

PABLO HERNANDO

Director de innovación de Repsol

"Lo más difícil a la hora de innovar no es tener una idea, es cómo llevarla a cabo"

"Una iniciativa innovadora suele fallar al primer intento, pero la manera de aprender es cometiendo errores"

Oviedo, José Luis SALINAS
Pablo Hernando es el encargado de que la I+D luya por los distintos departamentos de una de las compañías más grandes del país, Repsol. Su misión es la de inculcar una cultura innovadora en una empresa dedicada a un negocio muy tradicional, y que se convierta en su motor de crecimiento. Actualmente dirige el departamento de innovación y mejora y lleva en Repsol desde el año 1995. Es licenciado en Derecho. Económicas y Empresariales por la Universidad Pontificia de Comillas, y, aunque nació en Madrid, una rama de su familia materna tiene origen asturiano. Luanquín para más señas. Recientemente, Pablo Hernando ofreció una charla en Oviedo sobre las claves para obtener una cultura innovadora en la empresa, organizada por el Club Asturiano de la Calidad.

—¿Cómo de importante es la innovación para una gran compañía como Repsol?

—La innovación debe apoyar los modelos del negocio más tradicionales, y adaptarse también a las prioridades estratégicas de la compañía para hacerlas más eficientes. Algo importante en la innovación es buscar cómo medirla, saber dónde estoy y hacia dónde voy. Ahí se ven las pautas que hay que tocar.

—¿Cuáles pueden ser?

—Una gran organización está formada por cientos de personas que tienen que interactuar. Conseguir que ese conjunto funcione de una manera diferente te obliga, normalmente, a hacer cambios y tocar algunas cosas. Hay que explorar varias vías, la del hacer, por ejemplo. Hay que

crear las condiciones necesarias para que dentro de la empresa haya más innovación. Hay que hacer algo para evaluar qué era lo que te impedía hacerlo. La mejor manera de ver las barreras que tiene en materia de innovación una empresa es hacer un plan de innovación y comprobar si los objetivos que se persiguen y el liderazgo son los adecuados.

—¿Y se consigue implicar al resto de empleados?

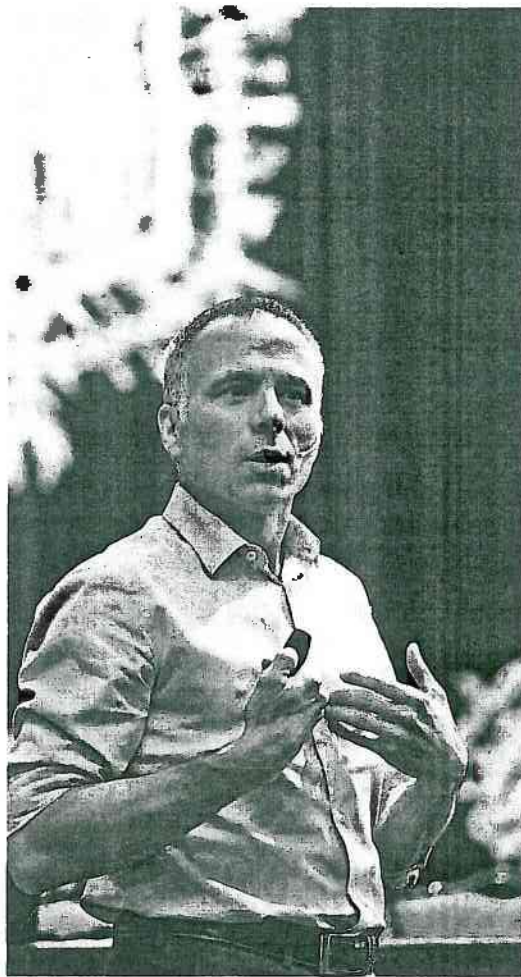
—Al final estás pidiendo a un área o a un equipo que haga su trabajo de otra manera. Pero es importante poner a alguien para que haga el seguimiento, los facilitadores internos como nosotros los llamamos. Es gente del propio negocio que formamos para que ayude a sus propios compañeros a hacer las cosas de una manera diferente, y él deberá acompañarlos en ese camino. También hay que reconocer la innovación. En Repsol hemos creado unos premios internos para hacerlo.

—¿Con qué objetivo?

—Lo que queremos transmitir es que la innovación está generando valor. Lo más difícil de la innovación no es tener una idea, es llevarla a cabo. Ahí es donde están las dificultades. En los premios valoramos tanto el impacto como la novedad de la iniciativa.

—Defiende que para innovar, primero, hay que errar.

—La manera de aprender a través de la innovación es mediante el error. Pensar que la iniciativa innovadora tendrá éxito a la primera no es correcto. Es mucho más sano pensar que la primera vez no vas a acertar, pero que vas a aprender, y a la segunda igual tampoco aciertas, pero quizás a la



Pablo Hernando, durante su charla en Oviedo. | JAVIER COLLIN

Perfil

► Amplia experiencia en la empresa. El madrileño se incorporó a Repsol en 1995, donde a lo largo de dieciocho años ha trabajado en distintas partes de la cadena de valor, ocupando tanto puestos relacionados con la exploración y producción como en áreas corporativas. También estuvo cuatro años trabajando en Libia en la alianza comercial que mantiene Repsol con la compañía nacional petrolera para la explotación de sus activos productivos en el país.

Hay que tomarse el trabajo diario como si fuera un proceso continuo de aprendizaje

La innovación también es decir 'hasta ahora hice las cosas así, ahora las haré de otra forma'

tercera encuentres algo que te ayude.

—¿Es importante no castigar el error?

—Es esencial. Lo que hay que hacer es aprender de ellos. Pero no sólo en innovación, hay que tener en cuenta que el entorno es siempre más complejo de lo que uno piensa, y que lo más inteligente es que cuando se obtiene un resultado diferente al que se anticipaba se debe mirar y analizar la razón y decir "pues fue por esto". Da igual a qué nivel, vale tanto para lo más básico como si estás tratando de vender un nuevo producto o servicio. Hay una diapositiva que siempre pongo en las presentaciones y charlas que hago en la que se dice que "si aprendemos de nuestros errores, ¿no deberíamos de tener el máximo de errores posible?".

—¿Todo esto es aplicable también para una pequeña empresa?

—Esto es una forma de ver las cosas. Hay que tomarse el trabajo diario como un proceso continuo de aprendizaje. La innovación es también decir "hasta ahora he hecho las cosas así, ahora voy a probar algo diferente y hacerlas de otra forma". Ésa es una forma también de aprendizaje. Si pruebas y te sale mal no vas a volver a hacerlo de esa forma, buscarás otra. Puedes hacer una cosa y al ver los resultados comprobar que son diferentes a lo esperado. Lo esencial del comportamiento de las empresas que mejor funcionan es que mentalmente ven el trabajo como una continua experimentación. Al final, es una cuestión de práctica, cualquier habilidad que hagas por primera vez tenderá a salir mal, pero con el tiempo te acostumbrarás a pensar de otra forma.

—¿La crisis ha frenado la innovación?

—Con la crisis se genera una necesidad de mejora, pero los recursos se ven mermados. ¿Qué ha pasado durante estos años? La verdad es que no lo sé. Igual esto nos ha ayudado a mejorar. A futuro se podría comprobar si ha sido así, por ejemplo, midiendo el vigor del ecosistema empresarial entre los emprendedores.

—¿Falta contacto con la Universidad para el trasvase de ideas?

—Nosotros tenemos programas para buscar proyectos en bastantes universidades españolas, con las cuales incentivamos que se den esas ideas para facilitar su implantación en la empresa. Estamos intentando generar esos canales para facilitar el trasvase.

CLUB PRENSA ASTURIANA

Directora:
María José Iglesias
Calvo Sotelo, 7, Oviedo
T. 985 279 731 clubprensa@ine.es
Entrada Libre
Programación: club.ine.es

Martes, 3 de mayo

19.00 horas. CONFERENCIA

La belleza de las Matemáticas desde el arte: de la simetría a la proporción áurea

Interviene:

Fernando Corbalán, autor de "La proporción áurea. El lenguaje matemático de la belleza", doctor en Matemáticas y divulgador científico.

Presenta:

Santos González, catedrático de Álgebra de la Universidad de Oviedo y director de la Cátedra de Inteligencia Analítica Avanzada.

Acto organizado conjuntamente con la Cátedra de Inteligencia Analítica Avanzada de la Universidad de Oviedo.

20.00 horas. PRESENTACIÓN DE LA REVISTA

Sociedad protectora de La Balesquida

Intervienen:

Luis Feás, crítico de Arte, y Alberto Pollido, vocal de La Balesquida.

Presenta:

Javier González Santos, profesor de Historia del Arte.

Miércoles, 4 de mayo

19.00 horas

CONFERENCIA

El mundo del trabajo en la novela Don Quijote de la Mancha

Interviene: Germán Barreiro González.

20.00 horas

CONFERENCIA

¿Cuántas especies hay en los océanos?

Interviene: Enrique MacPherson.