



José Luis Larrea
Presidente de Ibermática

Tercera ley de la innovación: La Aventura

El nuevo lenguaje de la innovación, con su poética y su práctica, es un desafío de primer orden para avanzar, de manera efectiva, en una cultura de la innovación y en la gestión de la innovación. La configuración de ese nuevo lenguaje me conduce a sugerir las cinco leyes de la innovación. La Tercera Ley es la que denomino “La Aventura” y se enuncia de la siguiente manera:

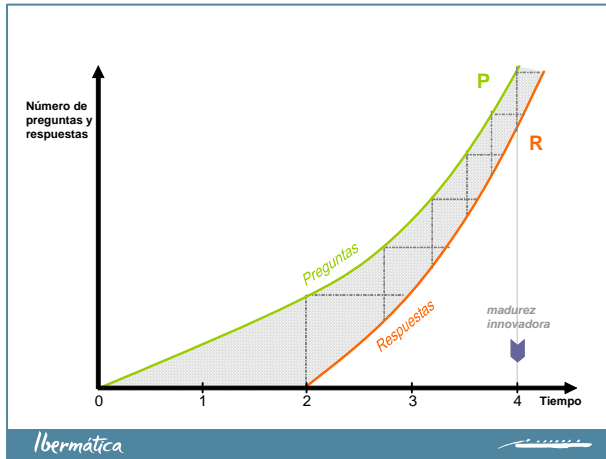
“Una organización, cualquier organización, que aspire a ser innovadora, debe aprender a convivir con más preguntas que respuestas, y a disfrutar con ello”

Qué fácil parece y qué difícil es. Las personas y las organizaciones que conformamos nos sentimos inseguras ante lo que no conocemos y, por eso, demandamos siempre las respuestas a todas nuestras preguntas. Eso es lógico y, además, es natural. El problema radica en que no queramos enfrentar nuevas preguntas porque nos asusta no saber las respuestas. Nos incomoda lo desconocido. Nos sentimos más cómodos sabiéndolo todo. Pero esto siempre es un espejismo. Aunque nos lo creamos, no sabemos las respuestas a todas las preguntas y, si no abordamos la aventura de convivir con más preguntas que respuestas, estaremos muertos. Unos muertos muy cómodos, muy seguros de nosotros mismos, en apariencia, pero muertos para la innovación.

Una organización, un proyecto concreto, que tiene más preguntas que respuestas está lleno de oportunidades. La aventura de buscar respuestas a las preguntas y, sobre todo, formular nuevas preguntas, es la aventura de la vida, es la aventura de la innovación y el progreso. El cambio, consustancial a la innovación, es la mejor de mis oportunidades, nunca la peor ni la que más debo temer. El espacio de la aventura es el espacio de las oportunidades por atrapar.

Podríamos representar esta aventura de una manera gráfica. Al principio de cualquier proyecto empezamos con preguntas; preguntas que vamos respondiendo configurando y articulando respuestas. Lo lógico será que la aparición de nuevas preguntas provoque las respuestas cada vez con un poco más de proximidad en el tiempo, pues la organización innovadora aprende con el tiempo a manejar un tamaño óptimo, entre el tiempo de las preguntas y el tiempo en encontrar las respuestas. A partir de ese momento, las dos curvas evolucionan de manera paralela.

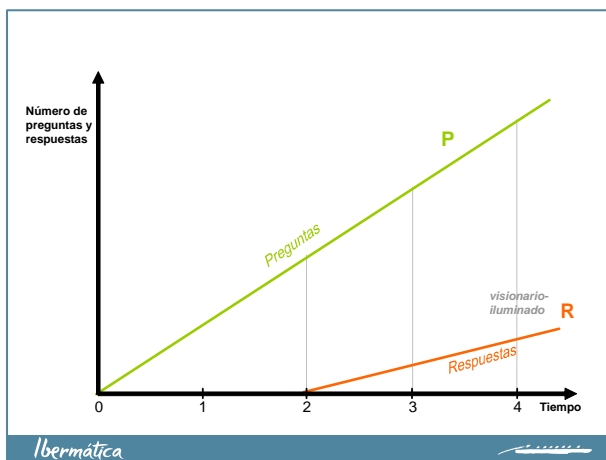
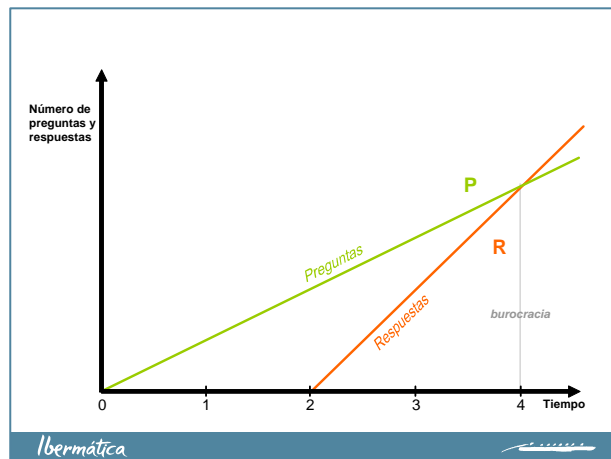
Cada organización tendrá sus tiempos y sus lógicas internas, su período óptimo de respuesta ante un determinado ritmo de generación de preguntas (la pendiente de las curvas de preguntas y de respuestas).



Así, la aventura de la innovación tiene su territorio, su espacio, en esa zona sombreada entre las curvas de las Preguntas (P) y las Respuestas (R).

Esta aventura de la innovación, que permite disfrutar de la convivencia entre preguntas y respuestas, tiene también dos claros peligros. Por un lado, la falta de preguntas. Por otro, la falta de respuestas.

Cuando la organización que aprendió a convivir con más preguntas que respuestas –y al principio de cualquier nuevo proyecto eso puede ser lo normal- piensa que ya ha respondido a todas las preguntas, ha firmado su acta de defunción. Se instala la burocracia de las reglas y más reglas, y lo que es más grave, la burocracia del pensamiento. El día que “todo lo sé”, estás muerto.



En el otro lado de la balanza se encuentra el peligro de centrarse, excesivamente, en las preguntas y más preguntas sin hacer frente a la búsqueda de respuestas. Si es fundamental la capacidad de aflorar nuevas preguntas, también lo es la capacidad de afrontarlas encontrando respuestas. Si no es así, el proceso de innovación degenerará en un ejercicio de supuesta creatividad desatada (el caso del visionario-iluminado), que, al no asumir el reto de trabajar por encontrar las respuestas, deviene en desorden y

dispersión. La organización que se encuentre en una situación de este tipo, también ha firmado su acta de defunción.

En general, convivir con la aventura de las preguntas y las respuestas exige superar los miedos de afrontar nuevas oportunidades y también comprometerse con el trabajo sistemático, para facilitar el encuentro con las respuestas.

Esta convivencia con lo conocido y lo desconocido debe terminar resultando satisfactoria, de manera que la organización se divierta con la innovación, sin caer en los peligros señalados. En esa convivencia habrá ciclos que se pueden agotar, pero conociendo la naturaleza de los mismos, siempre se podrán iniciar de nuevo, incluso sobre bases más sólidas y evolucionadas (la espiral de la innovación).

