

# “Innovar no es solo tener ideas, es convertirlas en oportunidades”

## ENTREVISTA

Para muchos ser innovador es ser una empresa como Google o Intel. Pablo Martín de Holan nos muestra que desde nuestro lugar podemos ser innovadores.

CARMELA LOAYZA ARENAS

### ¿Qué se considera innovación en una empresa?

La innovación es algo que tenemos que hacer todos al interior de la organización, es decir el cambio constante encontrando nuevas oportunidades.

### En ese sentido, ¿cómo se define innovación?

La innovación puede ser definida de diferentes formas. Se puede definir como hacer algo que nadie nunca hizo en la historia de la humanidad, eso está reservado para muy poca gente. Pero podemos definirla como algo que nosotros no hemos hecho nunca y debemos encontrar maneras en la organización para que la gente descubra oportunidades para aprovecharlas en beneficio suyo y de la organización.

### ¿Entonces se trata de un problema de oportunidades?

La experiencia nos muestra que las empresas tienen un montón de oportunidades que no aprovechan. Pensamos que lo difícil es encontrar ideas, y de lo que nos damos cuenta es de que el problema es que no se dan los espacios para aprovechar las ideas que sí existen.

### ¿Cómo así?

Es natural que quien está en la alta gerencia no esté en lo cotidiano de la organización, porque ese es su trabajo; es natural que el que está más cerca de los problemas los entienda perfectamente, pero existe un divorcio, entre los que ven la realidad del problema y entienden cuál sería la oportunidad y los que tienen la capacidad para que eso se solucione. Ese divorcio debe ser resuelto.



ANA LÍA ORÉZZOLI

“La gente confunde innovación con lluvia de ideas. La innovación es creatividad, pero requiere de métodos, se requiere ordenar las ideas y seleccionar las más factibles”, afirma Pablo Martín de Holan.

## Identikit

**Nombre:** Pablo Martín de Holan.

**Cargo:** Director del Departamento de Gestión Emprendedora / Entrepreneurial Management del Instituto de Empresa (IE Business School).

**Estudios:** Doctor en Dirección Estratégica, McGill University, Canadá. Masters in Sociology, La Sorbona, París, Francia. Masters in Social Sciences, Cum Laude, La Sorbona, París, Francia.

**Otros cargos:** Profesor adjunto del MIT (Massachusetts Institute of Technology).

### ¿Cómo se puede resolver ese dilema?

Es difícil contestar de manera genérica. Pero es habitual encontrar instituciones que le dicen a la gente “no pienses, yo estoy para pensar y us-

ted está para hacer”. Me parece natural que si a alguien le dicen eso entonces no pienses y solo ejecute.

**Es la consecuencia natural...** Sí, y me sorprende que algu-

nos gerentes no entiendan las consecuencias naturales de lo que hacen. Si pongo mi dedo sobre la mesa y le pego con un martillo me va a doler mucho, y no debería sorprenderme. Si una empresa no escucha las ideas y las oportunidades, no puede esperar que la gente busque ser innovadora.

### ¿Qué hacer?

La gente reacciona a los incentivos que le damos. No se trata de decir que queremos, sino de ver qué es lo que realmente estamos incentivando. Cuando hay un divorcio entre lo que queremos hacer y lo que realmente estamos

## Nuevos gerentes deben además saber ser innovadores

### ¿Cuál es la tendencia en innovación?

Ahora se le pide cada vez más a la gente tener iniciativa innovadora. Si contrato a un especialista en marketing, espero que sepa de marketing, pero además de eso espero que detecte nuevas oportunidades. La gerencia del futuro no solo va a requerir de habilidades funcionales, sino también de una capa superior que le permita detectar y transformar oportunidades.

### ¿Qué se busca?

La idea es que las empresas logren ser mejores de lo que son, hacer cosas que nunca ha hecho esa empresa en su merca-

do. No se requiere ser superoriginal. Se busca satisfacer las necesidades del cliente.

### ¿Cómo convertimos una idea en innovación?

La idea es detectarlas en el mercado por la cercanía con el cliente y transformarlas en una oportunidad para la empresa. No todo lo que quiere el cliente se puede satisfacer y no todo lo que se puede satisfacer nos va a hacer ganar dinero. El tema es transformar en oportunidades cosas que los clientes quieren, cosas que puedo resolver y que sean rentables para mí como empresa. El método permite ir trabajando en las ideas y ver si funcionan o no funcionan.

## Otrosí digo

### Reunión internacional

Hoy 25 de marzo más 400 directivos se reunirán en Lima con motivo del IE Business School Global Alumni Forum 2011 dedicado al Emprendedurismo e Innovación en América Latina. Contará con la presencia de directivos de IE, y las empresas AJE, Grupo El Comercio (Perú), Ica (México) y Falabella (Chile).

Pablo Martín de Holan será uno de los ponentes con el tema “Innovación estratégica: ¿cómo alentar el espíritu innovador en las empresas?”

Pensamos que la innovación debe ser algo radical. Puede ser, pero no siempre, la mayoría de las veces la innovación se da en cosas sencillas, con gran impacto.

recompensando, la gente va por lo que estamos recompensando.

Por ejemplo, no podemos decir que es importante innovar y medir el desempeño del trabajador, en función del

corto plazo, es decir a cuántas horas trabajo, etc.

### Si soy una empresa que quiere empezar a ser innovadora ¿qué pasos debo seguir?

Primero, debemos preguntarnos qué incentivamos, después debemos buscar el espacio para que se encuentren los que pueden decidir con los que tienen las ideas. Luego viene el método,

### ¿Cómo encontramos el espacio?

Encontrar el espacio es crear los parámetros para que la gente pueda juntarse de manera fructífera y las reuniones no sean solo una desiderata de buenas ideas, sino un lugar donde la gente pueda trabajar en sus ideas y desarrollarlas de manera sistemática.

### ¿Qué es el método?

Es permitir a la gente que aprenda a desarrollar sus ideas en oportunidades. Innovar no es solo tener ideas, ideas tenemos todos y miles. El tema es que la idea se desarrolle de manera sistemática para tener algo más concreto que decir, convertir la idea en oportunidades que puedan ser aprovechadas por la empresa. La mayoría de las veces la innovación se da en cosas sencillas, pero con gran impacto.