

Raíces, diseño y experiencias de un programa de innovación empresarial



El dossier que sigue es una continuación de los

publicados por Capital Humano en julio-agosto de 1996 y septiembre de 1997. El primero intentaba atraer la atención sobre las nuevas formas de trabajar la innovación, a partir de espacios de comunicación que llamábamos redes de innovación.

Se presentaba el programa Pimega'96, donde se había incorporado una nueva forma metodológica, las redes interempresariales, que buscaban la dinamización del programa. También en ese dossier se intentaba explicar una ruta de trabajo de una red profesional («Historia de Sicigia») y una demostración práctica de un proceso interno en red («Benchmarking de una red de comunicación»).

El segundo dossier abordó la metodología de trabajo: aprendizaje en/de la experiencia en grupo, metodología que flexiblemente podía aplicarse a desarrollar redes de innovación, o redes profesionales, o desarrollos didácticos, o un programa de formación de formadores, o a un programa de integración cultural, o a un proceso de innovación local... («Aplicaciones prácticas del aprendizaje en/de la experiencia»). Se presentaron algunos de los aspectos claves de la metodología: «Roles y correspondencias», «Ciclos productivos y ritmos», «Grupo de Trabajo» y un marco teórico interactivo.

En el dossier que hemos confeccionado para esta edición de Capital Humano, el problema es profundizar en las raíces de la innovación, como ya habíamos intentado en una serie sobre Innovación y empresa de seis artículos cortos publicados entre 1994 y 1995: intentar reconocer las variables estructurales, estratégicas, de la innovación «Diseñando un proceso innovador. Razones y

raíces (teóricas) de un Programa de

Innovación»). Este esfuerzo no agota las posibilidades de explicación, pero aborda algunas de ellas.

Además, centra las variables claves y por tanto, nos ubica en una posición desde donde es posible innovar de manera consciente, como proyecto diseñado que prevé unos resultados y al aplicarlo se acerca a ellos. Ese es el campo de exposición de «Innovando conscientemente. Un programa para la Comunidad Autónoma de Galicia», que explica la experiencia de Redes interempresariales aplicada a empresas gallegas. Por último, este dossier se plantea una de las cuestiones clave de la innovación: su relación con las formas de poder, en este caso, con los estilos directivos y gerenciales, buscando un modelo que generalice lo que está en el fondo de la innovación social y empresarial. El artículo que cierra este dossier («De las Redes Interempresariales a la Innovación») incorpora un anexo que se pregunta y da respuesta al por qué empezar trabajando en innovación consciente por Galicia.

No he querido añadir bibliografía a cada trabajo, porque los planteamientos desarrollados, aunque tienen un fuerte fundamento teórico, se mueven más bien en la creación de modelos y teoría. En este campo, los matices son realmente importantes y las realidades sociales siempre tienen matices peculiares que las diferencia unas de otras, por lo que un programa de innovación ha de ser un programa a medida, un programa que tenga en cuenta los matices culturales de cada espacio sociopolítico donde se vaya a aplicar. Desde hace tres años estamos aprendiendo a innovar en Galicia.



Diseñando un proceso innovador: Razones y raíces (teóricas) de un

Galicia 2002: Innovación e Calidade⁽¹⁾ fue el primer título de un anteproyecto de innovación que es la antesala de lo que vamos a explicar en este dossier⁽²⁾. Por supuesto, ese anteproyecto era una síntesis de muchas determinaciones personales y sociales, sobre cuya complejidad ni siquiera el autor puede descubrir hoy los muchos de sus entresijos, pero algunos también se intentarán verter en estas páginas. Vamos a intentar reflexionar en voz alta sobre las

razones y raíces teóricas de un programa de innovación, o lo que es lo mismo, describir la experiencia de un proyecto de innovación e intentar comprender el por qué y el cómo de lo que ha sido hasta ahora una experiencia de gran riqueza práctica, pero sobre todo, teórica, una experiencia propia de una metodología de «action research», aplicada en este caso a una realidad como la gallega.

Roberto Carballo, doctor en Ciencias Económicas.

FICHA TECNICA

Autor: CARBALLO, Roberto.

Título: Diseñando un proceso innovador. Razones y raíces (teóricas) de un programa de innovación.

Fuente: Capital Humano, n.º 115, pág. 37. Octubre 1998.

Localización: 63/98.

Resumen: El artículo intenta prospectar y reflexionar sobre las razones últimas de la innovación y las raíces teóricas de un programa de innovación, a través de la descripción de algunos detalles de la experiencia promovida por el autor para la comunidad gallega y el programa Pimega: Redes Interempresariales, que ha liderado desde su inicio hace tres años. La combinación de razones e intuiciones, las resistencias del mismo promotor y de aquellos que ya están situados y les resulta difícil ver las oportunidades de lo nuevo, la importancia de la calidad relacionada con la innovación, la necesidad de abordar los programas de innovación como si fuesen proyectos de empresa, con su horizonte estratégico, sus objetivos, sus sistemas de valores, sus metodologías específicas; y por último, la reflexión sobre los factores de identidad que forjan el entramado que da pertenencia, que confiere «holding», sobre la cooperación frente a la competencia de suma cero, y sobre un factor de gran relevancia en el camino hacia la innovación: la que el autor ha llamado ley de la necesidad. Todo ello nos muestra algunos de los factores en que se apoya un diseñador de innovación consciente.

Descriptor: Innovación / Calidad / Estrategia.

El punto de llegada de Galicia 2002: Innovación e Calidade⁽³⁾ –y a su vez el punto de partida de su inserción en la política económica y en la sociedad gallega– eran informaciones comprobadas, intuiciones básicas, contrastes de otras y con otras sociedades, experiencias y aprendizajes nacidos del error y también del acierto, un sinfín de determinaciones⁽⁴⁾ a las que se trataba de dar sentido en un sólo proyecto, fijando una ruta y una orientación, y hasta unas formas de trabajo y metodológicas, pero que se intuía que se sabía –hasta cierto punto– de dónde partíamos, pero no teníamos certeza de adónde nos conducirían nuestros esfuerzos y continuas –por necesarias– rectificaciones de la ruta. La idea, como veremos más adelante, era clara; la metodología estaba definida teóricamente y experimentada en diversos campos, no había muchos contrastes a la experiencia que se pretendía poner en marcha y si los había se movían más en la forma que en el contenido; en definitiva, había que arriesgar mucho para avanzar en este campo⁽⁵⁾.

INTUICION Y RAZONES

Lo dicho en el párrafo precedente puede hacer pensar que partíamos de cero o casi, pero no es así ni mucho menos. Lo que ocurre es que la complejidad de los

problemas que queríamos abordar podría paralizarnos si no teníamos «las cosas claras» sobre lo que podíamos hacer y si no añadíamos unas gotas de confianza en una metodología potente⁽⁶⁾, pero que en lo concreto tenía mucho camino por recorrer. Tuve que «dotarme de razones»⁽⁷⁾ para poder asumir el riesgo que significaba un planteamiento global como el que contenía Galicia 2002, pero también dotarme de mucho convencimiento interior que no siempre era fácil de mantener para vencer a los demás⁽⁸⁾.

Por otra parte, cada vez que nos planteamos un proyecto nuevo, significa que nos vamos a encontrar con muchas situaciones establecidas, con cosas bien establecidas y otras no tanto, pero que todas ellas van a producir resistencias institucionales y defenderán su territorio, junto con toda la madeja de intereses que se

forjan en torno a ellas⁽⁹⁾. En otras palabras, la realidad «ya está hecha» y tendemos a reforzarla y reproducirla y lo realmente difícil es lograr recomponerla, añadirle o quitarle algo. Hay fuerzas que pueden contribuir a cambiar y están interesadas en ello —«los que no tienen nada que perder», decía Carlos Marx— y otras que defienden por activa o por pasiva —la mayoría de las veces mediante el silencio— su posición y evitan, si pueden, que las cosas se modifiquen, aunque sólo sea un poco.

¿CALIDAD E INNOVACION?

¿Por qué relacionar Innovación y Calidad en el título del proyecto? Ambos conceptos están íntimamente relacionados en los mundos micro y macro socio-económicos. Se consigue calidad innovando y se innova median-

(1) Este proyecto lo remití a diversas instituciones económico-sociales gallegas con objeto de que lo consideraran a lo largo de 1994, y por fin tuve la oportunidad de hacerlo llegar a la presidente de la Xunta, quien lo remitió al IGAPE y ahí hacia marzo de 1995 empezó la materialización del mismo en un programa de actuación específico. El título posteriormente fue acortado a Galicia 2002: Innovación, por razones obvias cuando se haya leído este texto más arriba. La idea inicial de relacionar Innovación y Calidad tenía un carácter más amplio y al mismo tiempo específico de la realidad gallega y entroncada con un esfuerzo que había aprovechado la realidad de la calidad de los productos gallegos para proyectar una imagen nueva. Lo que ocurre es que el esfuerzo había sido más de imagen que de apoyo real a la calidad de productos y servicios y esto se tradujo en un desajuste entre lo que se presentaba en la campaña y lo que se plasmaba en la realidad de la empresa gallega. Por eso, cuando comprendí el sentido profundo de este programa, me di cuenta de que era preciso apoyarse en algo más rotundo y nuevo como la innovación y dejar a la calidad humana y creada como algo que se derivaría del programa mismo de dinamización de la sociedad y empresas gallegas. De ahí que se «perdiera» el nombre de Calidad en el título global del programa.

(2) Hace dos años publicamos un dossier sobre Redes en Capital Humano en el número de julio-agosto, y en el que se dedicaban dos artículos a explicar sucintamente lo que aquí vamos a trabajar con una experiencia concreta y positiva que hemos adquirido en estos años.

(3) Punto de llegada porque un proyecto termina un proceso amplio y a veces confuso, de reflexión. Y lo que es llegada se convierte en punto de partida al existir la posibilidad de poder aplicarlo, o para quién lo aplica o contrasta en la práctica.

(4) Un sinfín de determinaciones: «toda una vida», como decía la canción. He compartido experiencia empresarial, investigadora, formadora, consultora, difusora, etc., a lo largo de más de 30 años de vida profesional y siempre intentando que lo que hacía tuviese un sentido global, estructural, interrelacionado, —¿y autorreglado?, como diría Piaget—. He interrelacionado constantemente mis múltiples y paralelas actividades, intentando hacerlas cobrar un sentido común, un sentido estructural y coherente, que ha ido evolucionando a lo largo de mi desarrollo personal y profesional. He aprendido haciendo y utilizando lo que aprendía para continuar y probar nuevas formas, y todo en un proceso global, que a veces me ha rebasado por mi poca capacidad personal para manejar tantos mundos interrelacionados y correspondientes. Mi talento, mi tendencia interna, lo que me motiva, es intentar algo que todavía no he intentado, probar y hasta cierto punto sufrir con la incertidumbre de lo nuevo, pero probando algo que tenga sentido, que se corresponda con un proyecto global, que sirva para algo y para mejorar, que ponga en duda sólo razonablemente lo existente, pero que tienda a recomponer el presente y a abordarlo con formas novedosas. Me gusta vivir la innovación.

(5) Así lo entendieron en la dirección del IGAPE desde el primer momento. Era un proyecto con mucho riesgo, pero de poco coste, decían inicialmente. Yo estaba seguro que era de bajo coste y de bajo riesgo, aunque aceptaba que existían muchas incertidumbres. El riesgo era bastante controlable, y la potencialidad podría ser mucha, como luego se demostró.

(6) Hay que tener en cuenta que la metodología se fundamenta en planteamientos de trabajo básicamente cualitativos (Vid dossier sobre Innovación y

Comunicación en Capital Humano septiembre de 1997), normalmente poco comprendidos y muchas veces considerados como algo opinable y no científico, lo cual añade más valor al riesgo que la dirección del IGAPE y el director del Área de Innovación y Formación (Miguel Ángel Merino) asumieron desarrollándolo y apostando por él en su momento. No tiene relevancia que el autor creyese en él, porque había vivido diversas experiencias gratificantes y positivas que reforzaban y contrastaban su propuesta, pero a veces no es fácil hacerse entender cuando las experiencias se pasan a las palabras y a las presentaciones y ahí está todo el mérito del equipo que valoró positivamente el proyecto y empezó a trabajar para hacerlo posible.

(7) El autor se «va dotando de razones» poco a poco. Los datos se van trabajando y hay momentos de creación y de intuición. En mi caso, 1992 es un punto de explosión desde el punto de vista de la innovación. Una oportunidad de la Universidad d'Estiu de Prada me obligó a concretar y escribir lo que estaba disperso por mis neuronas. El resultado fue muy ensayístico y de verano, pero me ayudó a poner en marcha lo que había experimentado más de una vez en mi trabajo profesional. «Grupo e Informática: un proyecto de pareja», fue una llamarada que inmediatamente me introdujo en un trabajo en forma de libro sobre Innovación y Dirección. El libro lo pude hacer avanzar hasta un punto, pero me ahogué, y tuve que recurrir nuevamente a la experiencia. Hoy el libro está terminado, gracias a la fuerza de las experiencias de aplicación de una metodología potente al mundo empresarial, macro y micro, al institucional y al educativo.

(8) Estoy acostumbrado a estar sólo «razonablemente convencido» de las cosas, pues sé por experiencia y por lo que he aprendido en la vida y en los otros, que las teorías más potentes en poco tiempo pueden perder gran parte de su validez o hasta en su totalidad. La provisionalidad de los planteamientos, de los saberes y de las hipótesis nos permite mantener siempre ciertas reservas sobre su validación. Había muchas lagunas en el planteamiento que sólo se podrían ir rellenando según lo pusiéramos en marcha. Pero el valor sólido de todo esto era una metodología flexible y compleja, que podía dar respuesta a infinitas situaciones reales como después se demostró. Además, hacerlo así es propio y correspondiente con un aprendizaje basado en la experiencia. No puede haber tanto espacio entre experiencia y teoría; lo ideal es recorrer la experiencia y por prueba y error ir consolidando provisionalmente modelos y teorías.

(9) Quizás la mayor dificultad de un proyecto innovador es que, en principio al menos, produzca la menor cantidad de rechazos posible, porque siempre producirá resistencias al cambio. Siempre hay alguien que «tiene la posición cogida» y que intenta evitar ser desplazado. Por otra parte, también el que propone se siente en riesgo, un poco atemorizado por sus propias propuestas y su responsabilidad, y sobre todo, por la crítica constante de la propuesta. Dicen que en nuestro país es mejor no ser el primero en hablar, sino el último —«decir la última palabra»—. Y proponer significa quedar abierto a la crítica de lo propuesto. Si además esto se hace en un contexto desarrollado y donde existen otras propuestas ya consolidadas y con las que indefectiblemente se entra en cierto o gran conflicto, el camino es duro para atreverse al riesgo de una propuesta.

(10) La «ruta» de Japón hacia la calidad tiene más que ver con la autoexigencia y el «holding» —en este caso, una cierta forma de dependencia y/o su-

te procesos de calidad, y ambos son fenómenos que anticipan los resultados de nuestros esfuerzos y les confieren mayor valor cuando llegan a sus destinatarios, a sus clientes.

Esta relación bidireccional innovación-calidad se hace más consciente si cabe desde que las sociedades se han hecho más exigentes y han demandado respuestas adecuadas a sus necesidades, y especialmente a partir de las prácticas de calidad total del Japón de la posguerra, luego extendidas a los EE.UU. y al resto del mundo ⁽¹⁰⁾.

Lástima que muchas de las versiones prácticas que se han aplicado en las empresas y en la sociedad en general, hayan ido deteriorando el fuerte carácter innovador que conllevaba la interrelación calidad-innovación, enfatizando más en la seguridad que en la novedad. De ahí que hoy se hable mucho de calidad en las empresas, pero es esta «calidad» edulcorada que «asegura» a los clientes que lo que se consume se ha hecho como se dice, pero que ha reducido extraordinariamente la fuerza de la calidad como lugar de sublimación y de encuentro de intereses contrapuestos ⁽¹¹⁾, y que en torno a la calidad del trabajo y de los productos pueden reencontrarse hacia objetivos comunes y

de desarrollo personal, grupal y social, y por supuesto, empresarial. Pero esta es una cuestión que tiene difícil arreglo, dado los muchos intereses y muy instalados que se distribuyen en ese mercado.

En todo caso, la relación innovación-calidad tiene más sentido si cabe en una Comunidad como Galicia, donde se había proyectado públicamente una idea de calidad «natural»: Galicia Calidad, y donde existen razones más que sobradas para no dudar de esa calidad de los productos naturales en general. El reto, sin embargo, está en el mundo de lo manufacturado y de los servicios y ahí es donde es preciso hacer un especial énfasis en la Calidad como lugar sublimador y de encuentro de intereses, y como antesala y a la vez resultado, de procesos innovadores.

GALICIA 2002: UN PROYECTO DE EMPRESA

Galicia 2002: Innovación e Calidade era un documento formulado como un proyecto de empresa, como un proyecto estratégico de empresa, como un proyecto organizacional. Contenía una visión estratégica, un horizonte, unos objetivos estratégicos, una ruta metodológica

bordinación al grupo social-, la sensación definida de pertenencia a un conjunto, y la necesidad concreta en los años de la posguerra, haciendo un esfuerzo sublimador de recuperación especialmente activo en esos años. La «ruta» USA a la calidad tiene más que ver con la exigencia del cliente, de la competencia, del mercado. Se moviliza uno para satisfacer a los clientes. La ruta japonesa es social y a través de grupos motivados por un entorno-holding. La ruta USA es básicamente individual (tiene más que ver con el mundo anglosajón, puritano). Hacer las cosas con calidad evita el coste de la pérdida de cuota de mercado y cada uno ha de salvarse. Es un mundo más individual y canalizado desde arriba. La responsabilidad se fija en objetivos que es preciso conseguir y todos a por ello. Hay más desconfianza y la flexibilidad y operatividad está condicionada por la dirección, por el arriba. En el caso japonés, existe más libertad de innovación, porque los participantes son más disciplinados y se autorregulan con más facilidad y sin necesidad de un control tan exhaustivo. Esto permite el círculo de calidad, el grupo de mejora, con un grado de libertad mayor y por tanto, con mejores resultados. La ruta europea dominante (las famosas ISO 9000) procede de la cultura alemana, y se fundamenta sobre el aseguramiento de que todo esté en su sitio, y se evite los sentimientos, las motivaciones, mediante la frialdad burocrática y el control-auditoría constante del proceso planificado. Es una ruta técnica, una especie de post-control de calidad. Hay otras rutas hacia la calidad no dominantes en el espectro europeo, o que han decaído en su presencia, cuando en los ochenta se les veía como posibles. Los avances franceses de aplicación de círculos de calidad, que al final acabaron fracasando a pesar de la fuerza con que comenzaron y lideraron el proceso en Europa; y también y en paralelo, aunque más arraigado en las empresas, la visión del TQM, del Management o Dirección por calidad total, que estaba y está más asentado en las islas británicas. Todo lo que afirmo en esta nota es una interpretación rápida y más bien periodística del tema, pero creo que es de cierta utilidad para comprender dónde estamos y cómo estamos tratando el tema de la calidad, donde hoy se trabaja bajo criterios, en mi opinión, demasiado estrictos, técnicos y fríos, y que reducen la potencialidad de la calidad entendida como cemento de la innovación empresarial.

(11) Este planteamiento tiene sus referentes experienciales y teóricos en el Quality of Working Life.

(12) Algunas de las razones que me «llevaron» a Galicia están presentadas en el artículo «Redes hacia la Innovación» publicado en julio-agosto de 1996 en Capital Humano.

(13) Y esto es más cierto en el caso español en general. Se dice que la envi-

dia es uno de los grandes pecados capitales de los españoles. La envidia casi siempre va unida a una posición hipercrítica por destructiva que dificulta el reconocimiento y el crecimiento. Es posible enseñar a trabajar en positivo, pero nuestras formas culturales están muy fuertemente arraigadas en posiciones envidiosas y destructivas. Esto reduce el crecimiento de nuestro yo, de nuestra personalidad, porque los referentes tienden a inhibir nuestra actuación. Esta es una de las razones que dificulta la asunción de riesgos. Por ejemplo, se dice eso de que no hay que presentarse nunca voluntario, aplicado a la milicia, pero también lo es como «valor» (sic) cultural implícito en nuestras formas de comportamiento normales.

(14) Es difícil determinar el ámbito de aplicación de la «ley» de la necesidad, pero es evidente que la necesidad es un motor que tantas veces nos lleva a la necesidad de superación y de ahí a una cierta ambición que da energía a nuestra voluntad y le ayuda a conseguir cosas que vistas cuando son alcanzadas parecen imposibles que hayamos llegado. He utilizado muchas veces el término necesidad muy relacionado con la innovación. La competencia produce «necesidad» en el sistema empresarial, porque al tener que competir con otros, ha de aguzar su ingenio para hacerse con una cuota de mercado y para mantener a su clientela. Por poner otro ejemplo más cotidiano: es probable que nuestros hijos, la generación actual, tengan menos «necesidad» que la nuestra, en cuanto a búsqueda o ambición, entre otras cosas, porque a nosotros nos faltaban muchas cosas y a ellos, al menos no les falta –y en general– lo más elemental, y sin esfuerzo o con poco esfuerzo. Ahora eligen, nosotros sólo podíamos seguir y aprovechar las rutas que nos dejaban recorrer. Como se verá más adelante, el valor de la necesidad está muy presente en diferentes aspectos de la metodología de trabajo.

(15) Tengo que aclarar que la «necesidad última» que ha movido al autor de este proyecto a promoverlo y ponerlo en marcha ha sido su necesidad interna de «reparación». Soy un emigrante más de una tierra abierta al mundo, he adquirido madurez en el exterior y me gustaría devolver parte de la misma para desarrollar nuestra cultura y ampliar sus potencialidades y su identidad plural.

(16) Quizás esta es la razón por la que hemos aceptado el mercado, ya que al ser automático y regido por «fuerzas desconocidas», que responden a leyes específicas, y aspiramos a que nadie lo maneje. En el fondo el mercado es como la selva, pero preferimos la selva a trabajar nuestros procesos conscientes y desarrollarlos.



ca para avanzar en el sentido deseado, un plan de tiempos y de trabajo y unos anexos que intentaban mostrar algunos de los porqués y fundamentos del proyecto. Vayamos por partes y dando explicación a lo que se proponía.

El horizonte estratégico (visión) se orientaba al «Desarrollar la potencialidad innovadora de la empresa y sociedad gallegas». Esto significaba que se partía de la hipótesis de que existía una amplia potencialidad no aprovechada, por desarrollar; que existían muchas capacidades potenciales innovadoras ⁽¹²⁾, pero que estaban poco aprovechadas.

Muchas eran las razones que habían impedido e impedían materializar dichas capacidades, pero las razones externas eran sólo una disculpa y al final hay que considerarlas como un dato –si las cosas cambian en el exterior, pueden mejorar para todos provisionalmente, pero si no hemos cambiado interiormente, en nuestro marco de relaciones e identidades, las cosas tienden a no avanzar con la suficiente rapidez, porque se ralentizan por el mismo marco estructural, en el mundo de lo interno–. El horizonte propuesto nunca es alcanzable del todo, por eso es un horizonte, algo que nos atrae porque parece que está a nuestra mano y que nos gustaría conseguir, pero que siempre «se aleja».

BUSCANDO IDENTIDAD

En último extremo, lo importante y significativo en la modificación de una situación es la transformación del marco de lo interno. Una persona convencida de que puede hacer, que tiene el apoyo de alguien o de una idea, es más fuerte y se muestra como más arriesgado, que aquel otro que no sabe si lo que hace está bien o mal, o si, en cambio, duda de lo que hace, o si no está seguro de sus propias capacidades. La fórmula no será decirle que las tiene, sino que él mismo vea que las tiene, que cobre identidad, y esto –salvo excepciones– se logra mediante el contraste con otros semejantes, y el apoyo en los mismos y en sus experiencias. Lograr identidad individual, grupal y social es de una gran relevancia para que surja una tasa media mayor de personas que innovan, que se atreven, que buscan, que valoran su libertad, que aportan... En consecuencia, es preciso creer en las propias posibilidades, pero para ello nada peor que creer demasiado, hacerse grandioso y pensar «qué bueno soy». Sólo el esfuerzo continuo confiere esa fortaleza al yo que nos permite que a través del reconocimiento lleguemos a la autoestima, todos los días renovada y todos los días puesta a prueba.

Y la identidad hay que desarrollarla poco a poco, haciendo camino juntos, compartiendo experiencias,

haciéndonos como seres humanos. La identidad social se logra a partir de la confianza (y la confianza como dicen los ingleses después de comer una onza de sal juntos, es decir, mediante la relación y su profundización). Pero esta formulación de identidad-confianza-interrelación es muy bonita, pero no se presenta con facilidad en la mecánica actual en nuestra sociedad, «le quitamos la identidad a las personas», no los dejamos crecer: lo que hace crecer a unos, hace pequeños a otros⁽¹³⁾.

COMPETENCIA: ¿SUMA CERO?

El sistema de competencia en una de sus facetas más presentes es cruel y salvaje y produce fenómenos de «casi suma cero» (lo que gana uno lo pierde otro, aunque si es cierto que crecemos, los que ganan lo hacen en mayor medida que los que pierden: en cualquier caso, es preciso destruir mucho para construir también mucho y unos «luchamos» con otros para sobrevivir y mantenernos en la competencia). Así se forja la identidad, pero también se fragmenta la identidad. Se forja porque es como un yunque en el que forjamos a golpes y con fuego las rutas de la supervivencia y del éxito; pero se fragmenta, porque nos mantiene en nuestra identidad individual y nos impide desarrollar nuestras capacidades de colaboración, de intercambio, de interrelación y potenciar nuestras potencialidades grupales y sociales. No me cabe duda de que la competencia es una suerte de selección natural darwiniana en el mundo de lo social. Por tanto, la presento como una ley estructural a tener siempre presente.

LA «LEY» DE LA NECESIDAD

Marcarse un horizonte estratégico implica un riesgo y a la vez precisa de una gran voluntad para movilizar las fuerzas en esa dirección, y para ello es preciso que se cumpla en cierta medida la «ley» de la necesidad⁽¹⁴⁾. En primer lugar, si no se siente la necesidad de moverse, es difícil que esto ocurra, y por tanto, si queremos conseguir algo pero «no hay clientes», nos quedamos con la idea, «compuestos y sin novia». Y, por otra parte, si el poder está tan asentado en nuestra organización actual de las cosas que predomina sobre el interés nacido de lo profesional y lo humano, también las cosas van a ser más difíciles. Los poderes pocas veces se justifican en su boato, y en consecuencia, producen envidias en otros que no los tienen y aspiran a ellos o a que nadie los tenga; y también producen rechazo porque se piensa que cualquiera podría ejercerlos.

Para no extendernos mucho más, la necesidad tiene que existir para poder proponerse una orientación estratégica⁽¹⁵⁾, o si no contribuir a crearla poco a poco. Y aún así no está exenta de ser atacada por aquellos

que no tienen necesidad, y que están ubicados en posiciones de status que no quieren perder, y que el nuevo horizonte les puede dar miedo, por sus consecuencias imposibles de prever para ellos y para los otros, para todos los intereses. Todos sabemos que las ideas que intentan cambiar el mundo siempre encuentran fuertes resistencias y una idea que cambia casi sin darnos cuenta el entorno es desarrollar espacios innovadores.

Está claro que para abordar un programa de Innovación y proponerlo es necesario contar con la presencia de múltiples resistencias, porque en última instancia preferimos que las cosas nos vengan dadas y que nadie las remueva⁽¹⁶⁾. Por eso también preferimos y valoramos a los innovadores, a aquellos que han surgido, pero pensamos poco en diseñar espacios innovadores. Puede parecer que es mejor que las cosas surjan a que las cosas se hagan, se piensen, se planifiquen y den resultados. Para ello es preciso hacer lo mismo, pero hacer las cosas de tal manera que produzcan el mínimo de resistencias, y se reduzca así al mínimo las pérdidas de energía, porque si hacer innovación es en sí como arenas movedizas y encima nos topamos con resistencias amplias, las posibilidades de éxito del programa se reducen sustancialmente.

EN RESUMEN

En este artículo nos hemos adentrado en algunas consideraciones sobre el proceso de diseñar innovación. Y lo hemos hecho a través de las enseñanzas de la experiencia de las Redes Interempresariales de Galicia 2002. Hemos visto y hemos podido comprender y reflexionar sobre lo importante que es tener un buen punto de partida, las dudas que pueden invadir al promotor y cómo puede abordarlas, las resistencias complejas ante un programa de estas características, el análisis de las condiciones de actuación y la necesidad de configurar un programa como si fuese un proyecto de empresa, con un horizonte estratégico, una visión, unos objetivos y un método flexible y operativo.

También nos hemos referidos a tres aspectos claves en un programa de innovación: la necesidad de reforzar la identidad, normalmente deteriorada o sobrevalorada, la forma de abordar el modo cultural de la competencia para evitar el suma cero y por último, la forma de aprovechar la «ley de la necesidad» en que se fundamenta cualquier programa de innovación, pero que no puede ser el único motor, sino el motor adecuado a la situación que trabajamos. Cada uno de estos factores conjuga un planteamiento básico y estratégico de un programa de innovación. Aquí hemos querido reflexionar sobre las bambalinas del programa. Esperamos que nos anime a continuar promoviendo innovación que falta nos hace. □