

EMPRESAS

El desafío de la innovación

JOSÉ LUIS LARREA



El hospital Clínico de Barcelona participa en varios programas de investigación con multinacionales.

EFE

En un contexto económico y social en el que las cosas cambian a una gran velocidad, una cultura empresarial ganadora debe aspirar a gobernar el caos, haciendo de la anticipación y la flexibilidad las señas de identidad que permitan a la organización comprometerse seriamente en el desafío de la innovación permanente. La innovación aparece como un motor capaz de transformar la economía y la sociedad. Constituye una garantía de competitividad frente a la incertidumbre, moviliza fuerzas y aspiraciones, genera cultura y crea un clima de ganadores.

En todo caso, hablamos de un concepto abierto de innovación, una innovación competitiva que es consustancial con un proyecto abierto de empresa y de sociedad. Es la mejor opción frente a la competencia destructiva, ya que incorpora un elemento básico: el de la cooperación. La innovación basada en la cooperación es una potente fuerza competitiva.

La innovación competitiva supone transformación, que implica ruptura, se lleva mal con la cultura cortoplacista de no asumir retos y pensar que el paso del tiempo lo arreglará todo. Conlleva una cultura de asunción de riesgos que tiene su principal enemigo en la burocracia.

La existencia de la burocracia, para las empresas y las administraciones, es un riesgo de primera magnitud a la hora de generar entidades innovadoras. La burocracia se impone cuando se sustituyen los valores por las reglas. Una organización abierta con un proyecto compartido descansa sobre valores y necesita de pocas reglas. Cuando el proyecto es de-

“La burocracia es, para las empresas y las administraciones, un riesgo de primera magnitud a la hora de crear entidades innovadoras”

fensivo en vez de compartido y descansa en la desconfianza, todo se traduce en reglas y más reglas que coartan la capacidad de innovar y de ser creativos. Necesitamos menos reglas y más valores.

Por otra parte, la innovación competitiva necesita y busca resultados en el tiempo, desde el primer momento. La gestión del tiempo es un elemento básico. Como dice el historiador Max Gallo, “nunca es demasiado pronto, siempre es demasiado tarde”. Y sobre todo, la innovación competitiva descansa en valores que conforman cultura, que es la principal ventaja competitiva. Es lo más difícil de copiar.

Llätzer Moix señalaba en 1998 que “cuando todo cambia nos quedan dos amarras básicas: por un lado, los principios éticos y, por otro, el aprendizaje constante”. Valores y formación constituyen elementos consustanciales de la innovación competitiva. De manera especial, la innovación competitiva

descansa sobre el valor de la interdependencia (pertenencia a una red universal), que permite transformar la discusión sobre el tamaño físico en la apuesta, por ser un nodo de referencia en la red. Apuesta por la colaboración en una red y el tamaño con otros.

Esta innovación competitiva que descansa sobre valores surge de la confluencia de tres elementos básicos: tecnología, conocimiento y cooperación.

La tecnología constituye uno de los elementos tractores del modelo de innovación. De manera muy especial las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC). El conocimiento es otro de los elementos tractores. El conocimiento se basa en tres componentes básicos: la información, la formación y la comunicación. Se relaciona con el talento y la creatividad. Por último, la cooperación constituye el otro motor de la innovación competitiva. Es un elemento hacia dentro de cualquier sistema (país, economía, empresa) y hacia fuera, como garantía de un proyecto abierto en evolución, capaz de generar redes de cooperación.

Este modelo de innovación, que aparece como un modelo abierto, necesita incorporar el elemento básico de dinamismo, que es el tiempo. Si queremos que la innovación sea competitiva, necesita moverse rápidamente. En realidad, hay que ser más rápidos que los demás. Así es como el tiempo para innovar se convierte en velocidad de innovación, que es clave para hablar de verdadera innovación competitiva. Para hacer girar rápido la rueda de la innovación, además de esfuerzo hay que *repetir* mucho el ejercicio, de manera que se generen automatismos. Hacer de lo nuevo un hábito, aprendiendo y aplicando métodos eficaces. Por eso necesitamos metodologías y necesitamos medir los resultados, porque esto no puede ser un ejercicio de improvisación y puro voluntarismo.

Por otra parte, el liderazgo es fundamental para gobernar el modelo, tiene que velar por sus mecanismos, aplicar esfuerzo, determinar la velocidad y darle dirección. La innovación competitiva precisa de un liderazgo fuerte y moderno. Liderazgo es riesgo, emprendimiento, fracaso y resurgimiento. Se construye tam-

bién sobre los valores y nos lleva a un liderazgo cooperativo que escucha y busca el mayor grado de consenso posible.

La innovación necesita de todos, de los iguales y de los distintos. Aquí y ahora la urgencia histórica es cooperar para

innovar a todos los niveles. Los valores que generan cultura desde el modelo de la innovación son la principal ventaja competitiva a medio y largo plazo, pero debemos ponerlo como objetivo a abordar de inmediato. Debemos recuperar la tensión de un liderazgo que nos afecta a todos. Un liderazgo para superar el desafío de la innovación, que está en el universo de los valores marginales. La lucha por innovar se gana centímetro a centímetro. En un mundo tremendamente competitivo, la ventaja radica en ese esfuerzo adicional marginal que en apariencia nos ofrece tan poco como para merecer la pena. En realidad, esconde un universo de oportunidades. El desafío de la innovación, como de tantas cosas, está en ver ese universo donde otros sólo ven los últimos decimales que se desprecian en el redondeo.

José Luis Larrea es presidente de Ibérica.