



**José Luis Larrea**  
Presidente de Ibermática

### ***Cómo desencadenar procesos de innovación***

Una de las preocupaciones más importantes que tiene toda organización que apuesta por la innovación, tiene que ver con la manera en que se producen los procesos de innovación. Siendo conscientes de que la innovación tiene que ver con cultura y actitudes que se proyectan en comportamientos, es evidente que es algo que no se compra en el quiosco de la esquina. Por otra parte, no podemos esperar a que ésta se produzca como un suceso extraordinario, el milagro que esperamos y resolvería nuestros problemas.

Entre pensar que se puede comprar, instalar y ya está, y pensar que hay que esperar a que se produzca y estar atentos por si tan halagüeño evento se produce, hay un espacio en el que nace, vive y se desarrolla la innovación. Ese espacio es el que tenemos que “atrapar” para transformarlo en modelos que podamos gestionar. Para eso necesitamos crear el nuevo lenguaje de la innovación, para materializar, proyectar ese espacio sobre la base de un lenguaje común que nos permita comprenderlo, compartirlo y gestionarlo.

Pues bien, a la hora de comprender cómo se comporta ese espacio de la innovación, y sobre todo cómo desencadenar procesos de innovación, no debemos olvidar cuatro fases fundamentales, acompañadas de una consideración previa.

La cuestión previa es que para desencadenar procesos de innovación que sean sostenibles en el tiempo y resulten útiles para la organización, es fundamental que hagamos un esfuerzo en compartir los valores. El hecho de compartir los valores supone que nuestros procesos de innovación estarán orientados al logro de un objetivo común, lo que permitirá que la innovación sea sostenible y competitiva en tanto que útil para la organización.

En cualquier caso, el primer paso para conseguir desencadenar un proceso de innovación, tiene que ver con el estímulo que provoca sorpresa. Así, lo primero es **Sorprender** o sorprenderse. Es la manera de captar la atención, de fijarla. Para ello hay que crear condiciones en las que la sorpresa pueda aparecer, pueda florecer; en donde las emociones puedan aflorar. Es el campo de la creatividad, de ver la vida con “ojos de niño”, de estar dispuesto a escuchar cosas nuevas, de dejarse llamar la atención. Para eso es importante generar espacios estimulantes en los que lo nuevo, aunque raro, tenga “buena prensa”. Con todo, es un problema de actitudes –el sujeto dispuesto a dejarse sorprender- y de estímulos que buscan activar el espacio de la sorpresa. Si no se sorprende, no captaremos la atención y todo seguirá igual.

El segundo paso, después de la sorpresa tiene que ver con **Sugerir**. Tan importante como sorprender y captar la atención es que aquello que nos ha estimulado nos sugiera algo. La sorpresa por la sorpresa puede hacernos pasar un buen rato, más

bien corto, pero lo importante es que nos sugiera algo. Y esta fase de sugerencia tiene mucho que ver con espacios de conversación en los que se comparte. Para que la sorpresa nos sugiera, la conversación es fundamental. Necesitamos interactuar para profundizar en el camino en el que el estímulo nos situó. Conversar con otros, contrastar y compartir. Por eso es importante generar espacios en la organización en los que la conversación se produzca con naturalidad. Seguro que lo que nos sorprendió nos sugerirá algo nuevo.

La tercera fase consiste en **Evocar**. No vale sólo con que algo nuevo nos sugiera cosas nuevas. Necesitamos que esa sugerencia se proyecte en el universo de lo que nosotros conocemos y sentimos, y nos haga evocar eso que hasta ahora no hicimos y ahora parece posible. Si como dicen muchos antes que yo “la originalidad consiste en volver al origen”, la sorpresa que provoca sugerencia busca en el mundo de nuestras emociones y aspiraciones para evocar y activar la idea, el proyecto que estaba escondido, apagado, esperando el impulso para aflorar. Esta faceta de evocación se produce en el espacio de la reflexión, del pensamiento, de la introspección y el silencio, del diálogo con uno mismo.

Por último, la cuarta fase es **Aplicar**. Sorpresa que sugiere y evoca, si no se aplica, no sirve para nada. Este es el espacio de la acción, en donde damos el paso adelante y nos “echamos a la piscina”. Son espacios que también proyectan actitudes y valores; y son espacios que se deben trabajar en las organizaciones. Facilitar la aplicación de las nuevas ideas. No es tarea fácil, significa asumir riesgos reales, interiorizar que el error es posible, pues nadie asegura que la sorpresa que sugirió y evocó, proyectada y aplicada en la realidad resulte en algo útil.

No es fácil recorrer con éxito las cuatro fases: Sorprender, Sugerir, Evocar y Aplicar, ya que se producen en espacios de muy diferente naturaleza. El espacio de los estímulos, el de la conversación, el de la reflexión y el de la acción no es el mismo espacio, no se produce al mismo tiempo. Por eso es fundamental gobernar los contextos en los que estos espacios puedan convivir, y aportar en el momento preciso lo mejor de si mismos. No es tarea fácil. Nadie dijo que fuese fácil. Se trata de la innovación. Pero quien gobierne estos espacios gobernará el futuro.