; de instrumentación analógica a digital. También hemos vivido innovaciones corporativas: creación de nuevas compañías aéreas, incluyendo fusiones y cambios culturales; introducción de inteligencia artificial en los sistemas comerciales para la gestión de ingresos; la irrupción de las compañías *Low Cost* y su efecto en la reconversión de las compañías aéreas tradicionales; la transformación digital para conseguir una mejor experiencia de cliente.

Todos los casos requerían explicaciones de gran claridad y todos fueron retos exigentes. La dificultad técnica nunca fue un problema para el cambio. Las dificultades de implantación, todas, fueron de carácter emocional. Las dificultades tenían una doble vertiente de coste: la resistencia a asumir lo nuevo y la lentitud en la implantación.

Algunos profesionales eran resistentes al cambio. Sin embargo, otros abrazaron lo nuevo de inmediato, como algo apasionante por descubrir. Esa actitud positiva también tiene una fuerte componente emocional, en este caso de impulso. Lo emocional tiene una doble vertiente: puede ser freno y puede ser impulso. Por eso lo emocional es un factor clave donde poner el esfuerzo de gestión para lograr la innovación en toda su amplitud y en el tiempo requerido.

Innovar desde una *start-up* o una *spin-off* tiene peculiaridades diferentes a la innovación desde una empresa ya establecida.

Una *start-up* requiere que el proyecto personal del emprendedor se convierta en el proyecto del equipo, tener una visión compartida. De lo contrario, los egos excesivos (lo emocional) pueden hacer fracasar una brillante idea. Incluso confundir el fracaso del proyecto con un fracaso personal del emprendedor, persistiendo en el error por amor propio. El pensamiento crítico es imprescindible. Un ejemplo ilustrativo es ver las diferencias entre las expediciones al Polo Sur de Amundsen y Scott.

Una *spin-off* es una extensión innovadora o disruptiva de una empresa establecida. Es una empresa distinta pero no distante de la matriz. Una *spin-off* es una gran oportunidad para innovar y reinventarse, aprovechando la solidez del *branding* de la matriz. Un buen ejemplo es Iberia Express, *spin-off* de Iberia. En una *spin-off* la dificultad puede estar en los celos de la matriz. Es una dificultad emocional.

En una empresa establecida la innovación en muchas ocasiones no es un cambio dentro del sistema, es cambiar de sistema. A veces requiere cambiar de mentalidad, es un cambio cultural. En este caso las mayores dificultades para innovar pueden agruparse en cinco aspectos: la resistencia a salir de la zona de confort y desprenderse de lo antiguo, el temor a lo desconocido, la incertidumbre, la inseguridad de ser capaces de aprender lo nuevo y la desconfianza en el cambio. Dificultades todas de predominio emocional.

Cuando los resultados no son los esperados, una confusión frecuente en algunos directivos responsables del cambio es su insistencia en explicar y comunicar. Como si fuera un problema de entendimiento racional. Insistir sólo en explicar produce efectos mínimos, lentos y costosos. Estos directivos están en un sitio y el problema está en otro. Se persiste en lo racional cuando la clave está en lo emocional. Se trata de entender y asumir el cambio y sus porqués, no tanto de insistencia expositiva.

Es preciso sintonizar el proyecto racional del equipo con las emociones del equipo para que no sean freno sino impulso. Dando por supuesto el entendimiento racional de la innovación, lo básico es lograr su compromiso. Lograr que el equipo ponga talento y corazón. Lo cual requiere capacidad de liderazgo en muchas personas. Es necesario persuadir y convencer, menos imponer. Es necesario inspirar. La experiencia previa en innovación facilita descubrir rápidamente dónde está el problema y orientar la solución.

Cuando era un reciente ingeniero en Iberia, mucha gente creía que una compañía aérea pertenecía al sector aeronáutico. Les gustaba el avión en el suelo, verlo y tocarlo. Yo prefería el avión volando, su *performance*. Entonces comprendí todavía más que una compañía aérea pertenece al sector del transporte aéreo. Comprendí que una compañía aérea conecta el mundo, une personas: 'te llevamos a casa por Navidad'. Una compañía aérea hace que el planeta tenga dimensiones humanas. Entender esto me sirvió para convencer y entusiasmar, incluso inspirar, sobre la utilidad de las innovaciones como valor para el cliente, los empleados y la empresa. Además de poner razón y talento, me ayudó a conseguir que las personas encontraran sentido y pusieran corazón. Comprobamos que encontrar sentido a lo que hacemos, lo emocional, es clave para la innovación y la retención del talento.

Aplicar esta experiencia a empresas de otros sectores también ha sido muy efectivo, con un aumento de resultados operativos entre el 20 y 25 por ciento.