

Open innovation: Como innovar a través DEL OUTSOURCING SIN TENER MOMENTOS HITCHCOCK



Javier Cantera Herrero
Presidente Grupo BLC

En el año 2003 el profesor de la Universidad de Berkeley **Henry Chesbrough** promovió el concepto de innovación abierta. Desde su centro de innovación universitario nos estableció la importancia que para la innovación empresarial tiene la utilización de ideas externas para modular la innovación interna. La innovación está en el dialogo entre esas ideas de usuarios, proveedores, **partners** y propias que desarrolla la empresa internamente. Innovar implica,

en un mundo tan tecnologizado, no sólo desarrollar tu propia investigación, sino utilizar y compartir innovaciones parciales de otras empresas y del propio mercado. En el mundo actual los límites entre interno/externo se va diluyendo y la innovación no conoce de fronteras. El concepto de innovación abierta está revolucionando la forma de entender las patentes, los **know how** y en fin al considerar que la innovación es una parte de un proceso empresarial que puede intervenir agentes externos que doten a tu compañía de ideas

empresariales novedosas. En relación a la utilización de anglicismos como **Open Innovation** que estamos utilizando, podemos ampliar lo que decía Carlos I de la utilización de los idiomas: "**Habló en francés a los hombres, en italiano a las mujeres, en español a Dios y en alemán a mi caballo**"; y yo añadiría y "en inglés a mis negocios. Si es conveniente que aceptemos que los términos en inglés no sirven para conceptualizar inicialmente más rápidamente que el idioma castellano. **Open Innovation**, por tanto, es un nuevo concepto de la innovación centrado no en el origen de las novedades sino en el valor añadido que producen al mezclarse en una misma organización, aportaciones de agentes externos con ideas internas.

Con estos nuevos paradigmas podemos decir que la externalización de servicios (**outsourcing**) en el área de recursos humanos es un vivo ejemplo del enriquecimiento por **Open Innovation**. Este modelo no significa que no tenga sentido en la empresa el departamento de I + D, sino que la innovación debe entenderse como un proceso multivariante donde podemos integrar soluciones que nuestros **partners** y/o usuarios del **outsourcing** nos propongan. Hoy día, ya se está divulgando retos de innovación entre expertos externos para mejorar soluciones internas, también se están estableciendo reuniones de proyectos con **partners** externos en el desarrollo de una idea de negocio, y se está posibilitando que en un proceso sea prioritario la participación de varias empresas en vez de tu sola empresa.

Open innovation implica que las personas no innovan para una empresa sino para la mejora de un

proceso y/o productos que produce un determinado valor añadido a un específico negocio de una empresa.

Desde esta perspectiva, los procesos de externalización suponen un gran avance en abrir la empresa a la innovación y percibir dicha innovación de diferente forma por cinco razones:

1. Poner foco a la innovación de procesos. Lo que le interesa a las empresas es la innovación en su "**Core Business**", pero no tanto la innovación en los procesos que ayudan a crear un producto más valioso. Las mejoras en el proceso externalizado es una innovación añadida en un área no básica al negocio, pero sí crítica si no se realiza. Tras pasar un momento **Hitchcock**, es decir de pánico que pasamos en cualquier externalización, el **partner** quiere hacerse valer no sólo por la calidad de servicio (condición necesaria) sino también por la innovación que aporta su servicio. Innovar en recursos huma-

nos, cuando el negocio no es de recursos humanos, es mejor a través de un **partner estratégico** de externalización de servicios de recursos humanos que creando procesos de innovación interna en un área de **staff** como es recursos humanos.

2. Generar el potencial de cambio que permite la innovación.

La innovación no está en la planificación dentro de la propia compañía sino en el trabajo diario del **partner**, que aporta sus ideas para mejorar su proceso externalizado que para él sí que es su propio negocio. Ya lo decía **Sun Tzu** en su nombrado libro "**El arte de la guerra**"; en el que define lo fácil que es conseguir una victoria (y mira qué es difícil), nos dice: "**Hay que pasar de la estrategia al plano operativo partiendo de la evaluación con el planteamiento de objetivos claros y distribuyendo los medios de una forma adecuada para conseguir la victoria**", yo siempre que he leído este texto





me ha parecido que han definido lo que es el **outsourcing**. Lo operativo, lo evaluado, los que tienen objetivos claros y los medios adecuados son características básicas en cualquier proceso de externalización. No obstante, hoy habría que incluir otro punto; la innovación continua que hacemos para ser más operativos y más eficientes en nuestros recursos. En fin, innovar desde la externalización, es una innovación pragmática, bajada a tierra y centrada en los resultados. Orientar el cambio con innovación práctica.

3. Aprovechar el conocimiento compartido.

Una consultora ó empresa de externalización de recursos humanos es, ante todo, un centro de conocimiento compartido. Al poseer multitud de experiencias en diferentes sectores y/o ámbitos posibilita tener un conocimiento amplio (yo diría sabiduría en el concepto clásico del conocimiento que surge de la experiencia), un conocimiento destilado en el trabajo por los fracasos y/o éxitos en la realidad. La **Open Innovation** verdadera está focalizada en la capacidad de reflexionar sobre la diversidad de experiencias y tener oportunidad de aplicar lo aprendido en tu organización. Siempre me han gustado las empresas escandinavas por

su sencillez, claridad de objetivos y capacidad de ser directa (será por su origen vikingo) pero todavía recuerdo con asombro cuando trabajando para una de ellas me indicaron desde Suecia que un valor de su empresa, era simplemente **"copiar con orgullo"**, y me explicaban ya que todos vamos a copiar por lo menos que no tengamos la emoción negativa de la culpabilidad sino poniendo orgullo. Los vikingos fueron de las primeras civilizaciones que utilizaron un modelo de **Open Innovation**, incorporando a su cultura las mejores prácticas de los pueblos que conquistaban. Su arte, religión y cultura eran muy permisibles a los cambios que introducían fruto de las mejoras que veían en sus conquistas por todo el mundo. Hacían de todo un proceso de **Open Innovation, benchmarking**, etc., años después en España empezamos a hacer **benchmarking** con las suecas pero eso es de otro negociado.

4. Centrarse en innovación rentable. El **partner** que lleva la externalización debe mejorar su proceso pragmáticamente, rápidamente y aprovechando otras ideas externas, ya que su cambio debe repercutir en su negocio. La innovación se centra en la rentabilidad como eje básico de explicación, no es una innovación en ciencia básica sino en un proceso empresarial donde se consigue el negocio de tu empresa especialista en la materia que hemos externalizado. Pero como dice un viejo adagio que escuché en mi tierra palentina: **"La vida se encarga de desbaratarlo todo"** y en la mayoría

de las ocasiones la innovación nos la sugiere el propio cliente ó empresa donde están haciendo el proceso de externalización y nos desbarata nuestras propias ideas de innovación. Por tanto, la innovación está centrada en un proceso, surge de una necesidad concreta del cliente y estamos aprovechando lo que hemos aprendido en otro cliente, luego necesariamente es una innovación muy pragmática. Y, volviendo a **Alfred Hitchcock**, nos decía que "no hay terror en un disparo, sino que el misterio está en los instantes anteriores". El misterio de conseguir la innovación del partner no está en la petición de innovación sino en la relación de confianza establecida entre las dos empresas, ahí está la clave del funcionamiento posterior de la innovación. La innovación en un modelo de **Open Innovation** que se basa en la confianza y en el compromiso adquirido en el acuerdo de servicio.

5. Innovar desde la especialización. La innovación en un proceso externalizado te permite invertir en especialistas en la materia ya que su rentabilidad lo aporta el propio proceso. La innovación no es un proceso añadido sino que está incluido dentro de su propio negocio. Una empresa no puede invertir en especialistas en todos los procesos, porque además de antieconómico sería inviable. Por eso, la innovación en los procesos debe venir desde empresas partners especializadas en dicho proceso. Zapatero a tus zapatos ó mejor dicho como decía aquel relojero que falleció y cuyo epitafio era: **"Vendió la hora, pero regaló el tiempo"**; las empresas

que proveen de servicios de externalización de recursos humanos vendemos la hora (por lo tanto somos buenos relojeros), pero regalamos el tiempo porque generar la confianza de nuestros clientes necesita de tiempo y tener claro que la base de nuestro servicio como siempre se define por 3C: confianza, calidad y compromiso.

En fin, innovar con las puertas abiertas a tus empresas colaboradoras es el futuro, sobre todo en nuestras áreas de recursos humanos, donde la experiencia es básica para generar la calidad. La sabiduría de aplicar el conocimiento en diferentes clientes, sectores, estrategias empresariales y culturas distintas nos hace poseer un bagaje amplio de soluciones operativas. Esta innovación está centrada en un proceso (cómo hacer algo), donde el cambio que introduce la innovación es más fácil aceptarlo, es más pragmático, rentable y, ante todo, tiene la capacidad de saber donde se ha aplicado con éxito y donde hemos aprendido del fracaso anterior. Por último, voy a contar un rito chino que siempre me ha recordado la labor del consultor y su aprendizaje que es el de los oráculos de **Shang**. Estas personas durante la dinastía **Shang** se dedicaban a escribir una sentencia en positivo y negativo en la superficie del caparazón de una tortuga. Al exponer las piezas al fuego, se producía una grieta que se decantaba hacia uno de las dos sentencias (la positiva ó la negativa). Luego se anotaba el resultado y, posteriormente, si el destino se cumplía ó no era verificado por el mismo oráculo. Estos oráculos daban los diferentes caparazones y las archivaban, lo que hoy día se ha

convertido en una gran fuente historiográfica de la **dinastía Shang**. Pero lo curioso, es que los emperadores se dieron cuenta y antes de poner el caparazón de tortuga en el fuego, había que ir al oráculo (especialista) porque este sabiendo la longitud de la sentencia, el tipo de fuego y la temperatura externa, elegía el tipo de caparazón, es decir, el especialista, sabía fruto de su experiencia, las variables más adecuadas para que saliera la sentencia en positivo y/o en negativo. Los oráculos innovaban sus formas para ser más rentables en su proceso de adivinación, igual que nosotros consultores de recursos humanos sabemos cómo hacer un servicio competitivo y con calidad a nuestra empresa cliente. Y, como dicen en mi pueblo palentino, **"el hombre es dueño de sus silencios y esclavo de sus palabras"**. La innovación en la empresa no necesita de grandes palabras sino de silenciosos trabajos •