



El gobierno y la cultura de las organizaciones ante el reto de la innovación *

El gobierno y la cultura de las organizaciones constituyen una cuestión de relevancia para cualquier tipo de institución. Por eso, la manera en que se afronta el reto de la innovación, desde el ejercicio del gobierno y la proyección de la cultura propia de la organización, no es una cuestión menor. Por el contrario, adquiere una relevancia de primer orden.

1. El nuevo estadio de competitividad: la innovación como requisito

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 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. 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 mas 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 bajos costes salariales 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 vera compensado por la calidad de los servicios o productos. Hacer las cosas bien será un dinamizador evidente frente a la competencia, lo que nos permitirá ser competitivos.

Ahora bien, en esta carrera de recursos naturales escasos, bajos costes (que, por lógica, se incrementan) y una calidad 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. Podríamos afirmar, desde este punto de vista, que se innova por necesidad.

Convendría señalar que esta visión de la competitividad, tan lineal, en la realidad se presenta llena de matices. De hecho, las empresas deben afrontar estrategias permanentes en 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 competitividad, la importancia de las personas, de la información, de la formación, de la comunicación, de la movilidad y de la velocidad en un entorno global es cada vez mayor y más determinante. Esta percepción de movimiento acelerado, tan consustancial a la actual sociedad de la información, no es algo nuevo, pero es cierto que la sociedad actual nos pone de frente ante un cambio radical: el cambio que supone pasar de administrar cosas a gobernar el caos. Necesitamos anticiparnos y, además, desarrollar capacidades de flexibilidad para adaptarnos al cambio.

Ese desafío de pasar de administrar cosas a gestionar el caos solo se puede superar de la mano de una cultura empresarial basada en la innovación permanente. La innovación es clave para el éxito empresarial. Por su capacidad de transformación de la economía y de la sociedad constituye una garantía de competitividad frente a la incertidumbre, permite movilizar fuerzas, dar curso a las aspiraciones y proyectar un escenario de ganadores.

2. Innovación sostenible y cambio de paradigma

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. Pues bien, si estamos en una situación de crisis, lejos de abandonar nuestra apuesta por la innovación debemos reforzar nuestros esfuerzos por ella.

Esta dura situación a la que nos enfrentamos se produce en medio de un cambio de paradigma. El cambio de paradigma supone pasar de concebir la innovación como un suceso, a concebirla como un proceso. Algo tan simple tan, complejo como pasar de interpretar la innovación como algo operativo, puntual, a interpretarlo como algo estratégico, estructural. Y este cambio es verdaderamente revolucionario. Nos permitirá proyectar la innovación como sostenible en el tiempo y competitiva.

Este desafío que plantea la innovación, sostenible en el tiempo y competitiva, al conjunto de las relaciones económicas y sociales es de primer orden. En este sentido, me gustaría señalar algunos de los perfiles de ese desafío, que nos dan pistas sobre los asuntos a tener en cuenta para configurar un nuevo marco de gobierno y cultura de las organizaciones.

1° Sólo los proyectos abiertos evolucionan y progresan. En consecuencia, debemos poner las bases de una relación abierta al cambio, a posibles nuevos escenarios. Nada está cerrado, todo está abierto a la discusión, el diálogo y el cambio. Los estímulos son fundamentales y la disposición a abrir el proyecto a nuevos colectivos debe ser permanente.

2° Tenemos las preguntas y las respuestas en nuestro entorno más inmediato. Los yacimientos de inspiración están cerca de

nosotros, en el día a día de lo que hacemos. Ser capaces de activar los mecanismos para ver lo nuevo en lo cotidiano es fundamental para innovar.

3° Hay que reconocer la diversidad como un espacio de enriquecimiento. Pasa por desarrollar un valor fundamental: el respeto al otro. Reconocer en lo diferente un mundo nuevo para complementar el propio parece enriquecedor y lo es, pero no es tan fácil.

4° Todos están llamados a aportar al proyecto empresarial. Así, los procesos de cambio y progreso no son solo cosa de los tecnólogos, de quienes son capaces de desarrollar nuevos productos para poner en el mercado. Las posibilidades de innovar están en todas las facetas de la actividad. Están en el diseño de productos, pero también en los procesos: en la manera de vender, en la manera de relacionarse, en como dar un servicio...

5° La innovación y el progreso suponen transformación, implican ruptura. Tenemos que abordar nuestra participación en los proyectos desde la convicción de que todo lo que merece la pena es costoso. Todo cambio, "rupturista" o "incrementalista"... tiene que doler. Si no hay esfuerzo, no habrá progreso.

6° La búsqueda de la excelencia, más allá de la calidad, nos debe llevar a innovar. El reto de la excelencia más allá de la calidad supone que tengamos que activar un espacio de innovación en el que no vale con cumplir bien, incluso muy bien, con el expediente.

7° Necesitamos medir para gestionar y alcanzar resultados en el tiempo. En el campo de la innovación se corre el riesgo de parecer que todos estamos de acuerdo, sin saber en realidad de que estamos hablando. Por eso, necesitamos hacer un esfuerzo de definición conceptual del nuevo modelo de organización y de empresa en el nuevo estadio competitivo. Definir los conceptos y establecer indicadores que permitan medir el progreso de lo que hacemos.

8° El tamaño no es lo más importante para progresar. Todas las organizaciones tienen algo que decir cuando se trata de innovar. Las pequeñas están muy bien preparadas para abordar nuevos retos, pues necesitan hacerse un lugar -un espacio, un tamaño-

bajo el sol. Las grandes tienen capacidades para abordar retos que demanden inversiones cuantiosas y, en general, retos alineados con lo que ya hacen.

9° Todo proyecto que progresa descansa en valores que conforman cultura, la principal ventaja competitiva. Hay pocas dudas sobre este tema. Los valores que conforman la cultura empresarial son lo más difícil de copiar por la competencia y, por eso, lo más difícil de construir. Es lo que marca el ADN de las organizaciones y se construyen día a día, a través de los comportamientos observables de todos los que hacemos el proyecto.

10° El núcleo de todo proyecto es la persona. De hecho, si algo resalta toda estrategia de innovación es el valor de la persona. La persona es la clave en todo proceso de innovación. No se puede construir una organización innovadora al margen de la persona. Es imposible.

3. Leyes que rigen los sistemas de innovación

La necesidad de contribuir a crear el lenguaje de la innovación nos lleva a plantear algunas leyes básicas, cinco para ser más exactos, que gobiernan los procesos de innovación. Siempre sobre la base de que debemos aspirar a generar innovación de manera sostenible en el tiempo, proyectándola más allá de un suceso concreto que se pueda producir aisladamente.

Denominaremos a la **primera ley** "El círculo de Leonardo", y se enuncia de la siguiente manera: "Sólo se produce innovación sostenible en el tiempo si equilibramos la creatividad y la modelización sobre la base de unos valores".

Esta primera ley de la innovación nos dice, en primer lugar, que para generar innovación de manera sostenible en el tiempo es fundamental compartir unos valores básicos. Sobre la base de unos valores, la primera parte de la innovación nos habla de creatividad. Es el primer paso de la innovación, pasar de las fronteras de lo conocido a lo desconocido. Ir más allá de lo que pensamos que conocemos y dominamos. Atrevernos a arriesgar y a emprender. Descubrir nuevas fronteras. Pero esta fase de la

innovación no es suficiente, por sí sola, para la innovación sostenible. No basta con la creatividad.

Una vez enfrentado lo desconocido y después de pasar a generar nuevas experiencias, fruto del descubrimiento, necesitamos modelizar. La creatividad produce un nuevo conocimiento que necesita "modelizarse", explicitando el nuevo conocimiento de manera que sea transmisible y se socialice. De esa manera, la modelización permitirá afirmar los valores y prepararnos para un nuevo proceso de innovación, otra vez ante nuevos espacios más allá de las fronteras conocidas

Entendidos de esta manera los procesos de innovación, existen básicamente dos enemigos declarados de la innovación: el exceso de creatividad, sin nada de modelización, y el exceso de burocracia, sin nada de creatividad. En los dos casos la innovación como proceso desaparece.

La **segunda** ley es "El combate", y se enuncia de la siguiente manera: "La innovación sostenible exige gestionar las contradicciones inherentes a todo proceso evolutivo".

Los procesos de innovación tienen muchas facetas complementarias y en todas ellas prima, por encima de todo, un juego de tensiones que, analizadas en sí mismas, aparecen como contradictorias, cuando en realidad son complementarias.

Cuando la primera ley de la innovación, "El círculo de Leonardo", nos plantea la necesidad de la creatividad y de la modelización para innovar, nos está diciendo que esos dos elementos, en sí mismos contradictorios, en realidad solo tienen apariencia de contradictorios y, lo que es más, necesitan ser complementarios.

Esta dicotomía creatividad-modelización se vuelve a repetir en cualquiera de los aspectos de la innovación. Por ejemplo: el círculo del liderazgo. Este círculo nos enfrenta a dos facetas básicas: la confianza y la convicción. El ejercicio del liderazgo, fundamental para innovar, debe buscar el equilibrio entre la confianza demandada y la convicción conquistada. Un liderazgo solo basado en la confianza, en el líder sin más, derivara en un liderazgo autoritario. Por contra, un liderazgo cuestionado permanentemente por la petición de explicaciones y configuración

de convicciones, desaparecerá engullido por el puro asamblearismo.

Otro círculo de interés nos habla de la juventud, lo nuevo, y de la madurez, lo viejo. Para los procesos de innovación no hay una (mala) edad de la persona o de la organización. Todas las edades pueden ser buenas o malas.

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

La **tercera ley** es "La aventura", y se enuncia de la siguiente manera: "Una organización, cualquier organización, que aspire a ser innovadora, debe aprender a convivir con más preguntas que respuestas, y a disfrutar con ello".

¡Qué fácil parece y que difícil es! Las personas y las organizaciones que conformamos nos sentimos inseguras ante lo que no conocemos y, por eso, demandamos siempre las respuestas a todas nuestras preguntas. Nos incomoda lo desconocido. Nos sentimos más cómodos sabiéndolo todo. Pero esto siempre es un espejismo. Aunque nos lo creamos, no sabemos las respuestas a todas las preguntas y, si no abordamos la aventura de convivir con más preguntas que respuestas, estaremos muertos.

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

La **cuarta ley**, conocida como "El desafío", se enuncia de la siguiente forma: "El desafío de la innovación está en el universo de los valores marginales".

Esta ley nos sugiere dos puntos de referencia claros para la innovación que tienen que ver, por un lado, con la inspiración y, por otro lado, con el trabajo duro. Dos aspectos que, a veces, aparecen como confrontados cuando deben ser totalmente complementarios. En primer lugar, el desafío de la innovación nos lleva al universo de los valores marginales, porque exige transgredir las fronteras conocidas. Dar un paso marginal fuera del universo conocido nos resulta difícil y el esfuerzo nos parece desproporcionado para una posible recompensa, que ni siquiera intuimos.

En segundo lugar, el desafío de la innovación nos lleva al universo de los valores marginales para decirnos que las cosas nuevas, que merecen la pena, cuestan mucho. Que los grandes proyectos, que nacen de cruzar la frontera con la inspiración, se hacen día a día, euro a euro, pulgada a pulgada... poniendo todo el esfuerzo por dar un poco más, por alcanzar la excelencia que se encuentra en esos decimales que otros despreciarían en el redondeo.

El desafío de la innovación tiene que ver con una cultura de esfuerzo, trabajo bien hecho y, al mismo tiempo, inconformismo. Frente al ¿para qué hacer un esfuerzo más si ya es suficiente? aparece el inconformismo de quien siempre ve el universo de oportunidades que se esconde detrás de ese último esfuerzo, que aparece como desproporcionado frente a la escasa utilidad aparente derivada del mismo.

La **quinta ley** de la innovación, "El tiempo", se anuncia de la siguiente manera: "La innovación no permite especular con el tiempo para perderlo, pues la gestión del tiempo es fundamental para garantizar la innovación sostenible"

El concepto del tiempo, ligado a cualquier proceso y al suceder de las cosas, nos pone delante de la velocidad con la que somos capaces de hacer que las cosas pasen. Y no es lo mismo rápido que lento, pronto que tarde, antes que después. Así, el tiempo y la velocidad se convierten en elemento clave de los procesos de innovación. Porque la innovación, que pretendemos que sea sostenible, no permite especular con el tiempo.

La verdad es que, seamos conscientes o no, el paso del tiempo delimita en gran parte nuestros proyectos, conforma en gran

medida la forma de ser de la empresa, su cultura y aquello que es capaz o no de hacer. Queramos o no, el tiempo lo marca todo.

4. La organización como sistema de innovación

Un paso fundamental para poder concretar el nuevo campo de juego de las organizaciones empresariales, y de todo tipo, es el que nos lleva a simplificar la realidad de cualquier organización, entendida como un sistema de innovación. Se trata de un Modelo de Innovación Competitiva (MIC), que sirve para enfocar, desde la óptica de una organización, los temas más relevantes a tener en cuenta.

Los valores

Los valores constituyen el punto de apoyo para sustentar cualquier sistema de innovación. Con partir valores nos permitirá ordenar el caos, cooperar con otros y crear cosas nuevas.

La tecnología, el conocimiento y la cooperación

La innovación competitiva se basa en los valores y surge de la confluencia de tres elementos básicos: tecnología, conocimiento y cooperación. Los tres elementos se interrelacionan profundamente entre sí.

La tecnología constituye uno de los motores del modelo de innovación. El impacto de las tecnologías en la sociedad y en la economía es cada vez mayor, si cabe. Con todo, son las TIC las que han jugado, y lo van a seguir haciendo, un papel transformador de las organizaciones.

El conocimiento es otro de los elementos tractores. El conocimiento se nutre de tres componentes básicos: la información -que es más que los datos-, la formación y la comunicación. Los procesos de gestión del conocimiento son básicos en cualquier proceso de innovación, porque están en la propia naturaleza del mismo. El conocimiento se relaciona con el talento y la creatividad, ya que el talento individual vive en el conocimiento. Cómo hacer una organización que active el conocimiento al servicio de la innovación es una tarea ineludible para el nuevo escenario empresarial.

Por último, la cooperación constituye el otro motor de la innovación competitiva. La cooperación está en la base de toda evolución porque no existe sistema cerrado que pueda evolucionar y no degenerar. No existe evolución sin aceptar la existencia del otro, sin reconocer la riqueza de la diversidad y la necesidad de trabajar con los demás para progresar. La proyección de mecanismos de cooperación al servicio del trabajo en equipo, la disposición al cambio y el compromiso con el éxito corporativo es otra tarea a desarrollar con especial relevancia. Es lo que nos permitirá construir un proyecto compartido.

El círculo virtuoso de la innovación como cadena de valor

El Modelo de Innovación Competitiva basado en los valores y en sus tres hélices -tecnología, conocimiento y cooperación-, produce la innovación a través de un proceso de relación con el entorno y de desarrollo del potencial interno que constituye una verdadera cadena de valor. Con una particularidad: que esa cadena de valor aspira a repetirse, a circular, para generar más y más innovación en un verdadero círculo virtuoso. Las etapas que recorreremos en ese círculo virtuoso, que no tiene fin, y que son verdaderos eslabones de la cadena de valor, son las siguientes:

1. Percibir los retos del entorno. Mentalidad abierta, actitud activa y "en vigilia" permanente.
2. Concepción sólida de lo que somos, lo que queremos y lo que podemos, lo que supone un proyecto compartido claro, valores sólidos y confianza en nosotros mismos.
3. Respuesta rápida y creativa, que necesita carácter emprendedor y capacidad de asumir riesgos.
4. Implantar y desarrollar la respuesta, que exige capacidad tecnológica, conocimiento y trabajo en equipo.
5. Interiorizar, repartir y repetir el éxito, dentro del entorno más inmediato y dentro del entorno más general.
6. Comunicar y transmitir al exterior nuestra respuesta, vender el éxito, que permita alimentar el ciclo de retos del entorno de

manera que no solo respondamos, sino que el entorno nos identifique como un agente de valor y referencia en la innovación.

El tiempo y la velocidad de innovación

Este modelo de innovación, que aparece como un modelo abierto, necesita incorporar el elemento básico de dinamismo, que es el tiempo. La lógica del modelo de innovación nos dice que el objetivo debe ser mover las hélices muy rápidamente. En realidad lo que pretendemos decir es que hay que ser más rápidos que los demás.

Para hacer girar rápido el círculo de la innovación hay que dedicar esfuerzo y hay que "repetir" mucho el ejercicio, de manera que se generen automatismos.

El liderazgo cooperativo

Por otra parte, el liderazgo es fundamental para gobernar el modelo. Tiene que velar por sus mecanismos, aplicar esfuerzo, determinar la velocidad y darle dirección. La innovación competitiva necesita de un liderazgo fuerte y moderno. Se construye también sobre los valores y nos lleva a hablar de un liderazgo cooperativo, que escucha y busca el consenso.

5. La innovación y la crisis

Ante la situación de crisis, las empresas miramos al espacio de la acción y encontramos tan solo las armas del pasado. Intentamos activar nuestros procesos de calidad para hacer nuestros productos y servicios más competitivos, pero, sobre todo, miramos 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, volvemos a mirar los recursos naturales, si los tenemos, para darles una vuelta más de tuerca. En definitiva, volvemos a mirar todo aquello que nos sirvió para ganar competitividad, para ver si en el pasado volvemos a encontrar las respuestas del futuro. Lamentablemente, el pasado no nos va a resolver el futuro. La clave del futuro sigue estando en la innovación. Una innovación que en la práctica empresarial hemos abandonado, en cuanto el dragón de la crisis mostró su crudeza,

para volver a las prácticas de siempre, las que nos hicieron competitivos en el pasado, pero que no nos servirán para el futuro.

El dragón de la crisis acaba con los espacios de estímulo, destruye los espacios de conversación y cooperación, y arrasa los espacios de reflexión. Finalmente, produce tanto miedo que puede paralizar y terminar con los espacios de acción. Estos espacios de estímulo, conversación, reflexión y acción son los espacios de la innovación.

1. El primer espacio que debemos activar para innovar es el de la sorpresa y el estímulo. Es un espacio de juego con nosotros mismos y nuestro entorno para buscar sorprendernos con lo cotidiano. Este espacio de juego y estímulo busca la inspiración innovadora en lo cotidiano, en lo natural, en lo normal.

2. Del espacio del estímulo, sorpresa y juego debemos pasar al de la sugerencia y la conversación. Lo que en el primer espacio de la innovación nos sorprendió por su sencillez, en el segundo espacio nos debe sugerir. Así, el estímulo que provocó la sorpresa y capturó nuestra atención se proyecta en un espacio en el que la conversación juega un papel capital. Compartir con otros, conversar y escuchar nos llevará a encender la llama de la sugerencia, un universo lleno de posibilidades para explorar.

3. El tercer espacio de la innovación es el de la evocación. Aquello que nos sorprendió y nos sugirió necesita posarse, necesita pasar por un periodo de reflexión individual en el que el pensamiento se proyecta y evoca un nuevo elemento, que surge de aplicar el pensamiento ya construido con anterioridad a la nueva realidad sugerida por el estímulo que nos sorprendió.

4. Por último, el espacio de la acción es el cuarto espacio de la innovación. Es el espacio en el que se aplica la nueva idea, se da sentido útil y práctico a la innovación y se proyecta en el progreso de la empresa y la sociedad.

Los cuatro espacios de la innovación son fundamentales para innovar, progresar y ganar el futuro. Son fundamentales para derrotar al dragón de la crisis. Y para eso, el primer paso es llevar al dragón de la crisis al primero de los espacios de la innovación: el espacio de la sorpresa y el estímulo. El dragón como estímulo, como necesidad "sobrevvenida", debe abrirnos las puertas de los

otros espacios de la innovación, pero no para destruirlos sino para activarlos.

Sólo aquellos que miren en lo yacimientos de innovación que nos rodean, ahora, mas que nunca, serán capaces de activar todo el universo de oportunidades que conlleva toda crisis.

Jose Luis Larrea
Presidente de Ibermática

** Nuevas Tendencias, nº 75, junio 2009, pp. 79-84*