



**José Luis Larrea**  
Presidente de IBERMÁTICA

### ***Segunda ley de la innovación: El Combate***

La importancia capital de construir un nuevo lenguaje de la innovación, que incorpore su poética y su práctica, me lleva a sugerir cinco leyes de la innovación. La segunda ley es la que denomino “El Combate” y se enuncia de la siguiente manera:

***“La innovación sostenible exige gestionar las contradicciones inherentes a todo proceso evolutivo”***

Los procesos de innovación tienen muchas facetas complementarias y en todas ellas prima, por encima de todo, un juego de tensiones que, analizadas en sí mismas, aparecen como contradictorias, cuando en realidad son complementarias. Cuando la Primera Ley de la Innovación; “El Círculo de Leonardo” nos plantea la necesidad de la creatividad y de la modelización para innovar, nos está diciendo que esos dos elementos, en sí mismos contradictorios, en realidad tienen apariencia de contradictorios y, lo que es más, necesitan ser complementarios.

Esta dicotomía creatividad-modelización se vuelve a repetir en cualquiera de los aspectos de la innovación. Empezando por la dicotomía poética-práctica del nuevo lenguaje de la innovación.

Pues bien, el Círculo de Leonardo (creatividad-modelización) debe completarse con otros que nos hablarán de cosas diferentes, pero fundamentales para innovar. Por ejemplo: el Círculo del Liderazgo. Este círculo nos enfrenta a dos facetas básicas: la confianza y la convicción. El ejercicio del liderazgo, fundamental para innovar, debe buscar el equilibrio entre la confianza demandada y la convicción conquistada. Un liderazgo sólo basado en la confianza, en el líder sin más, derivará en un liderazgo autoritario. Por contra, un liderazgo cuestionado permanentemente por la petición de explicaciones y configuración de convicciones, desaparecerá engullido por el puro asamblearismo. Sin embargo, situaciones de crisis se asentarán en la confianza y situaciones de consolidación en la convicción. Confianza y convicción, claves para el liderazgo que necesita la innovación.

Otro círculo de interés nos habla de la juventud, lo nuevo, y la madurez, lo viejo. Para los procesos de innovación no hay una única edad de la persona o de la organización. Todas las edades pueden ser buenas o malas. Así, las organizaciones y las personas jóvenes se moverán mejor en las facetas de creatividad de la innovación, pues se imponen “los ojos de niño” que se atreven con casi todo, que traspasan fronteras... organizaciones jóvenes con poca “mochila de prejuicios” a sus espaldas. Sin embargo, cuando se trata de modelizar, sistematizar, explicitar y socializar, la experiencia de la madurez es muy importante. Las empresas maduras son buenas en esto. Pero las organizaciones no son jóvenes o viejas, son siempre una mezcla de ambas cosas para ser realmente innovadoras. Y todas pueden serlo.

El Círculo del Tamaño para innovar también nos sugiere otra tensión entre fuerzas contradictorias ¿Hay que ser grande para innovar? O ¿se puede ser pequeño para innovar? Parece que el discurso clásico de la innovación nos la sitúa en el ámbito de grandes organizaciones, con muchos recursos de todo tipo. Esto es así porque dicho discurso está focalizado casi exclusivamente en la innovación de producto, encarnando políticas de I+D clásicas, a mi juicio, desenfocadas. La innovación no está sólo en el producto y en los grandes laboratorios, está en todas las facetas de la actividad. Por eso, precisamente, son las organizaciones pequeñas, y no las grandes, las más activas en la vertiente de la creatividad. Serán mejores las grandes cuando la modelización demanda muchos recursos, pero la creatividad se vive de manera más intensa en las organizaciones pequeñas. El tamaño no es una excusa para no innovar.

Otro círculo parece enfrentarnos con el dilema de la emoción y la razón. Efectivamente los procesos de creatividad tienen mucho que ver con el corazón y las emociones. Por otra parte, la razón se impone al modelizar. Una vez más los contrarios se convierten en complementarios.



Existen otros muchos círculos, todos ellos sugerentes, como el que enfrenta lo rupturista con lo evolutivo a la hora de innovar. En cualquier caso, una cosa parece clara, la innovación como la vida misma presenta contradicciones que, en la medida que las superamos, poniendo en juego un bien mayor, nos permiten progresar. Esa fuerza, que permite pasar de la confrontación que supone cualquier proceso innovador a la colaboración y la

complementariedad, tiene un nombre: Cooperación. Las tesis del equilibrio de Nash nos hablan del tremendo potencial de superar las confrontaciones por la cooperación, para conseguir el progreso.

Pero, qué duda cabe, este reto de gestionar contradicciones para convertirlas en apariencia de contradicción (paradoja) y terminar poniéndolas en valor como complementaria es un duro combate. Ante todo proceso nuevo (de fusiones, de configuración de nuevos equipos, etc.) las sinergias que aparecían tan claras sobre el papel desaparecen y lo que tenemos delante es la realidad de las contradicciones. Un combate duro pero necesario. Un combate ineludible, que merece la pena.