



JOSÉ LUIS LARREA

Una de las cuestiones que nos sugiere la conceptualización de la innovación es su relación con la excelencia y la calidad. Más si tenemos en cuenta que la implantación de los procesos de calidad constituye una de las referencias más importantes para aproximarnos al concepto de excelencia aplicado a las organizaciones empresariales y sociales. En este sentido, la búsqueda de la calidad, asociando ésta a la excelencia, es un elemento cultural que ha orientado 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 estadio de desarrollo de nuestro modelo de competitividad, que pasó de sustentar la ventaja competitiva sobre la base de unos costes laborales bajos a hacerlo sobre la base de la calidad de nuestros productos.

Esta apuesta por la calidad para competir puede derivar en una búsqueda de 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 *status 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, lo que pudo servir en el pasado ya no es bastante 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. En ese reto de la excelencia, una vez agotadas las mejoras en ser mejores (más productivos) por hacer las cosas bien, el verdadero desafío de la innovación está en el universo de los valores marginales. Mas allá de las fronteras conocidas (en donde la excelencia se identifica con la calidad), se encuentra el desafío de lo desconocido (donde la excelencia nos lleva a la innovación).

Qué duda cabe que la irrupción de la innovación como nueva fuerza directora puede amenazar con llevarse por delante todo, incluso la apuesta por la calidad. Esta po-

sible percepción deriva de que los elementos culturales sobre los que se basa la calidad pueden aparecer 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, como ese puzzle del que conocemos su único final, la innovación nos dice que la perfección es algo inalcanzable y que el mun-

Al verse ante una amenaza competitiva, la organización suele responder haciendo bien lo que siempre hizo

do camina de la mano de lo imperfecto. Donde la calidad nos cierra 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 com- poner 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 el miedo 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 necesitan 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 espejismo que puede ser construido 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.

Pues bien, situado el reto de la excelencia en términos de calidad e innovación, resulta inevitable reflexionar sobre aquellos valores que necesitamos consolidar, como son

la perseverancia y la generosidad. El valor de la generosidad me sugiere cooperación, a partir del reconocimiento de la diversidad, de la existencia de los demás y, sobre todo, de la existencia de los diferentes. Por otra parte, el valor de la perseverancia sugiere compromiso con el esfuerzo, trabajo y sacrificio. Sin embargo, no veo tan claro que también sugiera disposición al cambio, asunción de riesgos, gusto por emprender cosas nuevas, superación del miedo al fracaso... Por eso, quizá sería bueno acompañar los valores de la perseverancia y la

La innovación amenaza con llevarse todo por delante, hasta la calidad. Hay que saber casar ambos conceptos

cooperación con el valor de la iniciativa y, sobre todo, de la disposición al cambio.

Una organización que de verdad se comprometa con la búsqueda permanente de la excelencia en calidad e innovación y se acompañe de los valores de perseverancia, cooperación y disposición al cambio, tiene los elementos suficientes para ser diferente, sentirse diferente y percibirse como diferente.

Calidad e innovación, de la mano para crecer, para crear y progresar, en busca de la excelencia.

○ Presidente de Ibermática

