

ESTUDIOS ESTRATÉGICOS

Algo más que una miscelánea de la innovación – José Luis Larrea

Algo más que una miscelánea de la innovación



José Luis Larrea
Presidente de Ibernútica

Resumen: El artículo aborda algunos de los aspectos concretos que surgen al acercarnos a la innovación. Aspectos diferentes de la innovación, que responden a un modelo conceptual determinado, pero que abordan cuestiones puntuales. El artículo trata de sorprender y sugerir desde la diversidad de los conceptos que están involucrados en los procesos de innovación. Todo ello, dentro de la tarea de construir un nuevo lenguaje de la innovación.

Palabras clave: Innovación, miscelánea, diversidad y lenguaje.

Title: More than a miscellany of innovation

Abstract: The article focuses on some particular issues that arise when approaching innovation. These different issues respond to a certain conceptual model, while dealing with specific matters. The article aims to surprise and suggest new points of view from the diversity of the concepts involved in innovation processes, always aligned with the final goal of building a new innovation language.

Keywords: Innovation, miscellany, diversity and language

La innovación es una de las palabras de moda. Se escucha y se lee por todas partes. La mayor parte de las veces no deja de ser un argumento para salir del paso, sin mayor proyección real en aquellos que la utilizan. Por otra parte, el "ruido" sobre el tema es evidente y la manera dispersa con la que se aborda también. De ahí que sea fundamental y, yo diría que, urgente articular un lenguaje común sobre esta cuestión que nos permita compartir, debatir y progresar.

El lenguaje nuevo de la innovación debe construirse sobre una poética y una práctica, lo cual nos lleva a hablar del concepto de innovación, de los principios que la inspiran y de las leyes que rigen los sistemas de innovación. Por otra parte, un Modelo de Innovación Competitiva (MIC) nos permite modelizar la innovación proyectada en un sistema del tipo que sea, de manera que podamos analizar su comportamiento.

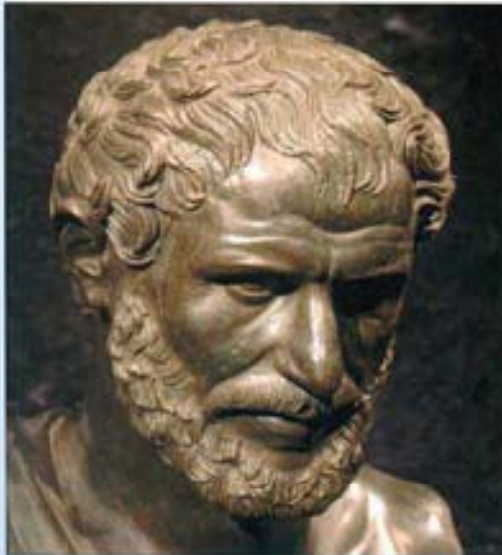
Pero ahora no me referiré a conceptos, principios, leyes y modelos sino que me gustaría abordar algunos de los aspectos concretos que surgen al acercarnos a la innovación. Aspectos diferentes, cosas diferentes sobre la innovación. Una cierta miscelánea de la innovación que, aunque responde a un modelo conceptual determinado, tiene la virtualidad de abordar aspectos diversos, todos ellos sugerentes. Me gustaría sorprenderles, sugerirles, hacerles evocar y provocar su acción para aplicar las nuevas ideas. Aunque aparezca de una manera desordenada, este "algo más que una miscelánea" tiene por objeto provocar desde la diversidad. Espero que se entretengan y al menos no pierdan el tiempo. Sería suficiente.

Innovación, caos y contextos

En un entorno en movimiento, en el que el cambio es una constante, los valores de la anticipación y la flexibilidad aparecen como ejes sustantivos para garantizar el éxito

ESTUDIOS ESTRATÉGICOS

Algo más que una miscelánea de la innovación – José Luis Larrea



Sócrates

de los proyectos, de la mano de la apuesta por la innovación. Esta percepción de movimiento acelerado, tan consustancial con la actual sociedad de la información, no es algo nuevo. Heráclito de Efeso (550-475 a.C.) ya señalaba que "el cambio es lo único inmutable en el mundo". Evidentemente, todo es relativo, pero es cierto que la sociedad actual, caracterizada por la globalización, la gran rapidez en el intercambio de información y el fuerte desarrollo tecnológico, nos pone de frente ante un cambio radical. El cambio que supone pasar de administrar cosas a gobernar el caos.

Todavía en fechas recientes la manera de enfrentar los problemas estaba inspirada por un concepto administrativo de la realidad. Las cosas se podían prever en gran medida, los cambios tardaban en producirse y parecía que podíamos aspirar a aprehender las distintas facetas de las cosas, para buscar la mejor respuesta a los problemas. Los planes plurianuales lo proyectaban todo, o casi todo, reflejando escenarios cambiantes, pero previsibles. Muchas de las terminologías, que todavía usamos en el mundo de la empresa, están impregnadas de esta manera de ver las cosas: Administración de Personal, para referirnos a las personas, Administración de Empresas, para referirnos a las titulaciones, y un sinfín de ejemplos más.

Sin embargo, al día de hoy, si reflexionamos un poco



Maquiavelo

¿podemos realmente hablar de administrar empresas o se trata más bien de gobernarlas? Evidentemente, una sociedad como es la actual no nos permite evolucionar y competir solamente administrando cosas, que también es necesario, pero no suficiente. Necesitamos anticiparnos y, además, desarrollar capacidades de flexibilidad para adaptarnos al cambio. Adaptarnos y anticiparnos, convivir con la incertidumbre y la falta de verdades absolutas, y aspirar a gobernar el caos.

El caos no es desorden, tiene sus reglas, podemos aspirar a gobernarlo. De esto van los retos de la sociedad que viene, de prepararnos para enfrentar el caos y gobernarlo. Y esto se hace a través de la innovación, entendida como una cultura que nos permite evolucionar y desarrollarnos. La innovación como cultura que impregne los comportamientos es la mejor garantía de competitividad frente a la incertidumbre.

Casi todas las personas nos sentimos más cómodas y tranquilas pensando que Maquiavelo existe, que es como el gran hermano que todo lo tiene previsto. Así, casi todo tendrá una explicación de manos de fuerzas ocultas, nos permitirá asumir el papel de víctimas y desarrollar la cultura de la excusa y el "escurrir el bulto". Pero tengo malas y buenas noticias. Las malas, para los que viven más tranquilos en la burocracia de los hechos y el pensamiento, es

que Maquiavelo no existe, ya murió. Las buenas, para los que se enfrentan a la vida con valentía, es que el mundo del caos, que no es desorden, está lleno de oportunidades y las excusas no sirven.

Aquí es donde la innovación adquiere todo su valor, en un mundo lleno de oportunidades, que nos exige hacer un esfuerzo por comprenderlo, por enfrentarlo. Más allá de la realidad inmediata concreta, que aparece como condicionada y prefijada sin margen de actuación, la cultura de la innovación nos dice que nada está prefijado, que todo es posible y que, para ello, hay que alzar la mirada, trascender de lo puntual y concreto y escudriñar el entorno. Un entorno configurado por contextos en los que las cosas se desenvuelven y pasan.

El filósofo Daniel Innerarity habla de la importancia, para cualquier organización y actividad, de gobernar los contextos. El futuro no depende de la iluminación del líder, depende de generar contextos en los que cada uno hace suyo el reto del progreso.

La innovación sólo se puede entender en el marco de un entorno. Un entorno que nos plantea el reto de su comprensión y de su transformación en contextos. La innovación nos llevará a gobernar esos contextos, sabiendo que el caos, lejos de destruirnos, está lleno de oportunidades.

Por eso, innovación, caos y contextos van de la mano. Porque no existe innovación en la burocracia y el pre-terminismo. Sólo existe innovación en la medida en que aceptamos el caos. Ahora bien, un caos que no es desorden, que tiene sus leyes y que se proyecta en contextos abiertos y ricos en los que crear y desarrollar, progresar y crecer, sorprender y sugerir. En síntesis, el desafío de gobernar los contextos para innovar.

Innovación: sostenible y competitiva o no lo es

La realidad está siempre ahí, es algo en apariencia objetivo; sin embargo no todos vemos lo mismo. En ese sentido la realidad más que ser lo que es, es lo que percibimos. Unos percibimos unas cosas y otros otras. Por eso, parece evidente que necesitamos códigos compartidos para descifrar y explicar la realidad.

Y esto nos pasa también con la innovación. Tanto ruido, tantas palabras, tanta moda,... pero qué hay en realidad detrás de la palabra, del concepto. Necesitamos descifrar

la innovación. Necesitamos desenmarañar el enigma de la innovación, porque está claro que no está claro.

La innovación está orientada a la creación de un nuevo escenario, de un cambio en las condiciones de partida, de un objetivo que alcanzar. Muchas veces sorprendiendo a otros, otras sorprendiéndonos a nosotros mismos. Todos los juegos, del tipo que sean, podemos englobarlos dentro de ese espacio de sorpresa, inspiración y ejecución que conlleva todo proceso de innovación.

Aprender y reflexionar sobre el propio concepto de innovación es algo necesario. No sólo sobre el concepto en sí, sino sobre los principios que inspiran la innovación, las leyes que gobiernan sus procesos y sobre todo la conceptualización de la misma en base a modelos. Todo ello nos permitiría conocer mejor en qué consiste esto de la innovación y cómo podemos aplicar sus enseñanzas en el día a día de las organizaciones.

El concepto más simple de innovación nos diría que ésta consiste en cambiar, en introducir novedades. Esta definición es tan básica que nos sorprende con decirlo todo y nos amenaza con no decirnos nada. Pues bien, la innovación debe entenderse no como un suceso aislado, que se produce una sola vez y ya está, sino como un proceso; esto es, un conjunto de sucesos encadenados que tienen como resultado un concepto de innovación sostenible en el tiempo y competitiva.

En realidad cualquier proceso de innovación se desarrolla en un espacio de competencia. Ese espacio hace que el sistema se ponga al límite y, al operar en competencia directa, genera innovación compitiendo, y nos enseña que la competencia es base en la innovación, está en el mismo concepto. Cualquier proceso creativo e innovador nace de competir, de competir contra otros o contra nosotros mismos, pero de competir para cambiar el statu quo. Esto se ve de manera especial en el juego, en cualquier tipo de juego.

La innovación necesita de la competencia, de la percepción de necesidad de cambio para sorprender al contrario. Siempre hay un contrario al que sorprender aunque no lo tengamos en ese momento delante. Esta percepción de necesidad para innovar es determinante. La necesidad es el principal movilizador de los procesos de innovación, lo que hace que una sociedad, con altos grados de bienestar, tenga verdaderas dificultades para movilizar el cambio, para pasar una frontera más allá del Edén conocido. Cuando las necesidades son básicas, la movilización para el cambio es más obvia. Ahora bien, cuando las necesidades son de otra naturaleza, menos físicas y

más alineadas con sentimientos y emociones, los procesos de percepción e interiorización de la necesidad no son tan evidentes.

Sin la necesidad derivada de la competición, no habría innovación. Además no sirve con competir una vez para innovar. El juego sigue, la necesidad de la siguiente innovación está en la siguiente jugada. No vale con una jugada genial, nos espera la siguiente. Así surge la necesidad de entender la innovación como un proceso sostenible en el tiempo. Esa necesidad de innovación sostenible es más evidente cuando se confronta con un tercero, no sólo con uno mismo.

Esta innovación, que surge de la competencia y necesita ser sostenible en el tiempo, deriva en competitividad. No hay innovación competitiva si no es sostenible. En realidad, que el equipo y sus procesos de innovación resulten competitivos, esto es ganadores, nacen de enfrentarse de manera sostenible a la competencia con terceros. Para ello necesitaremos alinear las capacidades, las competencias de todo tipo del equipo, con el compromiso de todos y cada uno de los componentes. La competitividad es pues un resultado de nuestra manera de trabajar, de lo que hacemos y de cómo lo hacemos.

Llegamos así a comprender que el concepto de innovación que nos interesa se alinea con el reto de la innovación sostenible en el tiempo y competitiva, porque es la que gana partidos y es el resultado de la competencia y el compromiso, situado en el tiempo y en relación con los demás.

Calidad e innovación: del versus al plus

Una de las cuestiones que nos sugiere la conceptualización de la innovación es su relación con el concepto de calidad. Más si tenemos en cuenta que la implantación de los procesos de calidad constituyen una de las referencias más importantes para entender el concepto de excelencia aplicado a las organizaciones empresariales y sociales.

La búsqueda de la calidad, asociando ésta a la excelencia, es un elemento cultural que orienta el día a día de nuestras organizaciones. Hay todo un entramado certificador que pone en el centro de todo la búsqueda de la calidad. Es evidente que a esto no es ajeno, ni mucho menos, el estado de desarrollo de nuestro modelo de competitividad que ha pasado de sustentar la ventaja competitiva

que antes se hacía sobre la base de unos costes laborales bajos a hacerse ahora sobre la base de la calidad de nuestros productos.

Esta apuesta por la calidad para competir supone una manera de buscar la excelencia que se agota en sí misma y que, siendo necesaria, a la larga no resulta suficiente. Como nos dice James M. Utterback: *"al verse ante una nueva amenaza competitiva –una innovación discontinua, algo que rompe el statu quo– la tendencia, en la mayoría de las organizaciones, es hacer realmente bien aquello que siempre han hecho. Lamentablemente, si bien esto puede ser una solución temporal, a la larga resulta un callejón sin salida"*. Pues bien, la amenaza competitiva se encuentra no ya delante de nosotros, sino entre nosotros. La globalización de la economía, la gran rapidez en el intercambio de información y el fuerte desarrollo tecnológico definen un escenario en el que necesitamos pasar de administrar cosas a gobernar el caos.

La administración de las cosas es una tendencia generalizada de los comportamientos de las organizaciones que ha inspirado la búsqueda de la excelencia a través de la calidad. Lo que algunos llamarían, en un exceso de celo, la calidad total. Pero eso, que pudo servir en el pasado, ya no es suficiente en el presente y menos en el futuro. Es necesario, pero no suficiente. La excelencia, o mejor la búsqueda permanente de la excelencia, debe transitar por nuevos caminos, los que le llevan de la calidad a la innovación.

Ya no basta con hacer las cosas bien, ¡hasta ahí podríamos llegar!, además hay que saber hacer cosas diferentes. Aquí es donde la innovación aparece como un nuevo protagonista que amenaza con ponerlo todo patas arriba y se puede percibir incluso como un enemigo de los procesos de calidad. Nos dice que no vale con administrar cosas, que hay que aspirar a gobernar el caos.

Que duda cabe que la irrupción de la innovación como nueva fuerza parece llevarse por delante todo, incluso la apuesta por la calidad. Esto puede percibirse así porque los elementos culturales sobre los que se basa la calidad aparecen como contradictorios con los que propugna la innovación. Donde la calidad nos presenta el camino a seguir, el mejor camino sin discusión, la innovación nos dice que no hay un camino, que hay muchos caminos, todos diferentes y todos llenos de oportunidades. Donde la calidad nos atrae con un mundo perfecto, con ese puzzle con un único final, la innovación nos dice que la perfección es una desgracia y que el mundo camina de la mano de lo imperfecto, pues esto nos descubre mundos nuevos y desafíos ilusionantes. Donde la calidad nos cie-



ra el mundo de las soluciones a una sola respuesta -el puzzle que finalmente completas- la innovación nos enfrenta a un universo de oportunidades -el juego del lego que admite volar la creatividad y componer nuevas realidades-. Donde la calidad nos ofrece certidumbre, con dificultades pero certidumbre al fin y al cabo, la innovación nos ofrece incertidumbres y nos provoca la aparición de miedos ante lo desconocido. Donde la calidad ofrece orden, perfección y ausencia de cambio -lo que pone en valor el atractivo de la simetría- la innovación parece amenazar con caos, movimiento y dominio de lo imprevisible -lo que pone en valor el potencial de la asimetría-.

Esta situación de contradicción entre perfección e imperfección, entre simetría y asimetría no es nueva, está en la historia, en el presente y en el futuro.

La perfección, la calidad, seducen con un mundo conocido, sin sobresaltos, no exento de esfuerzo pero determinado. La innovación asusta con lo desconocido, con la incertidumbre y amenaza con nuestros propios miedos. Este choque de culturas, que conforman una confrontación evidente, necesita evolucionar de la contradicción a la cooperación.

Calidad e innovación, lejos de estar enfrentadas, se nece-

sitan mutuamente. La excelencia que deviene en competitividad necesita de la calidad -hacer las cosas bien- y de la innovación -hacer cosas diferentes-. La búsqueda de la perfección como anhelo debe convivir con la percepción de la imperfección como universo de oportunidades.

El día que creamos que lo sabemos todo, un idolo contruido sobre una calidad mal entendida, estaremos muertos para la aventura de la vida pues la perfección no existe. Existe la vida en la medida en que hay cambio y evolución, en definitiva, innovación.

Calidad e innovación, de la mano para crecer, para crear y progresar. Calidad e innovación que pareciendo confrontar avanzan en cooperación en busca de la excelencia.

Innovación y prejuicios. Los cuatro del vagón

La innovación se tiene que producir en todas las actividades de la vida si aspiramos a progresar. Esta es una realidad que nos ha venido acompañando y nos acompañará en la historia evolutiva de nuestra especie. Se produce en todas las facetas de la actividad de los seres humanos y, en ese sentido, no es algo nuevo, ni mucho menos. Sin embargo nos encontramos ahora en pleno proceso de supuesta socialización de este concepto. Aparece en boca de todos, en gran medida como una moda que amenaza con pasar. Si esto fuese así, quizás no sería especialmente grave. Lo preocupante sería que pase como moda y arrastre, llevándose por delante, el potencial movilizador de una verdadera cultura de innovación. Porque necesitamos poner en valor la innovación.

Esta necesidad real de poner en valor la innovación, como cultura movilizadora, nace de los retos que nos plantea la competitividad de nuestra economía y nuestra sociedad. Después de competir con costes laborales bajos pasamos a competir por calidad. Pero la calidad, siendo necesaria, no será suficiente para la nueva etapa en la que estamos. No nos vale con hacer las cosas bien, necesitamos además hacer cosas diferentes.

Y cuando nos enfrentamos al reto de hacer cosas diferentes, aparecen en las nuevas fronteras a conquistar las huestes de los prejuicios. Enfrente de nosotros, prietas las filas, ocupando toda la línea del horizonte, los prejuicios nos ofrecen mil excusas para disuadirnos de seguir adelante. A veces amenazantes, a veces adúladores, los pre-

juicios nos convencen de que no merece la pena arriesgar. Para qué cambiar, traspasar fronteras, si ya está todo dicho y hecho.

La barrera de los prejuicios no se levanta gratuitamente, no es un espejismo, porque los prejuicios existen, forman parte de lo que somos, del orden imperante en las cosas. Son objetivos y subjetivos. Además son necesarios, pero no deben condicionarnos más allá de lo preciso. Necesitamos gestionar la contradicción entre los prejuicios a respetar y consolidar, y los prejuicios a romper y superar. En este combate hay además dos focos de atención: nuestros prejuicios y los de los demás. Si asumimos con cierta naturalidad el combate con nuestros prejuicios desde una actitud innovadora, no debemos olvidar los prejuicios de los demás.

Vamos a recuperar una vieja historia para visualizar el mundo de los prejuicios de los demás y la manera de abordarlos. Estamos en una estación de tren y los viajeros, deseosos de comenzar el viaje, suben a los vagones. En uno de estos, de primera clase, se encuentran finalmente los cuatro personajes de nuestra historia: Los cuatro del vagón. Es un compartimento cerrado en el que tenemos una señorita de muy buen ver, su madre –que también presenta una apariencia atractiva–, un coronel del ejército y su ayudante –un joven cabo–.

La historia nos sitúa al coronel y al cabo en uno de los lados, con el coronel en la ventanilla y el cabo en el lado cercano al pasillo. Enfrente del coronel, al lado de la ventanilla, la joven atractiva. A su lado su madre, enfrente del cabo. Después del saludo protocolario de rigor, más bien frío, el viaje comienza. Al cabo de un tiempo, el tren entra en un túnel, la luz desaparece y se hace la oscuridad. En ese momento se oye una sonora bofetada: Plaff!!! seguida de un opresivo silencio. El tren sale del túnel, y nadie se mueve. El silencio se hace más opresivo si cabe y las miradas fijas, sin atreverse a cruzar dejan paso a los pensamientos:

- Pensa la madre: *"Uno de estos se ha querido pasar con mi hija y se ha llevado una bofetada"*.
- Pensa la hija: *"Uno de estos se ha querido pasar de listo, se ha equivocado, le ha tocado a mi madre y se ha llevado una bofetada"*.
- Pensa el coronel: *"El cabo se está pasando de listo y las bofetadas vienen para mí"*.
- Y piensa el cabo: *"A ver cuando viene otro túnel para darle otra bofetada al coronel"*.

Espero que la historia les haya puesto una sonrisa abier-

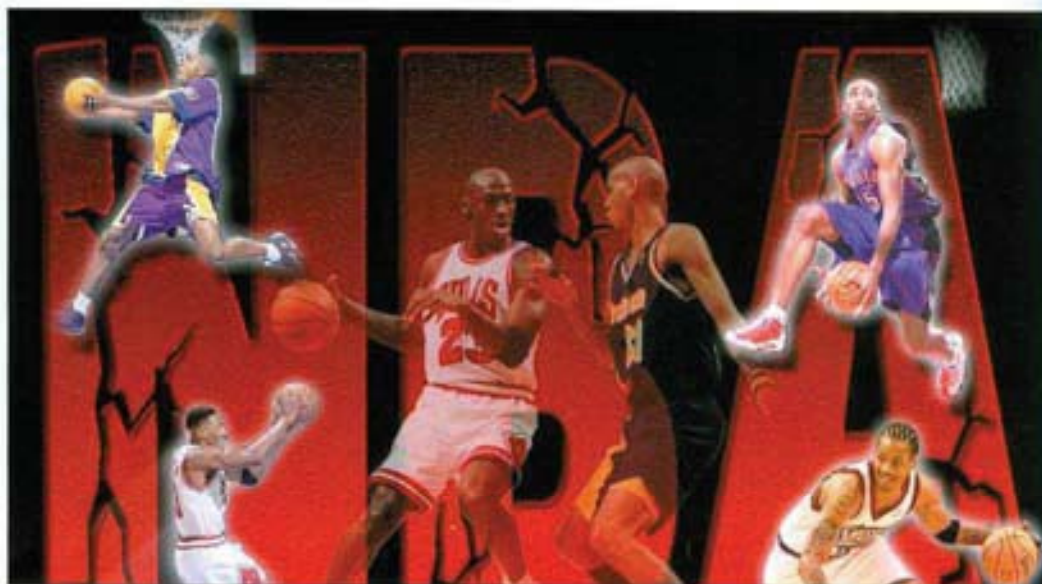
ta. Ya sólo por eso merecería la pena. Pero podemos sacar una lección además, la que nos dice que *"Los prejuicios de los demás son nuestra mejor oportunidad para innovar"*.

La historia permite ver cómo poner los prejuicios al servicio de la innovación. Cómo convertir las posiciones de los personajes, de los demás, en una oportunidad para sorprender y para innovar. La historia no se cuenta igual si los personajes son otros o se sientan de otra manera. La historia nos cuenta que observar a los demás y valorar sus prejuicios es algo totalmente necesario para un sistema de innovación, pues permite convertir a los prejuicios de enemigos en aliados. Los cuatro del vagón, siguen en el vagón, esperando otro túnel y para, al menos, uno de ellos –el cabo– cada túnel representa una oportunidad jugando con los prejuicios del resto. Una oportunidad de sorprender, de innovar.

Prejuicios, tiempo y azar

El baloncesto, como sistema de innovación, nos va a proveer de un nuevo lenguaje para conceptualizar nuestros procesos de innovación. Su gran virtualidad radica en ser un sistema de innovación tremendamente tensionado en el espacio y en el tiempo, lo que permite contar con un laboratorio en el que observar, a modo de microcosmos, qué es lo que pasa con un sistema de innovación puesto al límite. Así, la innovación tiene en el baloncesto un buen código para descifrarla. De los múltiples aspectos, que se ponen de manifiesto, me gustaría destacar tres: el papel de los prejuicios, el papel del tiempo y el papel del azar.

Uno de los principales problemas para innovar: ser capaz de superar los prejuicios. Pero esta amenaza la podemos convertir en oportunidad, pues *"Los prejuicios de los demás son nuestra mejor oportunidad para innovar"*. Esto nos enseña también el juego del baloncesto. Dos equipos frente a frente, con sus sistemas, sus capacidades y sus emociones, y la necesidad imperiosa de sorprender para innovar. La clave para sorprender está en analizar el comportamiento del equipo contrario, ponernos en su lugar para evaluar su actitud hacia nosotros, sus prejuicios. Prejuicios que nos respetan o que nos infravaloran, prejuicios que debemos volver en su contra. Cuando piensen que no correremos, volaremos, cuando crean que correremos, pararemos, cuando nos esperen en el sistema A usaremos el B y así jugada tras jugada, sorprendiendo.



Otra lección importante del juego del baloncesto es la importancia del tiempo. El dominio del tiempo es uno de los desafíos de la innovación y es el principal desafío del juego. El equipo juega con ese sexto jugador que es el tiempo y que si no lo tienes en cuenta te fallará, por eso debes integrarlo como un jugador más. Para descifrar el enigma de la innovación, el baloncesto nos dice que sentemos al tiempo a la mesa de nuestras discusiones, que le demos un papel capital en la ejecución de nuestros procesos, que lo escuchemos y lo comprendamos.

Por último, otra lección importante del juego. En un sistema de innovación el azar, la suerte, es la ley de la nueva frontera que está por descubrir. Es una ley que todavía no comprendemos, pero está ahí. El juego parece que nos llevaría a elevar el azar a la categoría de jugador imprevisible. Sin embargo el juego nos dice que el azar es la excusa que explica lo que no hemos sido capaces de anticipar. La última jugada del partido, en el último segundo, el balón vuela hacia el aro y no entra. Hemos perdido el partido y el campeonato. ¡Qué mala suerte! En realidad no es mala suerte, simplemente no hemos hecho bien nuestro trabajo. En la medida en que un sistema de innovación avanza, cruzando nuevas fronteras, cosas que hasta entonces se le aparecían como casualidad le desvelan sus leyes. El territorio nuevo conquistado va acorralando

las casualidades y las convierte en retos comprensibles y superables. Siempre habrá nuevas fronteras, nuevas leyes por descubrir, nuevos territorios a ganar al azar. El desafío consiste en que mi territorio descubierto, mi espacio de innovación sea más amplio que el de mi competidor. En ese momento, el contacto se produce en un territorio en el que, lo que para mí es conocimiento, para el competidor es azar. ¿Tenemos dudas de quién encestará la canasta?

Estas tres claves, prejuicios, tiempo y azar, son algunas de las lecciones que se desprenden del juego, pero no son las únicas. El balón está en el aire, el partido ha comenzado. Disfrute del juego, es el juego de la innovación.

Los agentes de la innovación

Año 2006. El presidente de la compañía reúne a su Comité de Dirección y les dirige la palabra con cierta solemnidad; "Señores, el futuro pasa por la innovación. Todos hablan de ello y nosotros no vamos a ser menos. Así que piensen cómo abordamos este tema. Habrá que hacer algo. La próxima vez que me pregunten tengo que tener algo que decir. Espero sus aportaciones".

ESTUDIOS ESTRATÉGICOS

Algo más que una miscelánea de la innovación - José Luis Larrea

Los directivos salen de la reunión y comentan entre ellos el tema. En general no tienen muy claro de qué va, pero parece que ahora empieza a estar de moda. Los periódicos salmón hablan bastante del asunto, sobre todo vinculado a las tecnologías y su importancia. Hasta los políticos insisten en la importancia de la I+D y ahora también algunos hablan de la innovación. Parece que el tema se está poniendo de moda y habrá que hacer algo...

Fisan los meses y el presidente no dice nada. En los últimos comités de dirección se ha tratado el tema pero siempre al final y siempre termina igual: "Algo habrá que hacer parece que está de moda". El tiempo pasa y un buen día estalla la situación. Al presidente le han hecho una entrevista periodística, en la que tenía especial interés, le han preguntado por la innovación y ha salido con la consabida frase de circunstancias. Pero el periodista, que no debía tener un buen día, le insistió en el tema: "Si Sr. presidente, eso está muy bien, pero, en concreto, ¿qué hacen ustedes en esta materia?". El presidente ha salido del tema como ha podido, pero se ha quedado con mal sabor de boca y esa tarde habla Comité de Dirección.

El Comité comienza y el punto de la innovación, que se llevaba trasteando unos cuantos meses, aparece ese día en el centro del escenario, con todos los focos iluminando. Los directivos, que ya daban el tema casi por enterrado, se encuentran, de pronto, en el centro de la tormenta. "Esto no puede ser. Llevo meses con este tema sobre la mesa y no tengo ninguna aportación" dice el presidente, al tiempo que mira a sus directivos uno a uno con el semblante un tanto desencajado. El silencio se masca, la tragedia también y hay que salir del paso. Después de un rato de silencio exasperante, el presidente decide: "Está bien, dado que no hay ninguna aportación relevante, optaremos por una solución más radical. Voy a nombrar un director de Innovación".

Año 2007. El director de Innovación, nombrado a finales de 2006, se ha incorporado al Comité de Dirección. Lleva unos meses deambulando por la organización, sin saber muy bien qué hacer. Cada vez que se reúne con el resto de los directores, nota que le tratan como un mal necesario. Le atienden, eso sí, pero poco más. Se ha dedicado a asistir a seminarios y conferencias sobre innovación. El tema está muy de moda, pero más allá de una cierta verborrea general, no acaba de ver cómo aterrizar el discurso. Pero es un hombre responsable, así que empieza a ordenar su propio departamento, investiga las cosas que hace la empresa, sobre todo las que tienen que ver con la tecnología y se lanza a hacer el inventario de los proyectos en marcha. Pide recursos para hacer más y le miran



con una cierta conmiseración. En fin, es dura la vida del director de Innovación.

Pero la compañía ha "resuelto" el problema. Cuando el presidente pregunta por el tema, todos le miran a él. Y él, con más o menos fortuna, va saliendo del paso. Sin quererlo o queriéndolo, se ha implantado la poética del "chivo expiatorio". Ya tenemos al culpable. Hemos nombrado un director de Innovación y él es el responsable del tema. Los demás, "nos lavamos las manos". Tenemos muchas cosas que hacer. Cosas muy importantes, de las de verdad. Menos discursos y más realidades.

Esta situación podría reflejar muy bien el estado del arte de la innovación en las empresas y, en general, en cualquier tipo de organización. El "chivo expiatorio" está señalado. Ya tenemos al culpable. Podemos dormir tranquilos.

Dependiendo de la valía del director y de los recursos puestos a su disposición, puede que esta solución al reto de la innovación dé algún resultado a corto plazo. Es mejor que nada. Pero, a largo plazo, la organización está abocada al fracaso. Porque la innovación no es cosa de un departamento o de una persona. La innovación es cosa de todos. Todos somos agentes de innovación y tenemos que jugar un papel determinante en nuestro ámbito, el que sea.



La innovación es una cultura que debe impregnar a toda la Organización, afecta a todos. La innovación nace de la estrategia y crece y se desarrolla en la operativa de cada día. Pero insistamos: nace de la estrategia que debe orientar los planes y las acciones, impregnando a todo y a todos. Si no es así, la medida coyuntural podrá valer, en el mejor de los casos, para salir del paso, pero, a largo plazo, la organización fracasará. Porque la innovación es cosa de todos, si no, no es innovación.

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

ESTUDIOS ESTRATÉGICOS

Algo más que una miscelánea de la innovación — José Luis Larrea

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 dismantlar 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.

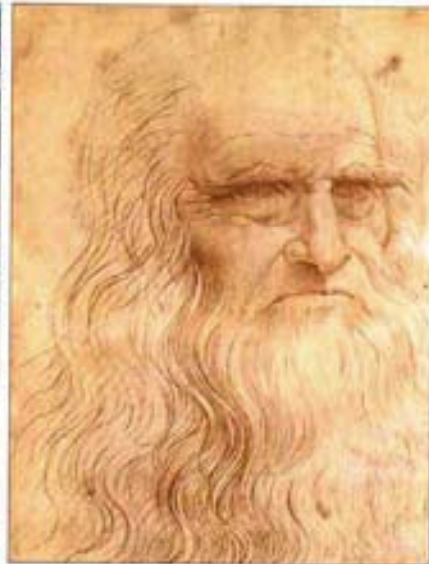
Doce años después, aquel proyecto naciente es una realidad en marcha. Es una referencia. Un caso de un operador global de telecomunicaciones de ámbito regional que, desde el principio, hizo de la innovación uno de sus ejes estratégicos de referencia.

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 tenemos 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.

MUGARITZ: Entre lo conocido y lo desconocido

Si decimos que casi todas las facetas en las que se proyecta nuestra vida podemos conceptualizarlas como un sistema de innovación, más de uno diría que es una exageración. Sin embargo, pienso que es una realidad incontestable. Todo lo que hacemos se proyecta en el espacio y en el tiempo, y cambia. Somos agentes de innovación, activos o pasivos, pero agentes de innovación. Está en la naturaleza de las cosas, en la evolución de la especie. Querámoslo o no, somos actores de una obra que habla de evolución, cambio, ... en definitiva, de innovación.

La manera en que nuestra actividad como agentes de innovación se proyecta y materializa tiene muchas facetas. En la empresa en la que trabajamos, en la familia que desarrollamos, en las organizaciones en las que participamos, en los equipos en los que colaboramos y en la actividad en la que nos desenvolvemos día a día. Cons-

tantemente estamos interactuando, influyendo, relacionándonos. Formamos parte de la evolución, somos evolución.

Formamos parte de la historia de la innovación, somos innovación. Llegados a este punto, nos podemos quedar tan tranquilos o tan preocupados como queramos, y no hacer nada. Seguir igual, porque la innovación se mueve tan "aguas arriba" que a nosotros no nos llegará. Esto sería una equivocación, porque por muy abstracto que nos parezca el tema, no deja de ser algo tremendamente cercano que nos afecta en el día a día.

Pues bien, poniéndonos en el otro extremo, en el de identificar actividades que todos calificaríamos como innovadoras, tenemos el caso de la alta cocina. Para la mayoría hablar de restaurantes con estrellas michelin, hablar de alta cocina es hablar de innovación. Pero ¿por qué?. Algo debe tener la alta cocina, para que todos veamos intuitivamente que ahí hay un sistema de innovación. Y esto sí que parece una percepción que podría ser comúnmente aceptada.

Efectivamente, un restaurante de alta cocina puede ser un buen ejemplo de innovación en el que analizar los principios, las leyes y el Modelo de Innovación Competitiva. Pero no todos los restaurantes de alta cocina, analizados como sistema de innovación, nos van a dar los mismos resultados, nos van a llevar a hacernos las mismas

ESTUDIOS ESTRATÉGICOS

Algo más que una miscelánea de la innovación – José Luis Lamea

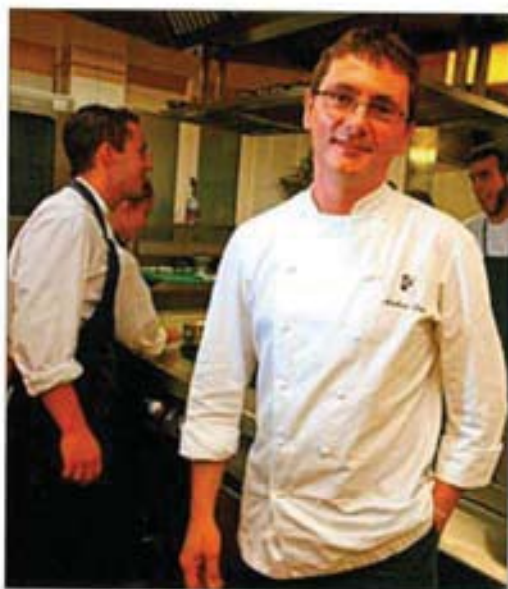
preguntas, ni van a tener el mismo potencial de innovación.

Mugaritz. Un roble en una frontera, en un lugar en el que transitar de lo conocido a lo desconocido es un gran ejemplo de un sistema de innovación. No seré yo quien pondere las altas cualidades culinarias de Mugaritz. Otros con más conocimiento en eso lo sitúan como el 4º mejor restaurante del mundo. Una medida como otra cualquiera, que nos dice que hablamos de uno entre los mejores. He tenido, y tengo, la oportunidad de compartir con Andoni Luis, reflexiones, pensamientos y acciones, trabajo. Nunca metido en la cocina, no se preocupen... sino como alguien preocupado por comprender los sistemas de innovación en la práctica.

Hemos aprendido mucho. Y tengo que confesar que Mugaritz como sistema de innovación es tremendamente sugerente. Ahora me gustaría destacar dos aspectos de ese sistema de innovación. El primero: la poética de la frontera. El segundo: el valor de la persona.

Cualquier proceso de innovación surge de abordar el espacio de la creatividad. Es el espacio de lo desconocido, más allá de las fronteras de lo conocido. Donde vive la inspiración. Donde vive la promesa de lo nuevo, de lo sugerente, de lo enriquecedor. También es donde acecha el monstruo del miedo, el dragón de la posible equivocación, el error que nos puede llevar al fracaso. Por eso, la poética de la frontera es fundamental para entender ese sistema de innovación. Atreverse a ir más allá, atreverse a equivocarse, atreverse a descubrir. Para después modelizar, aprender de la experiencia, transpirar por el trabajo de materializar la inspiración en algo útil, práctico. Y volver a empezar, volver a cruzar la frontera hacia lo desconocido, en una verdadera espiral de innovación. Esto se hace porque hay unos valores que lo posibilitan y le dan sentido. La primera ley de la innovación dice que "sólo se produce un proceso de innovación sostenible en el tiempo si somos capaces de equilibrar la creatividad y la modelización sobre la base de unos valores". Poética de frontera sobre poética de raíces. Mugaritz: Un roble en la frontera. Muga (frontera) y haritz (roble).

En ese sistema que hace de sus raíces la base de su existencia, impregnados por una naturaleza presente en todo, un equipo de personas con Andoni Luis al frente cruza la frontera, cada día, cada momento. Todo lo que hacen responde a esa poética de inquietud, de enfrentarse a lo nuevo, de tomar riesgo, de abrir caminos. En el centro de todo: Andoni Luis y su equipo. Las personas como principal agente de innovación. Personas, valores, cooperación y liderazgo. Algunos de los destellos de un



sistema de innovación que en estas breves líneas sólo podemos intuir. Vayan a Mugaritz. Paseen bajo el roble y crucen la frontera entre Astigarraga y Rentería. Más que cruzar, disfruten de ella pues están encima. Pero, sobre todo, déjense llevar y crucen las fronteras de los sentidos. Es innovación en estado puro. ¡Disfruten!

¿Medir la innovación?

Uno de los debates que suele surgir cuando hablamos de innovación es la posibilidad de medirla. Quienes pensamos que la innovación se puede medir y que, además, lo que no se mide no se gestiona, no solemos tener muy buena prensa. Es como si se pensase que algo tan importante y tan creativo como la innovación se escapa a los esfuerzos de los mortales para intentar comprenderla, aprehenderla y medirla. Es como si el hecho de pretender medirla fuese en menoscabo de su importancia, como si perdiese "glamour", como si fuese demasiado importante para degradarla con el intento de contabilizarlo todo, medirlo todo.

El primer problema que tenemos que resolver, para aspirar a abordar esta cuestión con alguna garantía de éxito,

es el que se refiere al propio concepto de innovación. Y no hablo tanto de una manera u otra de entender el concepto, como del propio hecho de su propia conceptualización. Creo que, en gran medida, cuando se dice que algo no se puede medir es porque no tenemos muy claro de qué estamos hablando.

Comprendo que quién no tiene claro la mayor –esto es, el propio concepto de lo que estamos hablando– niegue la menor. Si no sabemos muy bien de qué hablamos, cómo vamos a medirlo. Creo que esta es la primera cuestión a abordar en el debate. Hay que hacer un esfuerzo por conceptualizar la innovación.

Esta necesidad de aclarar conceptos está en la base del desafío por construir un nuevo lenguaje de la innovación que nos permita compartir el reto, ponerlo en común, movilizar fuerzas, concretar, comparar y medir.

Una vez que hayamos sido capaces de aclarar de qué estamos hablando, el siguiente problema a abordar será el de medir. Medir es comparar algo en relación con una unidad de referencia; también es comparar algo no material con otra cosa. Es tener una determinada dimensión.

La cuestión clave radica en concretar una manera de comparar las manifestaciones más relevantes de aquello que previamente hemos conceptualizado. Así, si tenemos claro el concepto de innovación podemos buscar, sin lugar a dudas, una manera de comparar su estado y evolución, a través de una medida. Cuál sea esa medida será otra cuestión. Para unos deberá medirse de una manera, para otros de otra, y así será hasta que no haya un estándar comúnmente aceptado. Desgraciadamente, o afortunadamente, no podemos ir a la Oficina Internacional de Pesos y Medidas de París a tomar nota. Quizás a esto se refieren los que dicen que no se puede medir la innovación.

Pero esto no es lo más importante de la medición. En realidad, sea cual sea la manera de medir lo fundamental es que exista para que nos permita comparar y analizar. La medida de la innovación nos permitirá comparar y saber si progresamos o no. Si no comparamos, estamos perdidos, no sabemos si avanzamos o retrocedemos. Si no sabemos dónde estamos nunca podremos gestionar los procesos de innovación. Se tratará de un debate inútil, sin valor práctico, sin capacidad de progresar.

La necesidad de medir la innovación es evidente, a partir de una conceptualización de la misma, para que sea algo útil, aprehensible, manejable, comparable... Esta necesidad, además, se puede afrontar con garantías de éxito. De hecho estamos permanentemente rodeados de formas, maneras de medirlo todo.

¿Cómo no vamos a ser capaces de medir la innovación si somos capaces de medir el tiempo? El tiempo, como algo subjetivo de cada persona. El tiempo como filosofía, como biología. El tiempo del corazón, de los sentimientos y las emociones. El tiempo tan largo para unos y tan corto para otros, a pesar de que parezca el mismo tiempo. El tiempo que ha transcurrido desde que has empezado a leer esta reflexión. Mucho tiempo, poco tiempo... Y sin embargo, miramos el reloj y coincidimos en una manera de conceptualizar el tiempo y tenemos un instrumento para medir el tiempo, para aproximarnos a una manera de aprehenderlo. ¿Para qué? Para compartir y para comparar. Sin medida, sin aproximación de medida, no podremos compartirlo y no podremos compararlo.

Puede que llegue un día en el que en la Oficina Internacional de Pesos y Medidas de París haya una sección de la innovación. Entonces nadie dirá que no se puede medir. Mientras tanto, quienes creemos en el progreso sobre la base de compartir y en la necesidad de comparar y medir para gestionarlo, no nos conformamos con la negación, sino que apostamos por la afirmación. Es mucho más innovador pensar ¿por qué no? que apuntarnos al ¿por qué sí? Estos últimos no progresan y lo que no progresa no permanece, degenera y desaparece. Así que, ...nos veremos en París. Es cuestión de tiempo y de innovación.

Innovación y conocimiento. Cómo hacer que las cosas pasen

Me gusta insistir en la idea de que necesitamos un nuevo lenguaje de innovación, que nos permita compartir pensamiento y acción bajo un prisma común. Difícilmente se comparte y coopera si no hablamos todos de lo mismo, si no utilizamos una manera parecida de referirnos a la innovación.

Esta misión de construir un nuevo lenguaje busca trascender de los lugares comunes que usamos en la actualidad, más como "muletilla" de escape para salir del paso, que como fruto de una reflexión conceptualizada y modelizada.

Si asumimos la urgencia histórica de incorporar la innovación como eje estratégico de verdad, no sólo de cara a la galería, la necesidad de contar con un código, un lenguaje de la innovación será manifiesta. La construcción de ese lenguaje deberá abordar su poética y su práctica. Ambas cosas son indispensables. La poética da sentido



global a lo que hacemos, lo sitúa en perspectiva, nos permite comunicar y movilizar emociones. Pero la poética sin la práctica del día a día, sin la proyección en la operación, en lo que hacemos, derivará en algo inútil que no generará innovación. En el mismo sentido, una práctica sin un marco de referencia tendrá grandes dificultades de implantación y terminará por no resultar útil para la organización que pretende innovar.

La construcción de una poética de la innovación se basa en principios, en leyes y en modelos de innovación. Busca el marco conceptual, el discurso que permita movilizar el capital innovador subyacente en cualquier grupo humano. La práctica de la innovación se basa en códigos, metodologías para medir el capital de innovación de cualquier organización. Nos permite medir para saber dónde estamos y gestionar el progreso. Nos permite identificar los factores de innovación en los que trabajar y gestionar la cartera de proyectos de innovación.

La práctica de la innovación nos tiene que llevar indefectiblemente a modelizar y sistematizar el capital relacional con el mercado y el entorno, como una de las fuentes básicas de innovación. El otro espacio relacional, en el que se juega la batalla de la innovación, es el espacio íntimo, el de las personas que formamos la organización y esto tiene que ver con el conocimiento.

¿Cómo hacer que las cosas pasen? ¿Cómo hacer que la

poética de la innovación impregne los valores y las actitudes? ¿Cómo hacer que la práctica de la innovación se introduzca en los comportamientos, en las formas de hacer, en el día a día? Bien de poética, bien de herramientas y sistema prácticos, pero... ¿qué pasa en la organización?

La organización que sostiene las empresas y las instituciones es una organización funcional y jerárquica. Las personas, en el mejor de los casos, saben lo que tienen que hacer –les pagan por ejercer una función– y tienen bastante más claro de quién dependen –quién es el superior al que deben dar la razón–. Esta organización se ha ido construyendo en base al conocimiento de las respuestas planteadas a preguntas del pasado. Se convierte en aplicadora sistemática de reglas que regulan las funciones ya modelizadas. Es una organización necesaria. Es la que sabe hacer bien las cosas que ya sabemos que hay que hacer. Es fundamental para garantizar la calidad en la ejecución de lo que hacemos. Es necesario, pero ¿es suficiente?

Creo que es evidente que cuando la poética y la práctica de la innovación se enfrentan a la batalla con la estructura orgánica y funcional están abocadas al fracaso. De discurso bien, de modelos bien... pero, a la hora de la verdad, las cosas no pasan.

No podemos confiar en la organización funcional y jerár-



quica para transformar, para romper, para innovar... Necesitamos de esa organización, pero no es suficiente. Para innovar hay que movilizar personas, no funciones. Para innovar hay que poner en movimiento el conocimiento. No basta con saber qué hacemos; hay que saber lo que sabemos. Y la mayor parte de las veces no tenemos ni idea.

La organización de la innovación es la organización del conocimiento. Una organización nodular, de nodos que se interrelacionan para poner en valor la diversidad. Una organización sin jerarquías, o mejor dicho, con la jerarquía y la autoridad que deriva del conocimiento y no del escalafón. Esta organización del conocimiento es nuestra única esperanza para innovar, la que se hará nuevas preguntas y buscará respuestas, sin ella no conseguiremos que las cosas de la innovación pasen.

Ahora bien, una cuestión capital es que no son dos organizaciones distintas, con personas distintas. Son las mismas personas que ejercen funciones las que tenemos que activar para el conocimiento. ¿Las mismas? Parece contradictorio, pero ¿qué no lo es en innovación? Parece complicado, pero ¿qué no lo es en innovación?, ¿quién dijo que esto era fácil?

Sin embargo, es posible, es gratificante y es el camino para ganar el futuro. ¿Cuál?: el que construye la organización de la innovación, el que construye el conocimiento.

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 resolverá 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 desen-

cadenar 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 sí mismos. No es tarea fácil. Nadie dijo que fuese fácil. Se trata de la innovación. Pero quien gobierne estos espacios gobernará el futuro.

¿Por qué se innova?

La mayor parte de las veces, por no decir siempre, las preguntas más sencillas son las más difíciles de responder. Lo mismo pasa con la innovación. ¿Por qué innovamos?. Porque está de moda, porque lo dicen los gurús, porque queda bien,...

Una de las consideraciones más relevantes desde el punto de vista de la economía y la sociedad, es la que se refiere a la innovación como garantía de competitividad. Desde esta perspectiva de utilidad, no reñida con la solidaridad, una organización –país, empresa, institución,....– que quiere ser competitiva necesita articular una estrategia basada en la innovación. El primer movilizador de la competitividad, sin tener en cuenta la existencia y abundancia de recursos naturales, se construye sobre la base de unos costes laborales bajos. Así las economías en sus primeros estadios de desarrollo son capaces de competir porque los salarios que cobran sus trabajadores son mucho más bajos que los de los competidores. Esta estrategia no es sostenible en el tiempo, pues en la medida en que la economía es más competitiva debe proyectar sus ganancias en el conjunto de los ciudadanos, también de los trabaja-

dores, con lo que la presión sobre los costes salariales es cada vez mayor como reflejo de la necesaria política de redistribución de las rentas.

La segunda etapa de incremento de competitividad, agotados los efectos de los costes salariales bajos a medida que estos se incrementan, se basa en la estrategia de calidad: Se trata de hacer las cosas bien, muy bien. De esta manera el impacto de los costes sobre los precios se verá compensando por la calidad de los servicios o productos. Hacer las cosas bien será pues un dinamizador evidente frente a la competencia, lo que nos permitirá ser competitivos.

Ahora bien, en esta carrera de costes bajos que por lógica se incrementan y de una calidad a la que los demás se van acercando, el siguiente estadio de la competitividad nos dice que no basta con hacer las cosas bien y al precio más ajustado posible. Esto es condición necesaria, pero no suficiente. Necesitamos basar nuestra competitividad en la capacidad de hacer cosas diferentes. Y eso se llama innovación.

Llegados a este punto creo que la respuesta a la pregunta de ¿Por qué se innova? es bastante clara. Se innova por necesidad. Y esto que lo podemos ver claro desde la percepción de un sistema económico o social también lo es desde la percepción personal. Sin estímulo externo o interno, sin percepción de necesidad, ¿para qué vamos a cambiar?

Esta manera de entender la innovación a partir de la percepción e interiorización de la necesidad de la misma no debe identificarse con una concepción desestimuladora de la innovación. No se trata de pensar que sólo somos reactivos a una necesidad sobrevenida, sino que somos capaces también de desarrollar actitudes anticipativas sobre lo que vendrá, de manera que la necesidad más que sobrevenida es anticipada. Y ¿qué diferencia hay entre anticipar una necesidad y formar parte de su propia creación?

La innovación necesita de los valores de la anticipación y la flexibilidad. La flexibilidad para adaptarnos al cambio, para hacer frente a la necesidad sobrevenida y la anticipación para adelantarnos al cambio, para ser agentes activos, impulsores del cambio, profetas de la necesidad que anticipamos, que modelamos, en la que influimos y que para otros será sobrevenida.

La innovación entendida como proceso, anticipa y se adapta, y potencia actitudes en las que la necesidad no tiene sólo una proyección de coste de adaptación sino que proyecta un espacio de estímulo y liderazgo.

Es relativamente fácil movilizar un colectivo cuando la necesidad sobrevenida es evidente. Una economía que se cae, una sociedad que se deteriora. Cuando la emergencia se manifiesta de manera física y próxima, activar los procesos para el cambio es relativamente fácil. Pero esto no deja de ser una adaptación a un suceso sobrevenido. Lo realmente importante es activar el proceso de innovación permanente que anticipe la necesidad, dé sentido al cambio y permita abordarlo de manera estimulante. Liderar los procesos de anticipación de las necesidades que vendrán, más allá de los costes de todo cambio, puede ser realmente gratificante.

Ahora bien, ¿cómo movilizar para la innovación a una sociedad del bienestar en la que la necesidad no es evidente? ¿Estamos abocados indefectiblemente a responder sólo a estímulos externos, a necesidades sobrevenidas? Creo que no. Más bien, quiero creer que no. El camino está claro. Si queremos ser dueños de los cambios del futuro, debemos cambiar las actitudes del presente y abordar la innovación como un proceso de anticipación. Además de más práctico es infinitamente más gratificante.

Curriculum vitae

- **José Luis Larrea.** Presidente de Ibermática. Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Deusto en San Sebastián (ESTE), inició su actividad profesional en el mundo académico. En 1980 entró a formar parte de la Administración Pública vasca. Desde esa fecha, José Luis Larrea ha desempeñado numerosas responsabilidades. Así, en febrero de 1991 fue nombrado consejero de Hacienda y Finanzas del Gobierno Vasco y, con posterioridad, consejero de Economía y Hacienda, cargo que abandonó en enero de 1995 para incorporarse a Ibermática como consejero delegado. En octubre de 1998, el Consejo de Administración de la Compañía le nombró presidente ejecutivo de la misma. Durante el periodo 1996-1999 fue, además, presidente del operador vasco de telecomunicaciones, Euskaltel, responsabilizándose de su creación y de sus primeros años de actividad. Asimismo, es miembro del Consejo de Administración del Banco Guipuzcoano, consejero de A.P.D., miembro de la Junta Directiva del Círculo de Empresarios Vascos y del Consejo de Gobierno de la Universidad de Deusto. También es presidente del Instituto Vasco de Competitividad de la Universidad de Deusto, desde su creación en 2006. En diciembre de 2007 entra a formar parte del Consejo de Deusto Business School.