

## ESTUDIOS ESTRATÉGICOS

Paradojas en innovación - José Luis Larrea

# Paradojas en innovación



José Luis Larrea  
Presidente de Ibermática

**Resumen:** el progreso pasa por gestionar las contradicciones inherentes a todo proceso evolutivo, lo que nos lleva a convivir con la existencia de paradojas en la acción del día a día de las organizaciones y las personas. Las paradojas viven en los procesos de innovación y suponen verdaderos estímulos para cuestionarnos los contextos, incorporando otras perspectivas. Además, hacerlo ahora, en el contexto que proyecta la crisis, es más importante que nunca. Porque la crisis que alumbró la innovación amenaza con devorarla, como el dios Saturno devoraba a sus hijos. Una paradoja más que nos debe servir para activar la innovación, no para desactivarla.

**Palabras clave:** Innovación, paradoja, crisis, contradicción.

**Title:** Paradoxes in innovation

**Abstract:** Progress is a result of managing the inherent contradiction of every evolutionary process. Paradoxes exist in organizations and people and they happen in a daily basis. Paradoxes live in innovation processes and serve as a stimulus to make us question the context incorporating other perspectives. Additionally, in today's crisis environment, this reality becomes more important than ever. Innovation could be reinforced during crisis contexts, but it could also be devoured, as Saturn devoured his sons. This paradox should be a means to activate innovation rather than deactivate it.

**Key words:** Innovation, paradox, crisis, contradiction.

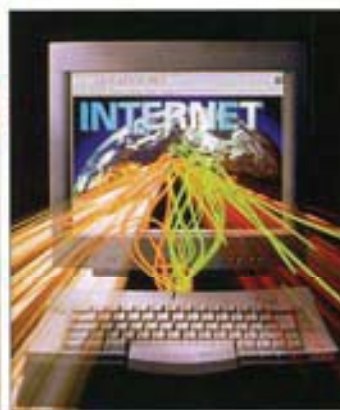
### De cómo Saturno devoraba a sus hijos

La mayor parte de las veces se nos olvida que el progreso pasa por gestionar las contradicciones inherentes a todo proceso evolutivo. Contradicciones que refuerzan su perfil y proyectan antagonismos irreconciliables o que evolucionan hacia el encuentro, haciendo que pasen de la apariencia de contradicción a la opción de su complementariedad.

Este terreno de las contradicciones y su proyección nos lleva a convivir con la existencia de paradojas en la acción del día a día de las organizaciones y las personas. Forma parte del escenario en el que se desenvuelve la apuesta por la competitividad. Decía Franz Kafka que "unos luchan en Maratón y otros en el comedor, pues el dios de la guerra y la diosa de la victoria se encuentran en todas partes".

El despliegue de la competitividad, a lo largo de la vida de las organizaciones, tiene mucho de combate y de superación. En ese despliegue vamos pasando por distintas etapas hasta llegar a ese estadio en el que el reto pasa por la innovación. La innovación aparece así como algo necesario. No es algo nuevo, en el sentido de que no se trabaja con anterioridad. En realidad, sin cambio, sin innovación, no hubiésemos llegado hasta dónde hemos llegado. Lo nuevo de este estadio de la competitividad es que la innovación toma carta de naturaleza de su potencial estratégico, convirtiéndose en el eje conductor de las nuevas estrategias de competitividad. Es lo que se deriva del verdadero cambio de paradigma que supone pasar de entender la innovación como un suceso, a entenderla como un proceso. Pasar de adaptarnos a anticiparnos.

En este nuevo estadio de la competitividad la crisis ha aparecido con una fuerza devastadora. Amenaza con llevarse todo por delante y, de manera especial, puede afectar a las estrategias de innovación. Curiosamente, o mejor dicho paradójicamente, la crisis, que es generadora



por sí misma de nuevos espacios de innovación, amenaza con destruirlos.

La innovación aparece así en el centro de las paradojas que debemos enfrentar en los momentos actuales, donde, lejos de abandonar los esfuerzos de innovación, deberíamos reforzarlos e impulsarlos. Pero esta situación, un tanto paradójica, es algo natural cuando se trata de innovar. En realidad, todo proceso de innovación, sostenible y competitivo, vive en la tierra de las paradojas. Una tierra en la que la apariencia de contradicción encierra el regalo del cambio y del progreso.

Así, la innovación se enfrenta a la gestión de la creatividad frente a la modelización, a gestionar al mismo tiempo lo nuevo y lo viejo, lo pequeño y lo grande, la emoción y la razón... Nos lleva a atrevernos a fracasar, a ver en el éxito la semilla del fracaso y un sinfín de situaciones, en donde las paradojas se proyectan en toda su extensión. Las paradojas viven en los procesos de innovación y suponen verdaderos estímulos para cuestionarnos los contextos. Nos permiten preguntarnos el porqué de las cosas, no dando nada por hecho, asumiendo que lo que parece una verdad absoluta es también algo relativo. Así, cuestionarnos los contextos incorporando otras perspectivas, nos permitirá activar los procesos de innovación. Además, hacerlo ahora, en el contexto que proyecta la crisis, es más importante que nunca. La crisis que alumbra la innovación amenaza con devorarla, como el dios Saturno devoraba a sus hijos. Una paradoja más que nos debe servir para activar la innovación, no para desactivarla.

## El combate y las paradojas

"La innovación sostenible en el tiempo exige gestionar las contradicciones inherentes a todo proceso evolutivo". Este enunciado de la segunda ley<sup>(1)</sup> de la innovación es fundamental para comprender la evolución y el progreso, como un juego de fuerzas encontradas que somos capaces de gestionar hasta conseguir una evolución complementaria de las mismas. El conflicto no es plato de buen gusto cuando tenemos que gestionar, pero forma parte de la tarea fundamental en la que consiste la dirección y el liderazgo. En un mundo determinado, reglado, en el que no hay espacio para el conflicto, porque todo está perfectamente encajado, no hay espacio para la innovación. Sería un mundo perfecto, en apariencia tan perfecto, que es imposible. Sólo se puede entender en aquellos espacios determinados y reglados en los que las rutinas y la burocracia se sustituyen a sí mismas, se repiten, se anquilosan y terminan por degenerar.

Los procesos de innovación son, por su propia esencia, procesos de ruptura, por lo que el conflicto está servido,

(1) La segunda ley de la innovación "El Combate" va acompañada de cuatro leyes adicionales. La primera ley "El Círculo de Leonardo" señala la importancia de la creatividad y la modelización en los procesos de innovación. La tercera ley "La Aventura" pone de manifiesto la necesidad de convivir con más preguntas que respuestas. La cuarta ley "El Desafío" pone el foco en la importancia de los valores marginales y la disposición a cruzar las fronteras de lo conocido. La quinta ley "El Tiempo" refleja la trascendencia de gestionar el tiempo en los procesos de innovación. Para ver más en detalle las cinco leyes se puede consultar Larrea, José Luis "El lenguaje de la innovación: poética y práctica", Harvard Deusto Business Review, nº 163, Diciembre 2007

forma parte del día a día. No se trata de administrar cosas en un mundo en el que todo encaja, se trata de gobernar el caos, de hacer frente a las rupturas, de liderar el cambio. En eso consiste gestionar y liderar en el momento actual. La vida de la empresa, la empresa que está viva, aborda permanentemente esos procesos de ruptura que, indefectiblemente, empiezan como confrontación. Es inevitable, porque al romperse el "statu quo", cualquiera que sea éste, las fuerzas que estaban en equilibrio emergen como contradicciones. Nos pasa en cada nuevo proyecto, en cada proceso de fusión o integración de empresas o departamentos, en la configuración de nuevos equipos... Lo que sobre el papel parece tan claro, el mundo de sinergias que nos prometía el paraíso, parece saltar por los aires cuando las cosas empiezan a pasar.

Este discurso de la innovación, ligado a la aparición de las contradicciones y al reto de la gestión permanente de los conflictos, puede parecer exento del "glamour" que acompaña a la innovación, pero es la realidad. Las contradicciones que encierra la innovación deberán evolucionar de manera que abandonen su perfil de confrontación y aprendan a convivir.

Esa gestión de las contradicciones proyecta paradojas. Las contradicciones se pueden convertir en paradojas cuando hay un bien mayor en juego, de manera que lo contradictorio mute a ser una apariencia de contradictorio. La innovación asume ese combate con la contradicción que ahora en el conflicto para transformarla en la paradoja que ayuda a explicar la superación del conflicto.

En realidad, cualquier contradicción encierra un posible enfrentamiento y proyecta, también, un espacio de complementariedad. Conseguir ver en lo contradictorio el regalo de lo complementario es el aspecto fundamental para gestionar los procesos de ruptura. Cuando conseguimos que dos perfiles de personas, de gestores, de características radicalmente diferentes pasen del enfrentamiento a la colaboración, es cuando el proceso de innovación avanza y se desarrolla.

Así, podríamos decir que la proyección de un conflicto superado, en el que conviven elementos contradictorios, constituye una paradoja. Por eso, las paradojas son realmente atractivas para profundizar en las cosas, en los problemas y en su superación. Seguramente no estamos muy acostumbrados a convivir con las paradojas, porque nos parecen más complicadas de lo normal, cuando son todo lo contrario. Son vida, o mejor proyección de la vida de la empresa, en estado puro. El personaje Mulay Al-Arabi ad-Darqawi, Rasal' de la novela "El Fuego" de Katherine Neville nos proyecta algo de esto cuando dice: "Todas las

cosas están encerradas en sus contrarios: la ganancia en la pérdida, la entrega en el rechazo, el honor en la humillación, la riqueza en la pobreza, la fortaleza en la debilidad [...] la vida en la muerte, la victoria en la derrota, el poder en la impotencia, y así con todo. Por tanto, si un hombre desea encontrar, bueno es que se conforme con perder [...]".

El combate forma parte, pues, de la innovación y se proyecta en muchos aspectos, creando situaciones en las que el reto es hacer convivir lo que parece contradictorio. Uno de los combates tiene que ver con el liderazgo. El liderazgo proyecta dos facetas que se pueden percibir como opuestas y que, sin embargo, deben ser complementarias. Por un lado, se apoya en la confianza, por otro lado, necesita alimentar la convicción. Un liderazgo que sólo se apoya en la confianza, en el "dejadlo todo y seguidme", deviene en caudillismo y en autoritarismo. El líder no necesita dar explicaciones de nada, se hace lo que él dice, porque para eso es el líder. En el otro extremo, estaría un liderazgo que se basa en el convencimiento razonado del porqué de todo lo que hace, por parte de todas las personas que forman el colectivo. Es un liderazgo que deviene en puro asambleismo, en donde no hay espacio para la confianza, todo se debe someter al convencimiento general y la figura del líder desaparece. Pues bien, habrá momentos para la confianza, en situaciones de crisis en las que la velocidad en la toma de decisiones es vital, y habrá momentos para la convicción, en los que hay que alimentar el porqué de las cosas y el proyecto, alinear aspiraciones y objetivos. Los dos elementos son necesarios y pueden entrar en conflicto. Manejar ese conflicto, para hacer complementario el espacio de la confianza y el de la convicción, es el principal reto del liderazgo.

Otra contradicción a enfrentar en la innovación es la que surge entre lo nuevo y lo viejo. Las organizaciones, las empresas, no son nuevas o viejas en estado puro, son una mezcla de cosas del pasado y cosas del futuro. Si enfrentamos lo que somos con lo que queremos ser, sin resolver y superar el conflicto, no progresaremos. Por eso, en la gestión de los procesos de innovación hay que hacer convivir los dos mundos. El mundo de lo que somos se proyecta sobre todo en la organización funcional y jerárquica. Es la que nos dice lo que hacemos, las funciones que desempeñamos para el día a día de la empresa. Sin embargo, esa organización debe convivir con lo nuevo, lo que queremos ser. La organización que proyectará el día de después es la que se preocupa de gestionar el conocimiento, es la que piensa más en lo que sabemos y podemos hacer, que en lo que hacemos. La convivencia de estos dos enfoques no es fácil porque no son empresas

distintas, ni siquiera personas distintas, es la misma empresa la que debe hacer las dos cosas.

La contradicción entre las empresas pequeñas y las empresas grandes, a la hora de innovar, es otra de las confrontaciones que debemos gestionar y superar. Todas las empresas están llamadas a innovar, las pequeñas y las grandes. Para unos tipos de innovación será mejor ser una empresa pequeña y para otros una empresa grande. En realidad, dentro de cada empresa coexisten también los dos mundos. Hay áreas de actividad pequeñas, con una cultura más propia de equipos pequeños y áreas de actividad más grandes. Departamentos que son como empresas, dentro de la empresa, unos más grandes y otros más pequeños. Pues bien, gestionar esa paradoja es fundamental para el buen fin del proyecto.

Existen muchas más contradicciones en el día a día de la innovación, que nos llaman la atención porque nos exigen afrontar paradojas y superarlas, en lo que algunos autores denominan la dirección paradójica. Esto es natural en todo proceso de innovación y necesitamos acostumbraarnos a ello, a afrontar paradojas para desarrollar la innovación.

Por otro lado, las paradojas tienen de atractivo que nos llaman la atención y esto es necesario para innovar. Estimular la curiosidad para cuestionarnos las cosas es el primer paso para innovar. Es, también, el atractivo del "oxímoron" como recurso retórico que consiste en unir dos palabras, aparentemente contradictorias, para dar un carácter inesperado a la expresión de una idea. Por ejemplo, la expresión "contabilidad creativa". No me digan que no resulta sugerente, paradójico y contradictorio.



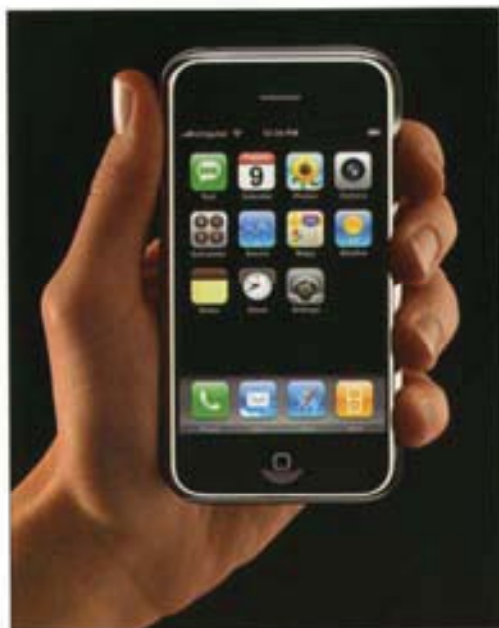
## El nuevo estadio de competitividad: la innovación como requisito

Antes de profundizar en el mundo de las paradojas en la innovación, conviene situar el debate en el contexto de la competitividad para entender la importancia de la misma. En ese contexto no nos es ajeno el estadio de competitividad en el que nos encontramos. Un estadio en el que la innovación es el requisito. La competitividad no depende sólo de una cosa, depende de muchas, pero en cada estadio de su despliegue el foco, el elemento tractor, es diferente. Así, sin olvidar el conjunto, cada estadio tiene su elemento movilizador, que se corresponde con fases diferentes a lo largo del tiempo.

El primer elemento movilizador de la competitividad, se basa en la existencia y abundancia de recursos naturales. Unos recursos naturales que son, por su propia naturaleza, escasos y consumibles. Con el tiempo se agotan. La segunda fase es aquella en la que la competitividad se construye sobre la base de unos costes laborales bajos. 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 trabajadores, 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 tercera 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.

Ahora bien, en esta carrera de recursos naturales escasos, costes bajos que por lógica se incrementan y 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 a eso llamamos innovación.

Convendría señalar que esta visión de la competitividad, tan lineal, en la realidad se presenta llena de matices. Es más, no deja de ser paradójica la figura de una competitividad desplegada de manera lineal. De hecho las empresas deben afrontar estrategias de las cuatro fases, pero teniendo claro que el elemento movilizador de futuro para obtener ganancias de competitividad se encuentra en la innovación. En este contexto, es evidente que, a medida que se produce el despliegue de la competitivi-



dad, la importancia de las personas, de la información, la formación, la comunicación, la movilidad y la velocidad en un entorno global es cada vez mayor y más determinante.

También este campo de la relación entre competitividad e innovación proyecta ciertas paradojas. De hecho, se viene estableciendo una relación estrecha entre la evolución del Producto Interior Bruto (PIB) de un país y la evolución del gasto en I+D (medido en porcentaje del PIB) de ese país. La lógica dominante nos dice que el mayor gasto en I+D se corresponde con un mayor crecimiento del PIB. Pues bien, cuando analizamos estos indicadores y los situamos en términos comparativos, aparecen algunas paradojas. Entre ellas, podemos situar la que se podría denominar "paradoja vasca de la competitividad", puesta de manifiesto por el Instituto Vasco de Competitividad, cuando al analizar el caso vasco se pueden observar incrementos muy importantes del PIB, que no van acompañados de posiciones tan importantes del gasto en I+D. La paradoja nos lleva a pensar que quizás el indicador de gasto en I+D está recogiendo, tan sólo, una parte de la innovación, pero no toda. En el otro extremo se situaría la "paradoja sueca de la competitividad", en donde incrementos muy

importantes del gasto en I+D no se ven correspondidos por incrementos del PIB. Lo importante de estas paradojas es que estimulan nuestra curiosidad, nos hacen cuestionarnos el contexto de referencia y, en este caso, nos llevan a trabajar, de manera más profunda, sobre la conveniencia de matizar los indicadores sobre los que construimos el discurso de la competitividad y la innovación.

### Innovación sostenible y cambio de paradigma

Acabamos de ver que el principal desafío de este nuevo estadio competitivo es activar la innovación, de manera que pase a conformar una cultura nueva en el ámbito social y empresarial. Y eso son palabras mayores.

En realidad suponen un verdadero cambio de paradigma. El cambio de paradigma que implica pasar de concebir la innovación como un suceso, a concebirla como un proceso. Algo tan simple y tan complejo como pasar de interpretar la innovación como algo operativo, puntual, a algo estratégico, estructural. Y este cambio es verdaderamente revolucionario. Nos permitirá proyectar la innovación como algo sostenible en el tiempo y competitiva.

No tenemos que echar la vista muy atrás para ver una experiencia clarificadora de lo que nos jugamos. Me refiero a la llamada Sociedad de la Información. A comienzos de los años 90, las Tecnologías de la Información tenían un papel importante dentro de las organizaciones, pero respondían a una concepción más operativa que estratégica. Se abordaban los proyectos informáticos como algo importante, que facilitaría la operativa del día a día. Muchas veces, se hacía una inversión en este campo como algo puntual, operativo, como un suceso sobrevenido. La explosión de Internet y la telefonía móvil, entre otras cosas, desencadenaron un proceso "revolucionario". Surgió la nueva Sociedad de la Información que amenazaba con cambiarlo todo: negocios, organizaciones, relaciones sociales. Ese proceso revolucionario nos ha llevado de la revolución a la civilización. Ya se ha asumido el cambio. La Sociedad de la Información ya no es algo nuevo, forma parte de nuestra manera de entender las cosas. Las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) no son algo puramente operativo: son mucho más que eso, un elemento estratégico. Han cambiado las cosas, de manera que lo coyuntural ha pasado a ser estructural. El cambio de paradigma se ha producido. De ver las TIC como un suceso a verlas como un proceso, de adaptarnos puntualmente a anticiparnos globalmente.

De alguna manera, el cambio de paradigma respecto a la innovación se enfrenta a ese mismo reto. El desafío de los próximos años está en movilizar a la sociedad para pasar de esta Sociedad de la Información, en la que las TIC y su desarrollo juegan un papel capital, a una nueva sociedad, la Sociedad de la Innovación, donde, contando con la tecnología y el conocimiento, hagamos del valor de la cooperación el desencadenante de la nueva revolución. Este desafío que plantea la innovación sostenible en el tiempo y competitiva al conjunto de las relaciones económicas y sociales es de primer orden.

### Competitividad y crisis. La paradoja de Saturno

No podemos abstraernos, además, de que el cambio de cultura se produce en un momento de crisis profunda. Una crisis que se ha presentado de pronto, con una crudeza impensable y un alcance inimaginable. Una crisis que, como un dragón mitológico, se ha instalado en nuestras vidas, arrasándolo todo. Amenaza con llevarse por delante todo lo construido hasta la fecha y nos encontramos, en gran medida, con una tremenda sensación de incapacidad para responder a la amenaza, con un miedo creciente que se apodera de nuestras organizaciones y se proyecta en las personas.

Ante la situación de crisis, las empresas miran al espacio de la acción y encuentran tan solo las armas del pasado. Intentan activar los procesos de calidad para hacer los productos y servicios más competitivos, pero, sobre todo, miran a los costes, a todo tipo de costes, para reducirlos con el fin de enfrentar la situación. Entre estos costes, los laborales vuelven a tener una importancia capital. Y, por último, vuelven a mirar los recursos naturales, si los tienen, para darles una vuelta más de tuerca. En definitiva, vuelven a mirar todo aquello que les sirvió para ganar competitividad, para ver si en el pasado se encuentran las respuestas del futuro. Lamentablemente, el pasado no nos va a resolver el futuro. La clave del futuro sigue estando en la innovación.

Hace ya unos cuantos años, antes de esta situación de crisis, James M. Utterback hacía referencia a esta reacción, natural por otra parte, al señalar que "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, si estamos en una situación de crisis, lejos de abandonar nuestra apuesta por la innovación, debemos reforzar nuestros esfuerzos por ella. La innovación es cambio, implica ruptura. En definitiva, surge de la crisis. En consecuencia, será ahora más que nunca cuando la innovación se enfrenta a un escenario natural, en el que desenvolverse y desarrollar todo su potencial. Una innovación basada en un contexto de bonanza, de autocomplacencia, de mantenimiento del statu quo, no es verdadera innovación. Un discurso real de innovación debe asumir el reto de afrontar el riesgo, de sufrir en el proceso, de cambiar para progresar. Por eso, ahora más que nunca, es el momento de hacer de la innovación el eje dinamizador de nuestra competitividad. Esto puede parecer paradójico y lo es. Podríamos aquí evocar la mitología y recordar la figura del dios Saturno en la mitología romana, lo que para los griegos era el dios Crono. Teniendo

conocimiento de que estaba destinado a ser derrocado por uno de sus propios hijos, se los tragaba tan pronto como nacían. Recordemos la terrible imagen de la pintura de Goya "Saturno devorando a un hijo". Algo de esto puede estar pasando con la innovación. La crisis, que alumbra la innovación, amenaza con devorarla. Esta paradoja de Saturno debiera hacernos reflexionar para asumir ese reto y superarlo.

## Creatividad y modelización. La paradoja de Leonardo

Uno de los debates que suscita la innovación es el que amenaza con enfrentar la creatividad con la modelización, la inspiración con la transpiración. Un debate que proyecta otra paradoja. La llamaremos la paradoja de Leonardo, por Leonardo da Vinci, que tiene su reflejo en la primera ley de la innovación, la que dice que "sólo se produce innovación sostenible en el tiempo, si equilibramos la creatividad y la modelización sobre la base de unos valores".

Existe una tendencia bastante generalizada a identificar la innovación con la creatividad. Incluso hay quienes pueden pensar que sólo tiene que ver con eso y que, además, está enfrentada con la modelización. Sería el debate que surge en muchos deportes entre la creatividad del individuo y los sistemas del equipo. Una vez más, lejos de ser contradictorios, son aspectos complementarios.

Es bastante evidente que, en la primera fase de los procesos de innovación, la creatividad juega un papel predominante. Atreverse a transitar por el camino de lo desconocido, vivir en los límites de lo conocido con lo desconocido, cruzar la frontera. La poética de la frontera nos lleva a descubrir nuevos mundos. Tiene que ver con ir por la vida con ojos de niño y estar dispuestos a dejarnos sorprender por lo cotidiano. Ver donde otros no ven. Esta fase de descubrimiento está dominada por la creatividad. Es un espacio que hay que cultivar, pues sin él no hay innovación.

Pero no es suficiente con la creatividad. Necesitamos también modelizar. Necesitamos trasladar la vivencia, fruto de la creatividad, a un espacio de reconocimiento, donde podamos conceptualizarla y proyectarla en modelos de referencia reconocibles, que permitan aprender de ella. El mundo desconocido al que se enfrenta la creatividad es aprehendido, en parte, y transformado en un mundo conocido. Un mundo en el que damos sentido práctico a la creatividad, convirtiéndola en algo útil. Se transforma, así, en experiencia, una voz que hay que escuchar, que

permite además afirmar los valores. Lo que en la creatividad es una fase de descubrimiento, en la modelización es una fase de colonización y civilización. Es fundamental para afirmar los valores y poder abordar nuevos retos de descubrimiento.

Así, la paradoja de Leonardo nos sirve para explicar cómo las fronteras se van desplazando, ganando nuevos espacios para el progreso, fruto de la innovación. Dice Jorge Wagensberg que el progreso consiste en ganar independencia frente a la incertidumbre. Por eso, los procesos de innovación son fundamentales, porque generan una dinámica de conquista de nuevas fronteras, lo que nos hace más independientes, más dueños de nuestro propio destino frente a la incertidumbre.

Esta paradoja de Leonardo nos lleva a entender la innovación como algo más que destellos de genialidad. Nos dice que la inspiración tiene que ir acompañada del trabajo duro. Se proyecta, así, un concepto de innovación muy ligado a la idea del proceso, más que del suceso. Decía Pablo Picasso: "Que la inspiración llegue no depende de mí. Lo único que yo puedo hacer es ocuparme de que me encuentre trabajando". La verdad es que no deja mucho espacio para fiarlo todo a la suerte. Ya lo dijo Séneca, el filósofo romano de la antigüedad: "La suerte es lo que ocurre cuando la preparación coincide con la oportunidad".

Esta visión de la innovación ligada al trabajo duro, la modelización, parece proyectar un espacio menos atractivo que el de una innovación que sólo tiene que ver con la creatividad, que proyecta más un espacio lúdico que de exigencia. No dejan de ser estereotipos no muy ajustados a la realidad. Y si no, preguntemos a una empresa de publicidad, en donde la creatividad es fundamental, si trabajan o no trabajan duro.

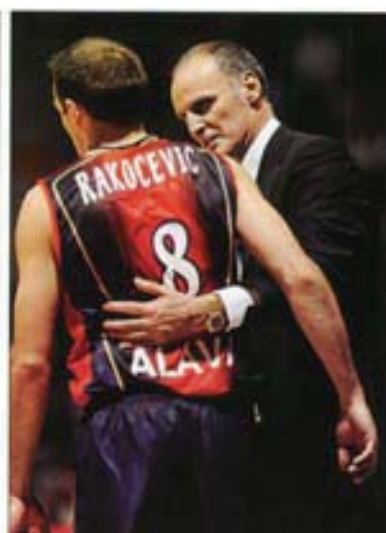
El trabajo duro no está reñido para nada con disfrutar y gozar del mismo. Algo que parece también una paradoja pero no lo es. Recordemos aquí la expresión del entrenador de baloncesto, Dusko Ivanovic, a sus jugadores antes de ganar la final de la Copa del Rey de España, de la temporada 2008-2009, por 100-98, con prórroga incluida. Les dijo algo así: "Salid y disfrutad luchando y sufriendo, será un partido dramático y de calidad". Salid y disfrutad sufriendo... ¿otra paradoja?

## Atreverse a fracasar mejor

Son muchos los aspectos involucrados en los procesos de innovación, pero uno de los más significativos es el que se



Pablo Picasso



Dusan Ivanovic

refiere a la necesidad de atreverse, superar los miedos y cambiar de perspectiva. Y esto tiene que ver bastante con el miedo a fracasar. En la medida en la que atreverse significa abordar un espacio nuevo, abandonando la comodidad de las rutinas ya conocidas, el miedo a la novedad, a lo extraño, aparece en toda su dimensión. Ese miedo a fracasar nace del miedo a perder lo que tenemos, sin saber lo que nos espera en el nuevo escenario.

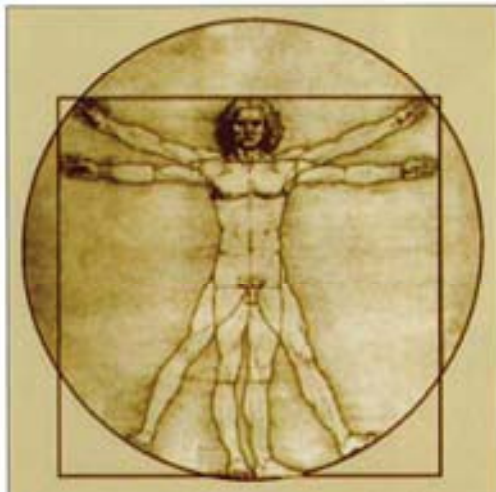
El miedo es uno de los elementos, quizás el más importante, que condiciona los procesos de innovación. Sólo se podrá superar en la medida en que estimulemos suficientemente los espacios de curiosidad. Activar la curiosidad -otra vez los ojos de niño- será fundamental en los procesos de innovación, pero, además, necesitamos desactivar el castigo que sufre quien, de manera honesta, se atreve a afrontar nuevos retos y fracasa. El miedo al fracaso tiene mucho que ver con el comportamiento social y empresarial, con respecto a las iniciativas que no salen bien. Si castigamos la curiosidad por lo nuevo, por emprender, con la presencia permanente del posible fracaso, cual espada de Damocles, será muy difícil activar el espacio del emprendedor. Y esto es un tema cultural. Se habla, muchas veces, de la necesidad de tener fondos de capital riesgo para activar los nuevos proyectos, cuando en realidad hay fondos de sobra, lo que no hay, en

muchos de ellos, es una verdadera cultura de riesgo. En este elemento puede estar una de las claves que diferencia la situación en los EE.UU. con respecto a Europa y, en especial, a España. No asumimos una verdadera cultura de riesgo, que anime los esfuerzos del emprendedor, porque en el fondo se castiga el fracaso.

Decía el filósofo George Steiner en una entrevista que él "intentaba fracasar mejor", recordando a Samuel Beckett y su definición de la vida: "Inténtalo. Fracasa. No importa. Inténtalo otra vez. Fracasa de nuevo. Fracasa mejor". Esta expresión de Samuel Beckett nos presenta, también, la apariencia de una paradoja.

El reto de atreverse tiene, pues, mucho que ver con asumir la posibilidad del fracaso con un cierto espíritu deportivo. Como diría Winston Churchill, en realidad "el éxito consiste en ir de fracaso en fracaso, sin perder el entusiasmo". O sea, que eso de persistir en el reto, asumiendo el fracaso, acabará llevándonos al éxito.

Tampoco se trata, ahora, de empeñarse en fracasar por gusto, ni mucho menos. Se trata de asumirlo con naturalidad cuando éste se produce. Tampoco se trata, por otra parte, de no sentir ningún miedo a nada, sino de superarlo. En realidad, como dice Kornfeld "El miedo nos indica



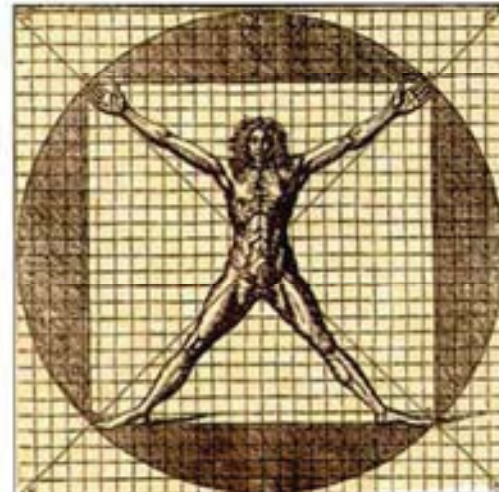
Dibujo de Leonardo

que estamos entrando en un territorio desconocido, el miedo es la membrana que separa lo nuevo de lo conocido y constituye, así, un interesante indicador de que estamos a punto de abrirnos a algo superior al mundo que estamos acostumbrados". Es, pues, necesario y bueno sentir el miedo, como lo es ser capaz de superarlo. Es bueno y necesario, también, asumir el fracaso como parte del éxito. El uno sin el otro no existen.

## Toda apariencia de perfección es sospechosa

Uno de los problemas para innovar es que llevamos muy mal lo de asumir la imperfección. No nos gusta quedar de imperfectos y nos obsesiona proyectar una imagen de perfección en lo que hacemos, entre otras cosas, porque no asumimos el fracaso. Esa obsesión por quedar bien, por proyectar marcos perfectos de referencia que resulten inatacables, nos lleva a solidificar el pensamiento, a burocratizarlo y a sentirnos en posesión de la verdad absoluta.

En las organizaciones empresariales estamos rodeados de comportamientos perfeccionistas, dentro de una realidad imperfecta. Dice Jorge Wagensberg, en algo que también tiene una apariencia de paradoja, que "La perfección existe (porque es imaginable), pero no es perfecta (porque es inalcanzable)". Quizás, dicho de otra manera: "era tan perfecto que sólo podía estar muerto". El día que,



Dibujo de Cesare Cesariano

supuestamente, alcancemos la perfección estaremos acabados.

Así que esto de la innovación tiene mucho de asumir la imperfección y, en consecuencia, ver espacios nuevos de mejora y de progreso. Sin embargo, llevamos mal lo de asumir la imperfección, tiene mala prensa. Buscamos círculos perfectos, en vez de espirales creativas. Nos comportamos como si tuviésemos todas las respuestas, cuando lo importante es tener nuevas preguntas. Convivimos mal con el fracaso porque aspiramos a ser perfectos en lo que hacemos y decimos. Y esto es imposible, porque no existiría posibilidad de evolucionar, de innovar, si lo que hacemos y decimos es algo perfecto.

Es más, yo diría que toda apariencia de perfección es sospechosa. Es sospechosa porque es imposible. Sin embargo, nuestros comportamientos, nuestras actitudes conviven mal con la sospecha de la imperfección, cuando más que sospecha es certeza. Esta obsesión por la perfección es la que puede llevarnos a cometer errores de bulto, incluso a caer en el ridículo en un intento de cuadrar el círculo. Es conocido el modelo de proporción de Vitrubio, que proyectaba las medidas del cuerpo humano ideal ("homo ad circulum" y "homo ad quadratum") y que constituye una de las ilustraciones proyectadas por Leonardo da Vinci, de reconocimiento universal. Dibujó las manos y los pies de forma proporcional, corrigió las inexactitudes de Vitrubio y superó, entonces, el canon

establecido. Así, el centro del "homo ad circulum" es el ombligo y el del "homo ad quadratum" se sitúa por encima del vello púbico. Este dibujo de Leonardo, "El hombre de Vitrubio", es una ilustración paradigmática. Pues bien, el intento por cuadrar el círculo de Vitrubio lo ilustra Cesare Cesariano (1483-1543), agrimensor milanés, en su grabado sobre el hombre de Vitrubio y la búsqueda de la perfección, cuando en su afán por encontrar la cuadratura del círculo desvirtúa el dibujo de Leonardo y consigue una figura que posee unas manos enormes y unos pies anormalmente largos, para conseguir que el cuerpo se adapte al círculo y al cuadrado. Como diría Napoleón Bonaparte "entre lo sublime y lo ridículo no hay más que un paso".

Esta obsesión, no por perseguir la perfección en una actitud de mejora permanente, sino por pretender haberla atrapado, tiene mucho que ver con el problema de los proyectos empresariales cuando han alcanzado el éxito y se convierten en una referencia, en un cierto canon de perfección. Si veíamos que Winston Churchill animaba a ir de fracaso en fracaso sin perder el entusiasmo para conseguir el éxito, podríamos decir que cuando el proyecto empresarial se instala en una cultura de victoria en victoria, y se lo cree, sólo le quedará la derrota final. Algo así como una paradoja que proyecta en la victoria, entendería como canon de perfección, la semilla de la derrota.

Este tema lo trata de manera profunda Donald N. Sull, cuando plantea el peligro de la trampa de la "inercia activa", que acecha a las empresas de éxito. Después de analizar los factores de éxito de una empresa, identifica cinco elementos básicos: procesos, marcos, recursos, valores y relaciones. La trampa que encierra el éxito, la victoria, es que si no asumimos una actitud de revisión permanente, la inercia activa del proyecto de éxito lleva a transformar los procesos en rutinas, los marcos en anteojeras, los recursos en piedras de molino, los valores en dogmas y las relaciones en grilletes. En definitiva, todo lo que te ha llevado al éxito si no lo renuevas, asumiendo la imperfección de lo conseguido, servirá para explicar tu fracaso.

## El azar es previsible, sólo es cuestión de tiempo

Es muy típico, en los procesos de innovación, apelar a la suerte, al azar, para explicar éxitos o fracasos. Parecería como que esto de innovar es, sobre todo, cuestión de suerte y que es el azar el que determina que las cosas nos salgan bien o mal. Esta reflexión sobre el azar y su existencia está en el día a día de nuestras preguntas. Para Einstein la idea del principio del azar no tenía encaje en su

forma de ver el mundo ("armonía de la regularidad en la que se manifiesta una razón superior"). Para Einstein lo que llamamos azar no existe, no es sino la falta de conocimiento sobre las causas. En este contexto, se sitúa su referencia a que "Dios no juega a los dados".

En un sistema de innovación el azar es la ley de la nueva frontera que está por descubrir, todavía no la comprendemos, pero está ahí. Sólo tenemos que esperar a que el conocimiento descubra esa ley. Será cuestión de tiempo. En este sentido, un proceso de innovación sostenible hace del conocimiento su principal arma para hacer retroceder el azar.

El conocimiento constituye uno de los elementos básicos en los que descansa todo sistema de innovación. De manera más específica, cualquier empresa que pretenda activarse como un sistema de innovación, que asuma que su competitividad descansa en la innovación, se enfrenta al reto de identificar, activar y desarrollar su conocimiento. La mayor parte de las veces, las empresas tienen dificultades para saber lo que hacen, aunque sus organizaciones estén volcadas en definir las funciones de cada uno y establecer relaciones jerárquicas. A pesar de todo, a veces no hacemos bien lo que tenemos que hacer. Pues bien, si esto plantea problemas, todavía es más difícil que las empresas sepan lo que saben. No sólo saber lo que hacen, sino lo que saben hacer, lo hagan o no en estos momentos. Ese es el reto principal para pasar de una empresa administradora –que hace cosas– a una empresa innovadora –que sabe cosas–. Y este reto consiste en asumir que la organización del conocimiento es la que nos hará innovar y progresar. En el campo del conocimiento sobre lo que hacemos y sobre lo que sabemos el azar no tiene espacio, porque las cosas tienen su explicación. No hay lugar para el azar. Pero esa expresión del conocimiento es parcial, porque todavía le quedan muchos espacios por explorar.

El principal espacio por explorar, por parte del conocimiento, es el que se encuentra justo más allá de la frontera de lo que sabemos que sabemos. Es el espacio de lo que sabemos que no sabemos. Si es difícil reconocer lo que sabemos, también es complicado reconocer lo que no sabemos. En este espacio del conocimiento, lo que sabemos que no sabemos, tampoco echamos la culpa al azar. El azar no puede ser excusa porque sabemos que hay una ley, aunque todavía no la hayamos formulado, que explicará el suceso.

Pero las fronteras que tiene que traspasar el conocimiento no se paran ahí. Después del espacio de lo que sabemos que no sabemos, viene otro nuevo territorio, el que

está ocupado por lo que intuimos que no sabemos. No sabemos con certeza qué no sabemos, simplemente lo intuimos. En ese espacio es en el que aparece el azar. Pero todavía aparece con más fuerza en el siguiente espacio a conquistar: lo que no sabemos que no sabemos. Y este espacio es muy grande, es el espacio de nuestra ignorancia. Ahí vive el azar.

Lo más importante de todo es que es el conocimiento el que deja sin argumentos al azar. Por eso, en el cambio de paradigma de la innovación como suceso a la innovación como proceso, el conocimiento juega un papel capital. Cada empresa debe activar el conocimiento para ganar espacios al azar, acorralarlo y desactivarlo.

Indudablemente es una tarea sin final, es imposible alcanzar la perfección, pero es fundamental para cualquier organización. Cuando Jorge Wagensberg identifica el progreso con ganar independencia frente a la incertidumbre, el conocimiento aparece como la herramienta fundamental.

Dice el filósofo Edgar Morin que "el conocimiento es navegar por archipiélagos de certezas en un océano de incertidumbre". Pero todavía más, en esa navegación nos encontraremos con que lo que hasta ayer nos parecía claro, hoy se nos presenta de una manera radicalmente distinta. A Gabriel Ferratè le suele gustar recordar una historieta de la revista "La Codorniz" a cuenta del personaje Calícrates, que no me resisto a recuperar: "Dime, ¡oh Calícrates sapientísimo! ¿Qué es la ciencia? Y Calícrates contesta: ¡Hija mía!, la ciencia es un conjunto de mentiras demostrables, que todavía no se han demostrado que lo sean". Quizás en este contexto se puede comprender mejor a Karl Popper cuando señalaba que "lo que realmente hace que la ciencia progrese son las ideas nuevas, incluso las falsas". También otra paradoja.

## La paradoja de aprender a cooperar con uno mismo

Para ir terminando este recorrido por algunas de las paradojas que se producen en la innovación, me gustaría señalar la que tiene por objeto a la propia persona, como agente básico de innovación. Muchas veces caemos en el error de hablar de sistemas, organizaciones y empresas sin darle importancia al hecho de que esos entes los forman personas. En realidad, son las personas las que hacen las empresas y las organizaciones innovadoras.

La persona, cada persona, es el principal agente de innovación. Innovan las organizaciones basadas en personas, en todas las personas. A esto no es ajeno, ni muchos menos, que en el nuevo estadio de competitividad, basa-

do en la innovación, el cambio de paradigma pasa por desarrollar una nueva cultura.

Cuando hablamos de procesos, de sistemas, de organizaciones... y contamos con las personas, lo cual ya es un paso trascendental, la siguiente trampa en la que podemos caer es en la de concebir la persona como un ente único, monolítico, que responde ante las demandas derivadas del entorno y de la necesidad de innovar.

Parece claro que uno de los problemas para innovar radica en ser capaces de activar los mecanismos de cooperación entre las personas. Sigue siendo uno de los problemas más importantes, sin resolver, del siglo XXI: comprender el origen de la cooperación humana. Por qué los humanos cooperamos es difícil de entender, sobre todo cuando lo hacemos con personas que no conocemos. Muchas ciencias intentan dar respuesta a esta pregunta: la sociología, la economía, la psicología, la biología, las matemáticas... Las preocupaciones de Charles Darwin en este sentido, las aportaciones de J. B. S. Haldane, biólogo, la formulación matemática de William Hamilton, la teoría de juegos de John von Neumann, las aportaciones del premio Nobel de Economía, Thomas Schelling, la teoría del equilibrio de John Nash... son algunas expresiones de la preocupación por esta cuestión. No es un tema baladí, pues si se comprendiera bien el comportamiento cooperativo, se podrían diseñar políticas que activasen este elemento, clave para toda organización, empresa o sistema de innovación.

Pues bien, sin quitarle ninguna importancia a la cuestión de la cooperación entre las personas, capital para todo proceso de innovación sostenible, me gustaría destacar que uno de los focos principales, en realidad el más importante, lo debemos poner en cada persona individual, asumiendo que, lejos de ser una unidad homogénea, es un universo de diversidad. Así aparece la paradoja de aprender a cooperar con uno mismo.

El desarrollo del conocimiento ha ido ganando espacios al azar y nos explica, al día de hoy, que el cerebro de la persona presenta dos hemisferios con características diferenciadas. El hemisferio derecho es el de la creatividad, el pensamiento abstracto y las emociones. El hemisferio izquierdo es el del pensamiento lógico, lineal y analítico. ¿No nos recuerda precisamente a los espacios de creatividad y modelización? Efectivamente, resulta que no somos tan monolíticos como parecemos. Resulta que el tema ya no es sólo combinar personas creativas, como si sólo fuesen creativas, con personas modelizadoras, como si sólo fuesen modelizadoras. Resulta que la diversidad no sólo se entiende aplicada a los componentes diferentes de un

grupo, sino que la debemos enunciar de cada persona individual.

La persona es el resultado, la proyección de un universo de contradicciones, de diferencias, de diversidad. Cada uno somos diversidad en estado puro y el reto consiste en aprender a cooperar con uno mismo. Para eso, es fundamental conocerse a uno mismo lo mejor posible.

Podría pensarse que esto es una cuestión de cada uno y que la empresa no tiene por qué entrar en ese tema. Efectivamente, el espacio del individuo es privativo y a cada uno corresponde conocerse mejor y cooperar consigo mismo. No obstante, la empresa debe ser consciente de esa riqueza de diversidad que encierra cada individuo, con el fin de crear aquellos espacios que permitan aflorar lo mejor de cada uno. Tiene mucho que ver con atreverse, superar los miedos, abordar retos... en definitiva, innovar desde cada uno con los demás.

### La revolución fue hace 5.000 años. Todo es relativo...

En un contexto en el que la mayor parte de las veces tendemos también a dramatizar en exceso, quizás para esconder el miedo a afrontar nuevas situaciones, me gustaría compartir la historia del hermano ecónomo y recuperar a Peter Drucker.

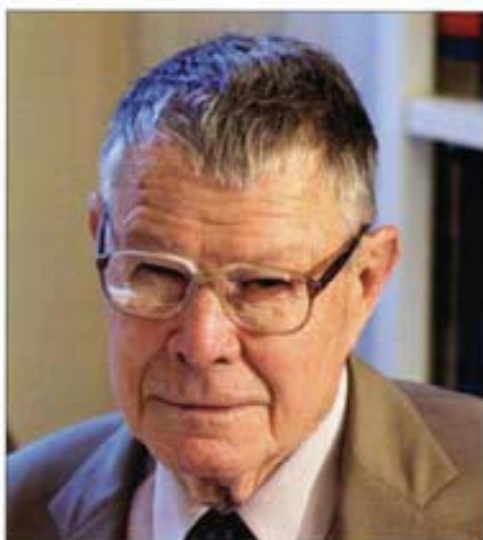
La historia es la siguiente:

*Terminados los rezos, el monje abandonó la capilla y se dirigió a su celda. Lentamente, con un gesto cansino, que recordaba la normalidad y hasta el hastío, sacó de un armario viejo, pero cuidado y digno, un enorme libro.*

*Acercándose a la humilde mesa que aparecía como recogida, en aquel ambiente de silencio y oración, debajo de la pequeña ventana, a través de la cual el sol iluminaba tenuemente la habitación, se sentó en el frío taburete de madera, dejando el libro sobre la mesa.*

*Antes de abrirlo, levantó la vista hacia el crucifijo que tenía a un lado del duro camastro y volvió a sentirse en la capilla, rezando con todos los demás monjes. Aquel día, al acabar los rezos, e incluso antes mientras sonaban los cánticos, las miradas hacia él habían sido especialmente torvas. Hasta hubo alguno que esbozó un rictus de desagrado.*

*Los tiempos eran malos, las cosechas escasas y las peticiones de manuscritos llevaban años disminuyendo de forma drástica por culpa del invento de un tal Gutenberg. La abadía pasaba por una de sus épocas más tristes y*



Thomas Seling

*pobres. El desayuno, como todas las comidas en los últimos meses, era más comida para el espíritu (por los rezos) que para el cuerpo.*

*Abrió el libro, allí aparecían los ingresos y los gastos. Las cuentas no cuadraban. El hermano ecónomo volvió a mirar las cifras, aquellas cuentas que ya se sabía de memoria. Pero por mucho mirarlas, las cuentas no cambiaban.*

*Entonces un breve aleteo y un ruido familiar. El pajarillo estaba allí en el alfeizar de la pequeña ventana. Miró al monje como queriéndole decir algo y se puso a cantar.*

*El ecónomo levantó la vista y sonrió. Al menos él todavía le creía su amigo. Aquello le hizo sentirse mejor. Mucho mejor.*

- Triste carrera la mía -pensó-

- Parece como si yo tuviera la culpa de todo lo malo que pasa. En fin, qué le vamos a hacer. Los días pasarán, volverán tiempos mejores y llamarán a mi puerta a pedir los pequeños favores. Esa es la grandeza y la miseria del hermano ecónomo. De todas formas, ¡Qué tiempos, Señor!, ¡qué complicaciones! y ¡qué trabajo me ha tocado! Espero que con el paso de los siglos estos problemas se resuelvan de mejor manera.



Cientos de años después, podríamos pensar que la situación no es muy diferente. Las palabras del hermano economista se podrían suscribir al día de hoy, para reflejar parte del estado de ánimo de quienes tienen la responsabilidad de velar por la economía de cada organización. Viene a cuento, también, para relativizar las cosas. Es lo que hace Peter Drucker cuando escribe a cuenta de la revolución de la Sociedad de la Información a finales de los años 90 y pide un poco de humildad. Recuerda que la revolución de la Sociedad de la Información era, en realidad, la cuarta revolución de la información. La primera, consistió en la invención de la escritura, hace 5.000 o 6.000 años, en Mesopotamia. La segunda, vino de la mano de la invención, en China, del libro manuscrito, tal vez 1.300 años antes de Cristo. La tercera revolución de la información la desencadenó la invención de la imprenta y los tipos móviles entre 1450 y 1455, por Gutenberg.

Ahí es donde debemos situar la historia del hermano economista, en plena revolución de la sociedad de la información. Cuenta Peter Drucker que cuando Gutenberg inventó la imprenta, existía un importante sector de la información en Europa. Seguramente se trataba del sector con más empleados en toda Europa. Estaba integrado por cientos de monasterios, muchos de los cuales contaban con grandes plantillas de monjes altamente cualificados. Cada monje trabajaba desde el alba hasta el atardecer, seis días a la semana, copiando libros a mano.

Cincuenta años más tarde, hacia el año 1500, los monjes se encontraban en paro. Estos monjes (cuyo número se estima en ocasiones muy por encima de diez mil en toda Europa) habían sido sustituidos por un número muy reducido de artesanos legos, los nuevos impresores, cuyo número total tal vez no pasara de mil, pero que se encontraban dispersos por toda Europa.

Los precios cayeron de manera espectacular. Todavía a mediados del siglo XV –justo antes de la invención de Gutenberg– los libros eran un lujo de tal calibre que sólo los ricos y los más cultos podían permitírselos. Pero cuando se publicó la Biblia Alemana de Martín Lutero, en 1522 (un libro que superaba las mil páginas), su precio era tan reducido que hasta la familia campesina más pobre podía comprar uno.

### No tenga miedo, la innovación vive en la tierra de las paradojas

Estamos en un momento de crisis profunda que proyecta dos tensiones fundamentales. Por un lado, la necesidad de actuar con urgencia, hacer algo, para evitar el deterioro de la actividad económica, para cerrar las vías de agua abiertas, para salvar la nave. Por otro lado, sentimos la necesidad imperiosa de abordar el futuro con nuevas referencias, nuevos modelos, porque tenemos la percepción, muy interiorizada, de que lo que conocimos, lo

viejo, no nos va a servir para el futuro. Tensión entre hacer, volcada en la experiencia de lo que nos sirvió en el pasado, y pensar, para intentar vislumbrar los nuevos paradigmas sobre los que se construirá el futuro.

Esta situación, al menos en apariencia paradójica, es natural en los momentos de cambio. En los momentos de crisis, en los que lo viejo se resiste a morir y lo nuevo no acaba de nacer, el reto consiste, una vez más, en gestionar las contradicciones inherentes a todo proceso evolutivo. Por eso, lejos de huir de las contradicciones, debemos enfrentarlas.

Cometeríamos un error imperdonable si cada uno, en nuestro ámbito de actividad, nos dejamos asustar y condicionar en exceso por el contexto de crisis actual. Cavaremos nuestra tumba si, simplemente, volvemos a lo que nos sirvió para llegar hasta aquí, incluso con éxito, y abandonamos la apuesta estratégica por la innovación. Esto, que parece contradictorio, debemos convertirlo en complementario y acostumbrarnos a vivir con las Paradojas en innovación.

Las paradojas nos llaman la atención porque nos chocan. Por ejemplo, cuando George Steiner dice "yo intento fracasar mejor", o Dusko Ivanovic -entrenador de baloncesto- arenga a sus jugadores antes de una final diciendo: "salid y disfrutad sufriendo", parece que algo no cuadra, que algo chirría. Pueden, por eso, convertirse en trampas del pensamiento que paralicen la acción, o pueden convertirse en inmejorables estímulos para profundizar en los contextos. ¿Cómo me pueden pedir que haga crecer el proyecto empresarial y, al mismo tiempo, limitar los riesgos? Puedo abandonar el reto por contradictorio, o abordarlo como complementario.

Estamos inmersos en contextos que llevan mal lo de plantearse paradojas. Porque las paradojas cuestionan los contextos, nos obligan a ir más allá de lo que dábamos por seguro. Por eso, la innovación necesita de las paradojas, porque la estimulan para profundizar en los contextos y plantearse la conveniencia del cambio.

Los contextos son nuestra percepción de la realidad. Una realidad tamizada por nuestros prejuicios. Unos prejuicios configurados por nuestras circunstancias personales. Parafraseando a José Ortega y Gasset "somos nosotros mismos y nuestras circunstancias". La trampa en la que habitualmente caemos es la de interiorizar los contextos convertidos en un mundo de verdades indiscutibles que nadie puede osar cuestionar, y nosotros mismos los que menos. Un mundo de verdades absolutas, fruto de las experiencias acumuladas, en el que nos refugiarnos cuan-

do los cambios y las crisis aparecen, buscando seguridad en las rutinas.

Pues bien, la gran paradoja de la innovación nos enfrenta al reto de ser capaces de cuestionar cada verdad inmutable que nos proyecta el contexto (los contextos) en el que estamos. Ser capaces de ver en lo conocido el regalo oculto de lo pendiente de conocer. Entender que lo paradójico es estimulante para profundizar, para conocer, para cuestionarse y para abordar el cambio.

Estamos en una situación de crisis. Paradójicamente el mejor escenario para construir el futuro desde la innovación. Trabajar en el día a día enfrentando los problemas del pasado, también con fórmulas conocidas y, al mismo tiempo, abrimos a las demandas del futuro. Aguantar el día a día, garantizando la supervivencia, y apostar por la innovación para asegurar el día de después. Cerrar actividades y abrir actividades. Reducir costes y abordar inversiones. Corregir y proyectar. Disminuir y crecer. Crisis y oportunidad. Es la gran paradoja en la innovación.

## 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.