



**José Luis Larrea**  
Presidente de IBERMÁTICA

### ***EUSKALTEL: Rompiendo prejuicios***

La innovación nace en la estrategia y crece y se desarrolla en la operación, en el día a día. Al menos la innovación sostenible y competitiva. Para que el proceso de innovación se desencadene, la primera barrera que debemos superar es la de los prejuicios.

Los prejuicios nos marcan los límites del pensamiento innovador y, también, de la acción innovadora. Nos señalan, no tanto el esfuerzo del cambio, que siempre es grande, sino que, muchas veces, hacen que ese esfuerzo parezca inútil.

Los prejuicios son, sobre todo, barreras mentales que encuentran su justificación en las leyes generales, comúnmente aceptadas por todos, que nadie osa poner en evidencia. Por tanto, la primera barrera no la pone la burocracia de la organización, sino la burocracia del pensamiento, el pensamiento instalado en nosotros mismos.

En el año 1996 se pone en marcha Euskaltel, el operador vasco de telecomunicaciones. Estamos en los años de la explosión de Internet, en un mundo que aparecía como más globalizado que nunca. El desarrollo de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC) está en su fase más revolucionaria. Todo cambia. La sociedad de la información ha llegado y la globalización se impone como concepto y como realidad.

En esos años, el discurso de la globalización proyectaba una realidad sin barreras, sin fronteras. Los sectores y sus empresas más representativas estaban llamados a converger. El nuevo mundo era un mundo global, con empresas globales. El discurso de la empresa global caminaba de la mano del discurso del tamaño. Había que ser grandes y hacer de todo. La empresa global se encaminaba hacia la empresa total. Una empresa grande y mundial.

En ese contexto, pretender poner en marcha un operador global de telecomunicaciones de ámbito regional, en este caso para Euskadi, era un contrasentido en sus propios términos. Ilógico, irracional, sin sentido, fuera de la historia. ¿Un operador de telecomunicaciones nuevo de ámbito regional? En unos años en el que se empezaban a dismantelar los monopolios estatales y los grandes jugadores mundiales peleaban en todos los frentes para erigirse con el liderazgo, un proyecto como Euskaltel aparecía como un contrasentido, una cabezonería abocada al fracaso.

La lucha conceptual por superar la barrera de una burocracia del pensamiento de la globalización, donde lo pequeño no tenía cabida, era una pelea continua. Era ir contracorriente en cada paso, en cada negociación, en cada movimiento. Los

prejuicios amenazaban con ser una barrera insalvable. El discurso era complicado, difícil, contra la lógica de la mayoría.

Doce años después, aquel proyecto naciente es una realidad en marcha. Es una referencia. Un caso de un operador global de telecomunicaciones de ámbito regional que, desde el principio, hizo de la innovación uno de sus ejes estratégicos de referencia.

En realidad, sólo se puede entender el proyecto con una concepción innovadora, desde su propio nacimiento. Rompiendo prejuicios de todo tipo. Saliendo contra la lógica. Enfrentado al discurso, no ya de la mayoría, sino de la totalidad. Asumiendo el riesgo de no acertar y no tener excusa.

Con una cierta perspectiva que, sobre todo, la da el tiempo, las cosas se ven de otra manera. Pero no deja de ser curioso pensar que, en aquellos años del discurso oficial de la globalización, en los que algunas empresas del sector, como era el caso de Nokia, eran referentes de éxito, nadie ponía sobre la mesa la realidad de un país como Finlandia, con más de 100 operadores de telecomunicaciones. Nadie destacaba el hecho de que esa diversidad regional y local, puesta en valor a través de la cooperación, había hecho posible, entre otras cosas, la existencia de una empresa como Nokia.

Una vez más, lo conocido y lo cotidiano nos estaba señalando el camino de la innovación. Ver en el día a día, en lo conocido, la verdadera fuerza y el potencial para innovar, es realmente difícil. Leonardo da Vinci seguramente hubiese visto, en el caso de Finlandia, una inspiración para hacer algo nuevo como Euskaltel. A los demás, nos ha costado más de doce años darnos cuenta de que teníamos el ejemplo delante, para romper el discurso oficial. Decía Leonardo que: "A veces, las personas miramos sin ver, escuchamos sin oír, tocamos sin sentir, comemos sin gusto, nos movemos sin fijarnos en el cuerpo, olemos sin percibir los aromas y hablamos sin pensar". En cualquier caso, siempre nos quedará la intuición para asumir el riesgo de romper el statu quo y dejar que, con el paso del tiempo, la historia se pueda contar como si fuésemos un Leonardo da Vinci cualquiera.