

Cómo evitar que 'mueran' las ideas brillantes de los empleados

Una buena idea puede revolucionar no sólo una empresa sino incluso un sector. En los tiempos que corren el talento personal es cada vez más trascendental. Por eso, el proceso de innovación tiende a democratizarse. Algunos expertos defienden encendidamente la importancia de la reflexión.

✉ Juan Llobell / Expansión.

Sin el poder transformador de las ideas brillantes el mundo empresarial difícilmente avanzaría por la senda del progreso. Y más, en plena sociedad del conocimiento. ¿Cómo sería nuestra vida cotidiana si un grupo de jóvenes talentosos de mente fértil no hubiesen concebido Google, Amazon, Blackberry, eBay o Facebook? A medida que avanza el siglo XXI, la trascendencia del talento y la creatividad de los trabajadores es más valiosa y algunos hablan ya de la emergencia de la "economía de la creatividad". "¿Quién determina en mayor medida el éxito de una empresa? La gente inteligente, los empleados cuyos conocimientos y habilidades permiten aportar un valor añadido gigantesco a la compañía", afirman en un estudio Rob Goffee y Gareth Jones, de la London Business School.

Pero muchas empresas siguen 'matando' las mejores ideas -un nuevo fármaco, un nuevo proyecto de negocio, un nuevo software...- al no gestionar con pericia el capital que atesoran sus empleados. "En España, tenemos organizaciones muy verticales y jerarquizadas" que asfixian el flujo de los proyectos creativos, sentencia Ignacio de la Vega, profesor del Instituto de Empresa. Y la gente de mente fértil necesita libertad en lugar de excesiva autoridad y burocracia. Este experto cree que "la empresa norteamericana 3M es la que ha diseñado unas reglas de juego más claras para incentivar la innovación y la generación de ideas".

La multinacional de la investigación y el desarrollo de nuevas tecnologías permite que los empleados -a los que remunera bien tanto en el salario fijo como en el variable- destinen el 15% de su tiempo a concebir nuevas ideas. Pero la libertad conlleva una exigencia: "Cada cuatro años, el 30% de los ingresos de una división debe proceder de nuevos productos o ideas". Otro aspecto importante, prosigue Vega, es que "en 3M se incentiva el fracaso y nadie tiene la potestad de matar un proyecto, incluido el máximo jefe. Sólo la voluntad de varios directivos puede abortarlo".

Los cofundadores de Google, Larry Page y Sergey Brin, siguen una línea similar y defienden encendidamente la importancia de la reflexión y del flujo de ideas. Por eso, cada trabajador dispone de un 20% de su horario para darle vueltas al pensamiento más raro que se le ocurra y que tenga visos de ser un producto empresarial milagroso. Además, la compañía ha instaurado un correo electrónico de ideas - *ideas list* - para que cualquier trabajador, con independencia de su rango o posición, aporte sus pensamientos. La filosofía de esta *democracia creadora* se resume así: si uno cree que la próxima gran idea la tendrá alguno de los ejecutivos, entonces se tiene un determinado modelo de empresa; si se piensa que sólo nacerá de los que disponen de un doctorado, entonces se tiene otro modelo; Google, sin embargo, cree que la próxima gran idea la puede tener cualquiera.

Como ha dicho William Weldon, presidente de Johnson & Johnson, "la innovación ya no es una cuestión de dinero sino del ambiente de trabajo: ¿Tienen los empleados la posibilidad de prosperar y de arriesgarse?" Ésta es la cuestión. Antes, los pensamientos más brillantes se incubaban en los laboratorios de las grandes multinacionales. Hombres vestidos con batas blancas que se pasaban el día rebanándose la cabeza en el seno de organizaciones verticales. Pero el avance de las tecnologías de la información y de la globalización hace que el sistema 'de pensamiento' bascule hacia un enfoque de innovación más democrático e incluso anárquico.

Silicon Valley, la región en la que las ideas y la creatividad siempre está en estado de ebullición, es un polo de atracción para los empleados más talentosos. Brin ha dicho que "Silicon Valley no tiene mejores ideas ni es una región más astuta que el resto; simplemente sabe filtrarlas y ejecutar las mejores".

En España, "el incentivo a la creatividad y las ideas está asociado al tamaño empresarial: cuanto más grande y más vinculada a los sectores tradicionales está una empresa, menos se mira estos aspectos", dice de la Vega. Sólo las *start-ups* españolas, como es de rigor, se toman más en serio la innovación y las ideas.