



José Luis Larrea
Presidente de Ibermática

El desafío de la innovación y la cooperación

La innovación constituye una referencia obligada en cualquier aspecto de la vida de las personas y de las organizaciones, desde las más simples a las más complejas, porque está indisolublemente unida a todo proceso de cambio y evolución. De manera recurrente, aparece en todas las facetas de la actividad económica y empresarial, más en la actualidad en donde el cambio es una constante.

Empezaremos por definir qué es INNOVAR. Según el diccionario, innovar es “introducir novedades en alguna cosa” y la innovación es “acción y efecto de innovar, introducir una novedad en algo”. Así tenemos como sinónimos de innovar a cambiar, descubrir, explorar, inventar, reformar, renovar...

La primera reflexión, que tiene carácter de principio inspirador, sobre el concepto de innovar nos lleva a completar esta definición, ya que si no, podría entenderse como un concepto cerrado, una innovación, o cambio, en relación con un estadio anterior de la misma cosa. Según esto, podríamos cambiar lo anterior, pero sin tener en cuenta qué supone ese cambio, en relación con el entorno. Y esto, al día de hoy, en un mundo abierto y global, tiene poco futuro. Nos interesa, por tanto, un concepto de innovación o cambio en alguna cosa, pero en relación con los cambios que en esa misma cosa están produciendo terceros. Un concepto abierto de innovación, que nos lleva a hablar de innovación *competitiva*.

Un modelo de innovación competitiva (MIC)

Cualquier aproximación a la realidad permite simplificar ésta y poder sacar conclusiones sobre la misma. Para ello, utilizamos los modelos. Los modelos son representaciones simplificadas de la realidad, que nos permiten conceptualizar y avanzar en el proceso de reflexión. Hacer un modelo de innovación supone, por tanto, aproximarnos conceptualmente al tema, desde una determinada óptica. Puede haber muchos modelos diferentes de una misma realidad, todos válidos y que ponen el énfasis en diferentes aspectos de la misma. Vamos a describir un Modelo de Innovación Competitiva (MIC) que presenta unas características determinadas, y que se construye sobre los siguientes elementos:

- Los valores como base del modelo.
- Los tres motores del modelo: tecnología, conocimiento y cooperación.
- El círculo virtuoso de la innovación como cadena de valor.
- El tiempo y la velocidad de innovación.
- El liderazgo cooperativo.
- Los agentes de la innovación.

Los valores como base del modelo.

Como hemos visto en los principios inspiradores, los valores constituyen la base del modelo MIC. Son su punto de apoyo y como decía Arquímedes *“dadme un punto de apoyo y moveré la tierra y el cielo”*. Pues bien, los valores constituyen el punto de apoyo para traccionar cualquier proceso de innovación.

Hemos hablado de la importancia de articular proyectos abiertos y compartidos y, para esto, es fundamental compartir valores. Compartir valores nos permitirá ordenar el caos, cooperar con otros y crear cosas nuevas.

Los valores son normas de conducta que buscan, en cualquier ámbito de la vida y en cualquier organización, ser una referencia para los comportamientos y las actitudes de las personas, buscando transparencia y claridad, lo que genera confianza y permiten avanzar sin el cuestionamiento y la necesidad de coordinación permanente, superando las reglas y los procedimientos burocráticos.

Los tres motores de la innovación competitiva: tecnología, conocimiento y 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 aparece como uno de los factores claves del desarrollo económico, porque es un impulsor natural de la innovación. El impacto de las tecnologías en la sociedad y en la economía es cada vez mayor, si cabe. Las tecnologías sobre materiales y las tecnologías de la vida tienen un papel relevante para el futuro inmediato. Con todo, son las tecnologías de la información y las Comunicaciones (TIC) las que han jugado, y lo van a seguir haciendo, un papel transformador de la sociedad.

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. Estos procesos de gestión del conocimiento están íntimamente ligados con las TIC, porque éstas juegan un papel determinante en la gestión de la información, en la articulación de los procesos de formación y en la facilitación de la comunicación. El conocimiento se relaciona con el talento y la creatividad, ya que el talento individual vive en el conocimiento. La innovación no acaba con el talento individual, sino que lo pone en valor a través de su socialización por la cooperación.

Precisamente, la cooperación constituye el otro motor de la innovación competitiva. Cooperar es obrar juntamente con otro u otros para un mismo fin. La cooperación está en la base de toda evolución porque no existe sistema cerrado que pueda evolucionar

y no degenerar. Nace desde lo más íntimo de la naturaleza humana y se proyecta a todo tipo de relaciones sociales y económicas. 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.

ESCENARIOS DE COOPERACIÓN	Próximos	Lejanos
Entre iguales	+ difícil (aparece el competidor)	+ fácil (aparece el colaborador)
Entre desiguales	+ fácil (aparece el colaborador)	+ difícil (aparece la dispersión)

La cooperación se predica fácil y se hace difícil. Es más difícil de llevar a cabo entre iguales cuando están próximos porque se sienten competidores, y es más fácil entre desiguales si se sienten próximos. Proximidad geográfica o de mercados y diversidad son dos aspectos que explican

la facilidad o dificultad para que surja la cooperación.

La cooperación está en la base de todo movimiento social o empresarial y es un reto para todos lo que creen en proyectos abiertos al exterior y compartidos en el interior de cada organización. Existen ejemplos paradigmáticos de las posibilidades de cooperar con diferentes niveles de intensidad, desde movimientos tremendamente estructurados – como el movimiento cooperativista, o las organizaciones no gubernamentales para la cooperación – hasta la configuración de redes de intercambio de información o de pura comunicación que surgen espontáneamente. En este contexto, la cooperación es un elemento movilizador en la medida en que es estructurado y sistemático.

El círculo virtuoso de la innovación.

El Modelo de Innovación Competitiva sobre la base de los valores y sus tres motores – tecnología, conocimiento y cooperación – produce la innovación a través de un proceso de relación con el entorno y 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 los siguientes:

1. Capacidad para 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. Capacidad de implementar y desarrollar la respuesta, que exige capacidad tecnológica, conocimiento y capacidad de trabajo en equipo.
5. Capacidad de interiorizar, repartir y repetir el éxito, dentro del entorno más inmediato y dentro del entorno más general.
6. Capacidad de 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.

Simplificando la figura, podríamos decir que el motor de la innovación permite hacer girar la rueda que constituye esa cadena de valor de la innovación generando un verdadero círculo virtuoso que no tiene fin.

El tiempo y la velocidad de innovación.

Ahora bien, este modelo de innovación, que aparece como un modelo abierto, necesita incorporar el elemento básico de dinamismo, que es el tiempo. Por eso, si queremos que la innovación sea competitiva, necesita moverse rápidamente, necesitamos incorporar la variable tiempo.

El concepto del tiempo es subjetivo. ¿Qué es pronto?, ¿qué es tarde?. La lógica del modelo de innovación nos dice que el objetivo debe ser mover la rueda muy rápidamente. ¿Pero qué es rápido?. En realidad lo que pretendemos decir es que hay que ser más rápidos que los demás. Mover la rueda de la innovación más rápido que los demás permitirá generar una innovación competitiva de manera sostenida.

Así es como el tiempo para innovar se convierte en velocidad de innovación. Nuestro reto es alcanzar una buena velocidad de innovación en relación con los demás. El reto lo expresa de manera muy clara Stan Davis cuando señala que *“la nueva economía es una combinación de velocidad, conexión y valor intangible. La competitividad de la empresa depende, más que nada, de lo que sabe y de la velocidad a la que puede aprender algo”*.

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. Hacer de lo nuevo un hábito, aprendiendo y aplicando métodos eficaces. Por eso necesitamos modelizar, necesitamos sistemas y herramientas y necesitamos medir los resultados, porque esto no puede ser un ejercicio de improvisación y puro voluntarismo.

El liderazgo cooperativo.

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. Liderazgo es riesgo, emprendimiento, fracaso y resurgimiento. Se construye también sobre los valores y nos lleva a hablar de un liderazgo cooperativo que escucha y busca el consenso. Un consenso que no se debe confundir con unanimidad, porque entonces es imposible, solo sirve para garantizar el derecho de veto. Y el valor de la cooperación se desarrolla mal con el ejercicio del derecho de veto.

Los liderazgos deben generar confianza pero también deben generar convicción. Para eso es fundamental el liderazgo cooperativo. Un liderazgo que sólo se basa en la confianza en el líder, sin asomo de convicción, deviene en caudillaje. Un supuesto liderazgo que sólo se alimenta de convicción pura y dura sin asomo de confianza deviene en parálisis. Equilibrar confianza y convicción es la principal tarea del liderazgo innovador sostenible en el tiempo. Algo parecido nos sugiere la máxima jesuítica *“Trabaja como si el éxito dependiera de tu propio esfuerzo, pero confía como si todo dependiera de Dios”*. Esto es, convicción y confianza.



Los agentes de la innovación.

Todos y cada uno de nosotros, desde nuestra acción como individuos o estructurados en diferentes tipos de grupos, somos agentes de la innovación. La innovación es cambio, evolución, vida y está en lo más profundo de la acción individual y grupal.

El MIC lo podemos proyectar a los diferentes niveles de la realidad económica y social. No tiene que ver demasiado con el tamaño de la empresa, del país o de la institución. El tamaño no es un condicionante fundamental para innovar. Los procesos de innovación trascienden en ese sentido a la problemática del tamaño y permiten encontrar respuestas adecuadas a esta cuestión desde su propia naturaleza. El tamaño no debe ser excusa para no innovar.

El modelo lo podemos aplicar a cualquier realidad socio-económica, partiendo de la persona y llegando al conjunto de la sociedad. En general, podemos identificar los

siguientes elementos de referencia, como los agentes de innovación claves para la sociedad en su conjunto:

- Sistema educativo no universitario
- Sistema educativo universitario
- Centros tecnológicos
- Administraciones públicas
- Asociaciones empresariales
- Sindicatos
- Empresa
- Instituciones financieras y de capital-riesgo
- Organismos de asistencia social y solidaridad
- Organizaciones culturales



El Círculo de Leonardo

La innovación nos enfrenta al reto de equilibrar dos elementos que son complementarios y necesarios, aunque puedan aparecer como contradictorios. Se trata de la creatividad y de la modelización. Ambos dos están permanentemente proyectándose en cualquier proceso de innovación y se necesitan mutuamente.

La idea gráfica del círculo nos sugiere que la innovación es un continuo, que nunca termina. Cuando se ha culminado un proceso de innovación surge de inmediato la oportunidad del siguiente. El círculo de la innovación es un círculo virtuoso y tiene sentido en la medida en que es sostenible en el tiempo.

Por otra parte, hay que hacer el ejercicio de pensar que cualquier proceso vital, desde el más simple al más complejo se rige por las mismas leyes. De manera fundamental por la Ley del Equilibrio para Innovar, que podríamos expresar como que “solo se produce innovación sostenible en el tiempo si equilibramos la creatividad y la modelización, sobre la base de unos valores”. Veamos los componentes de esta ley que conoceremos bajo la forma del Círculo de Leonardo.

Innovación y creatividad.

La innovación surge cuando nos enfrentamos a lo nuevo, que por su propia naturaleza es desconocido. En ese mundo de lo desconocido en el que nos faltan referencias, la percepción del riesgo es muy grande. Es un mundo también ilusionante, de descubrimiento y exploración.

Cualquier proceso vital tiene esta primera fase en la que todo es nuevo. Así se utiliza habitualmente la figura de ver la vida con “ojos de niño” para referirnos a los procesos de creatividad.

La creatividad y, por ello también la innovación, se mueve en el mundo de los valores marginales, en los límites de lo conocido con lo desconocido. Se tiene que arriesgar a ir más allá de las fronteras. Dice el escritor Juan José Saer que *“una literatura novedosa siempre está en los bordes”*. Pues bien, el niño es paradigma de creatividad porque para él todo es espacio por conocer, sin prejuicios, y entonces se atreve. Se mueve en los valores marginales porque para él todo el mundo es marginal, es algo nuevo por descubrir, pues su base de experiencia vital es mínima.

Esta fase de descubrimiento es consustancial con la creatividad. Supone aceptar el riesgo, es hacer del fracaso una palanca para el éxito. En este “espacio de inspiración” que supone la creatividad tenemos como apoyo los valores.

No hay innovación sin creatividad, pero no hay innovación sólo con la creatividad.

Innovación y modelización.

De la fase de descubrimiento, en la que se mueve la creatividad, la innovación debe pasar a recorrer la fase de reconocimiento, en dónde se trata de la modelización. Recorrido el espacio de lo desconocido llega la fase de modelizar, de reconocer la experiencia, aprender de ella, conceptualizarla y proyectarla en modelos de referencia reconocibles.

Estamos en la fase de lo conocido, en donde damos sentido práctico a la creatividad, convirtiéndola en algo útil y lo proyectamos en los modelos de referencia ya existentes, corrigiéndolos, adaptándolos y perfeccionándolos.

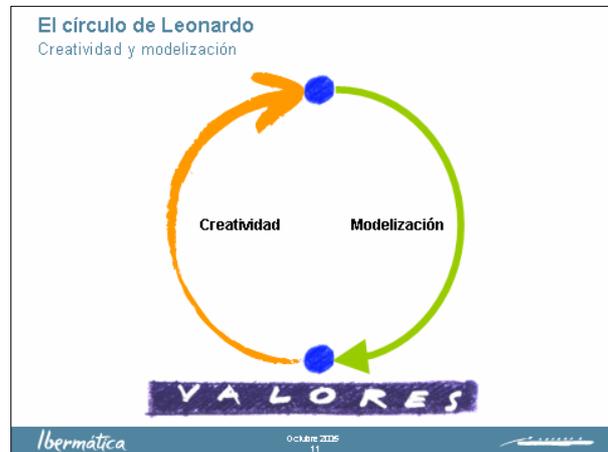
La modelización permite afirmar los valores. Esos valores que volverán a ser el único bagaje para enfrentarnos otra vez a lo desconocido y volver a innovar.

La fase de modelización es más característica de la madurez. Los “ojos de niño” dejan paso a la “voz de la experiencia” en un círculo que vuelve otra vez a comenzar para cambiar y mejorar.

No hay innovación sin modelización, pero la innovación no es solo modelización.

El Círculo de Leonardo y la búsqueda del equilibrio.

En definitiva el proceso de innovación, cualquier proceso – en ese sentido cualquier proceso de la vida lo es – necesita equilibrar la creatividad y la modelización sobre la base de los valores. La figura del círculo nos sugiere complementariedad en vez de contradicción, nos sugiere equilibrio entre los dos elementos y nos sugiere continuidad, pues después de un proceso innovador el círculo se retoma y se vuelve a iniciar otro proceso, lo que debe garantizar la sostenibilidad de la innovación que es lo que hace que las cosas progresen. Lo denominaremos Círculo de Leonardo, dado que Leonardo da Vinci constituye una buena referencia de innovación en su fase creativa y en la de modelización.



El Círculo de Leonardo y el Modelo de Innovación Competitiva.

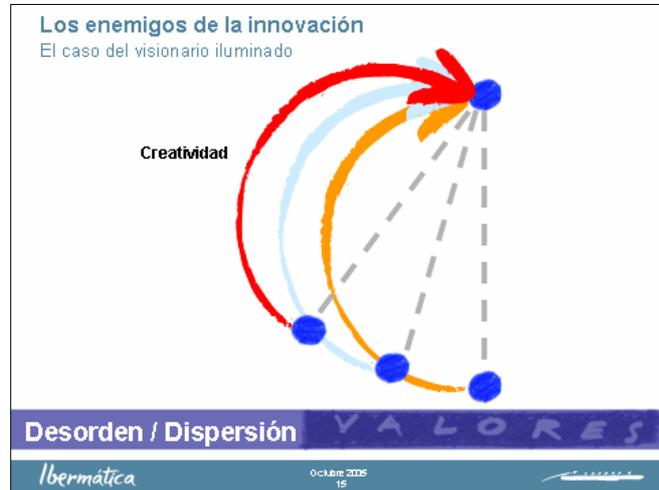
La reflexión teórica sobre la innovación como equilibrio entre la creatividad y la modelización, sobre la base de los valores, que se proyecta en el Círculo de Leonardo, tienen su clara materialización en el Modelo de Innovación Competitiva (MIC). El Círculo de Leonardo se incorpora en lo que el MIC denomina el círculo virtuoso de la innovación generando los espacios de la innovación que son espacios de inspiración (creatividad) y de sistematización (modelización).

Conviene volver a insistir en que, en ambos casos, el reto se encuentra en que el círculo vuelva a ponerse en marcha después de cada proceso de innovación. La continuidad en el tiempo de ese círculo que no deja de girar es fundamental para conseguir la sostenibilidad en la innovación, algo absolutamente necesario si queremos hablar de innovación competitiva.

La figura del círculo es tremendamente sugerente porque proyecta eternidad (no hay final), proyecta equilibrio y perfección (no presenta aristas), es energía para retener y para expandir (carácter defensivo y carácter expansivo) y empuja al movimiento como elemento base del progreso (la rotación de la innovación).

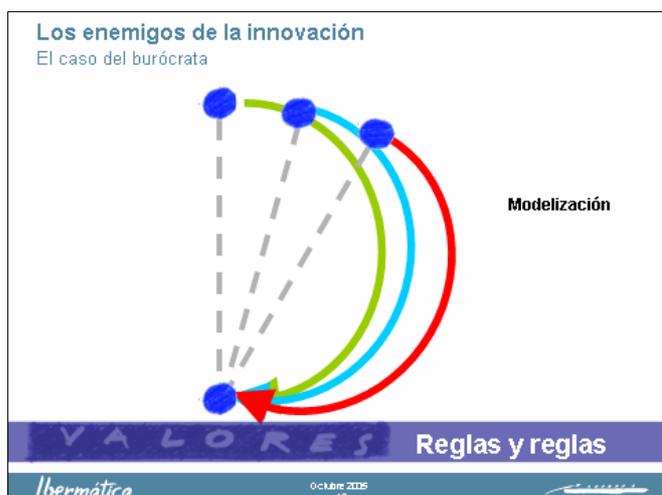
Los enemigos de la innovación: de los visionarios-iluminados a los burócratas

Si tomamos como referencia el Círculo de Leonardo y observamos el primero de sus elementos básicos, la creatividad, podemos entender que uno de los enemigos más claros de la innovación se encuentra en un exceso de creatividad. Lejos de ser anulada por la burocracia – el otro enemigo de la innovación –, el exceso de creatividad sin modelización alguna hace que los procesos creativos pasen a ser ejercicios visionarios, propios de iluminados que en el mejor de los casos no producen ninguna mejora.



En estos casos el proceso de creatividad inherente a todo proceso innovador no es capaz de dar el paso a la modelización, absolutamente necesaria para innovar de forma sostenible y competitiva.

Lejos de completar el círculo, el iluminado-visionario vuelve a comenzar un proceso creativo tras a otro, sin modelizar. Los valores desaparecen y se convierten en desorden y dispersión. Esa carrera de la creatividad por la creatividad, sin esfuerzo alguno por sistematizar, ordenar, modelizar y así ir conformando valores, es una carrera inútil que no lleva a ningún sitio. Existen tipologías claras de personas y organizaciones con ese comportamiento. Los llamaremos visionarios, en su acepción de quien se figura o cree cosas imposibles, quiméricas o imaginarias, y también iluminados, en su acepción de quienes practican el conocimiento intuitivo como forma de vida.



En el otro lado del Círculo de Leonardo se encuentra la modelización. Es fundamental, como acabamos de ver, que los procesos creativos se conceptualicen y se proyecten en modelos que sirvan para asentar los valores y ser referencia para el siguiente proceso innovador.

El peligro de caer en un exceso de modelización y en ausencia de creatividad, es lo que lleva al otro enemigo de la innovación: la

burocracia.

El burócrata tiene aversión por los procesos de creatividad que le enfrentan a lo desconocido y de manera automática se olvida de los valores que le ayudarían en ese desafío y busca la referencia del manual y el procedimiento. La garantía de no equivocarse está en no correr riesgos, en no emprender nada nuevo, en aplicar las reglas. La organización, y las personas, se convierten en obsesos de los procedimientos, los valores son sustituidos por reglas y más reglas. Desaparece la posibilidad de cualquier ruptura de creatividad que permita innovar. Sólo la cooperación con otros, que sean creativos, les puede salvar, pues lógicamente la cooperación entre iguales para modelizar es muy fácil pero termina no sirviendo para nada.

Del Círculo de Leonardo a la Esfera de la Innovación (El crisol del alquimista)

El Círculo de Leonardo supone una aproximación a la innovación poniendo el foco en dos de los aspectos fundamentales de la misma: la creatividad y la modelización. Como toda aproximación es una simplificación del proceso que pretende explicar o representar. En este caso proyecta la faceta más sustancial de los procesos de innovación, pero no es la única a tener en cuenta al hablar de innovación. Hay otras facetas que son complementarias y que se representan en nuevos círculos. Todas ellas nos sugieren otra vez equilibrio entre aspectos que, pudiendo ser contradictorios, son complementarios en todo proceso de cambio y evolución, en definitiva de innovación. Podemos hablar del Círculo del Liderazgo (Confianza-Convicción), el Círculo de la Vida (Juventud-Madurez), el del tamaño (pequeño-grande), el del tiempo (nuevo-viejo), el de las emociones (corazón-razón), el del emprendedor (riesgo-seguridad), el de las diferencias (diversidad-uniformidad), etc.

Así, el Círculo de Leonardo se complementa con estos otros que inciden en facetas complementarias para entender los procesos de innovación. Todas estas facetas nos permiten pasar de la visión centrada en un eje a la visión completada por diferentes ejes que se corresponden con otras facetas diferentes que se complementan.

Todas ellas deben operar de forma consistente y equilibrada para garantizar una innovación competitiva sostenible en el tiempo, pues la innovación desde la aparente sencillez incorpora múltiples facetas y se configura como una manera de ser y actuar de las personas y las organizaciones.



El elemento clave que ayuda a dar consistencia y equilibrio a los distintos círculos que componen la esfera es la cooperación, que aborda el contraste y las diferencias para compensarlas.

El desafío de la Sociedad de la Información consiste en pasar a un nuevo estadio, el de la Sociedad de la Innovación, en donde, contando con la tecnología y el conocimiento, hagamos del valor de la cooperación el desencadenante de la nueva revolución.

Es un reto todavía más difícil, más apasionante, que nos enfrenta a nosotros mismos, sin excusas. Porque la tecnología y el conocimiento se pueden comprar, pero la cooperación no tiene precio.