

De la Espiga a la Espiral:

INNOVAR O CAMBIAR

La innovación es una necesidad global del estado de las cosas en el mercado mundial; dicho en otras palabras, de los niveles reales o sentidos de competitividad empresarial.

Las empresas aspiran a la innovación como receta mágica “que nos saque de pobres”, como las quinielas o la lotería. Se piensa en la innovación como algo imprescindible y necesario de inmediato para “llegar antes” o “ser más” o “conquistar mejor” clientes y mercados. Y hasta aquí sólo un punto de preocupación: se vive la innovación más como ideología que como proceso complejo, más como un “chasquido de dedos” que como un “**arremángate y trabaja**”, más como algo puntual e inmediatamente transformador que como un mundo de incertidumbres sólo superadas por el esfuerzo, y así nos va en el cuento.

Cuando nos presentan una nueva forma de hacer las cosas, como estamos esperando algo salvador, hacemos “lecturas” ideológicas de esas nuevas formas y en lugar de contemplar el conjunto, nos perdemos en aspectos que aun estando contenidos en el nuevo método, sólo son un aspecto parcial de lo propuesto.

Y estaba pensando en la famosa re-ingeniería de Hammer. Tendemos a ver más lo marginal en la propuesta de Hammer que lo substancial que consiste en añadir algunos matices a lo que ya vienen diciendo otros autores. Y curiosamente, los matices en que nos paramos son los que hacen referencia al “chasquido de dedos” y “ya está” -en este caso, ese “poner todo patas para arriba” del proceso reingenieril -; sin embargo, obviamos algo. Tan significativo como que se está hablando de procesos y no de resultados, dando por supuesto implícito que los resultados son consecuencia de un proceso y la calidad del mismo conlleva la “calidad” de los resultados -obsérvese que esto significa que entonces el énfasis no está en los beneficios, sino en la caja negra del proceso que puede llevar a alcanzarlos-.

En este contexto social, hablar de innovación es muy difícil, y proponer acciones o métodos innovadores todavía más. En mi concepción lo menos innovador en términos sociales- tal y como se entiende- es proponer un proceso innovador. **Un Proceso innovador es algo cotidiano**; no tiene nada de extraordinario, ni necesariamente sugerente, no contiene la mayoría de las veces espectáculo ni cambios inmediatos. **Un proceso innovador es algo que nace del esfuerzo y de la experiencia y que tiene “raíces” teóricas y sociales y personales- sin tradición, sin experiencia, no hay modernidad, ni innovación-**.

Innovar no es cambiar, y menos cambiar inmediatamente, aunque una resultante de la innovación sea un cambio, consecuencia de un proceso. Innovar es, sobretodo, experimentar, vivir con conciencia y con método. Innovar es aprender en la experiencia y esta proposición es “muy

vieja"-no innovadora-. Innovar es experimentar hay que tolerar el error propio y ajeno como fuente de aprendizaje y de mejora permanente. Claro que dicho así puede llevar a grandes desorientaciones como aquello de "tirarse a la piscina y luego aprender a nadar". Lo que creo cierto es que la **innovación no es una consecuencia de un cambio, sino de un proceso de mejora, de esfuerzo permanente, donde no se olvida la memoria, la experimentación, lo ya aprendido, y donde se intenta hacer y aprender en un mismo proceso que conlleva una práctica sobre lo ya pensado.**

De la espiga a la espiral

En esta serie de artículos voy a intentar mostrar **un modelo de innovación**. Partiré de lo imprescindible, del fondo estructural (del primer ángulo de la espiga), del sentido, de la estrategia y de los valores y, después iré abordando sucesivamente otros tres ángulos superpuestos, para finalmente concluir con los "agentes" del cambio, es decir, de la espiralización de la espiga.

El camino de la innovación lo asemejo al recorrido entre la espiga y la espiral, figura que tomo prestada de una composición artística de **Cesar Montaña**. La espiga en perspectiva sería como un conjunto de ángulos abiertos superpuestos unos a otros, pero si por alguna razón contextual se retuerce, la parte externa de los angulosa se amplía mientras la interna se apaga hasta en la formación de semillas y al tiempo toma la forma de una espiral. Hace muchos años la humanidad pasó del círculo al triángulo. El paso siguiente es la espiral. Como decía la canción: esta escrito en el viento.

Innovar es saber mirar un poniente (llamado también ocaso o puesta de sol) como una oportunidad de progreso y de mejora, por "donde va el sol", la vida, sabiendo que al día siguiente, muy probablemente volverá "a nacer" y nos marcará nuevamente el camino a seguir, el camino de las estrellas, el de la Vía Láctea, el que han seguido los pueblos, en su proceso de mejora, del Este hacia el Oeste.

De la espiga a la espiral

¿Qué hemos avanzado?

- Innovar no es cambiar, sino mejora permanente
- Innovar es, sobre todo, experimentar, vivir con conciencia y con un método.
- Innovar es aprender de la experiencia, tolerar el error propio y ajeno
- La innovación no es consecuencia de un cambio, sino de un proceso de esfuerzo permanente, dónde no se olvida la memoria, lo ya aprendido.
- Sin tradición, sin experiencia, no hay espacios para la innovación

SENTIDOS, VALORES, ESTRATEGIAS

La piedra angular sobre la que hay que elevar el edificio de la innovación empresarial permanente es que **la organización contenga en su seno y sea compartido un sentido nacido de una oportunidad detectada**. El sentido es aquí el negocio. Todas las empresas tienen un sentido inicial y algunas siguen adelante diez años después y otras no; aquellas que sobreviven y mantienen el sentido adaptado al cliente y al mercado, seguirán estando orientadas por lo que es imprescindible, por la seguridad de nuestro análisis de lo real. Saber por qué se hacen las cosas y hacia que van orientadas, en que negocio nos movemos y por qué razones lo hacemos aquí y no en otro sitio, son aspectos que confieren “holding” a una empresa y le permiten añadir valor a su tarea.

El sentido de una empresa es un factor a compartir. Hacer partícipes del sentido a los integrantes ayuda a crear un espacio de comunicación y de colaboración mutua. Normalmente, las empresas al principio son muy conscientes de su sentido y lo comparten ampliamente, pero según van teniendo éxito y se van ampliando y burocratizando sufren fases en las que parece que están desorientadas porque es necesario re-editar ese sentido estratégico, ya que ha devenido en un “cuasi - inconsciente” y por la prisa del mismo crecimiento, hemos olvidado los orígenes. El sentido es algo que entonces es preciso recuperar haciendo un esfuerzo en el rediseño del continente de la empresa, del lugar de pertenencia, del envoltorio, de las formas. El sentido, aunque puede y debe tener un por qué, muchas veces tienen el carácter de visión o nace de haber visto claro en su momento determinadas cosas.

Simplificando, por razones de espacio, dos son las variables centrales que soportan **el sentido empresarial: los valores y la estrategia**. Cada empresa tienen unos valores, la mayoría de las veces preconscientes, y en último extremo, todas las que han sobrevivido es porque han sido capaces de “mantenerse en sintonía con el cliente, con el mercado”, siendo casi siempre el primer valor de una empresa con éxito, el servicio al cliente. Después

existen otros muchos valores personales o de interrelación entre las personas: respeto mutuo, colaboración, aprendizaje, equivocarse haciendo o trabajar sin errores, etc. Cada empresa es un cocktail de valores, vuelvo a repetir, las más de las veces, preconscientes o inconscientes. Los valores se combinan con la estrategia y dan lugar a un proyecto de empresa.

Una empresa innovadora, entendiendo por tal aquella que consigue ir dos pasos por delante del mercado y del cliente, ha de tener claro interiormente, y mostrarse en coherencia, el sentido de su negocio, sus estrategias o su estrategia y sus valores. En definitiva, ha de ser consciente de sus objetivos globales y a largo plazo, de las razones de lo que hace, lo que da sentido a su labor, y también de los modos de trabajo y de comportamiento que son correspondientes y refuerzan el negocio empresarial y lo hacen posible. Fines y medios, ambos globales, han de ser compartidos, interiorizados, para poner las primeras bases del edificio empresarial.

Y este es el primer ángulo de concreción de la innovación: sentido, valores y estrategia. Este conglomerado conforma la filosofía de la empresa y de sus modos de actuación: su cultura empresarial, aquello que la distingue de otras, y le da identidad diferenciada, personalidad.

Modelo de progreso

GRAFICO

=====

De la espiga a la espiral (3)

Ya hemos visto que:

- Innovar es un proceso de mejora permanente, donde no se olvida la memoria, la experiencia.
 - Innovar es experimentar, vivir con la conciencia y con método.
 - Un proceso innovador se fundamenta sobre un sentido, normalmente nacido de una oportunidad detectada.
 - Las variables de fondo del sentido empresarial son los valores y la estrategia.
 - Ser innovador es adelantarse a las necesidades y al mercado. El cliente nos sitúa en posición potencialmente depresiva, de escasez y de superación.
-

Comunicación y Grupo

Cuando nos encontramos con fenómenos de innovación en zonas geográficas especiales nos solemos preguntar por qué se ha producido ahí y no en otros sitios, o por qué han innovado unas empresas y no otras. La mayoría de las veces no tenemos una respuesta convincente y decimos que son una multiplicidad de factores que han “concurrido” en ese espacio. Nos cuesta profundizar en esos factores y puede quedarnos, por nuestra incapacidad para dar una explicación a un fenómeno tan complejo, que ha sido una casualidad, que ha ocurrido por azar. Obviando la dificultad de dar una explicación global, que no tenemos si se puede tratar de observar algunos factores que “trabajan” en las cajas negras de la innovación y que la hacen posible.

Una de las variables estructurales que incide es el entramado, la **telaña de relaciones y su calidad** en términos de confianza en los otros, lo que hemos denominado **comunicación o estructura de las relaciones**. Una red tupida de relaciones favorece la fluidez de la información y sobre todo, facilita la derivación de un espacio de confianza, de ayuda y de intercambio.

La realidad es que la mayoría de las organizaciones empresariales o no, según van adquiriendo un mayor tamaño, se van encontrando con dificultades de comunicación en su interior, existe más bien una tendencia hacia la fragmentación y departamentalización, que deteriora el sentido global de la empresa y reduce la calidad de la red relacional, produciendo fenómenos contraproducentes de conflictividad, situaciones en las que unos ganan y otros pierden. Un espacio de estas características tiende a ver al cliente como algo que hay que cuidar porque es inevitable, con lo que la comunicación externa también llega a deteriorarse.

De ahí la importancia de mantener el “setting” de comunicación y para eso es preciso hacer un esfuerzo consciente, de un método de trabajo que

favorezca la conservación y creación de espacios de interrelación hacia la tarea y el cliente. Estas cuestiones hay que trabajarlas en pequeña escala; los grandes planes de comunicación no suelen dar resultado, si no se apoyan en acciones programadas que inciden sobre las unidades operativas y usan una metodología que favorezca la participación en el proyecto común.

El grupo de trabajo es el método más oportuno para desarrollar **espacios de comunicación**, telarañas complejas de las que se deriven resultados de mejora. La creación y desarrollo de grupos de trabajo no es posible si no se produce un trabajo de cultivo, de mantenimiento, de reforzamiento de su actividad. Mi experiencia en este campo me permite proponer ciclos productivos de los grupos, ciclos de cinco a ocho sesiones en las que se dota de instrumentos de trabajo para iniciar y desarrollar su actividad en el grupo. A partir de ahí, formados en la experiencia de trabajo, pueden aplicar esa experiencia con una mínima supervisión en la creación y desarrollo de otros espacios de comunicación. También es posible aplicar un método grupal mediante un shared learning interno o interempresarial. Esta última técnica desarrolla las capacidades internas de comunicación, concluyendo proyectos que en paralelo trabajan con otras empresas.

En fin, existen muchas maneras de desarrollar la red de relaciones comunicativas en las organizaciones, pero en todo caso, lo que sí es importante resaltar la correlación entre comunicación (y calidad de las redes) e innovación empresarial. Ser capaces de desarrollar posibilidades de las empresas para anticiparse a las necesidades del mercado y derivar una actitud flexible y adaptativa al cliente.

Una imagen espacial.

De la espiga a la espiral (4)

Recordamos que:

- Innovación es mejora permanente, es experiencia, es consciencia y es método.
 - Un proceso innovador tiene su fundamento en un sentido estratégico, y hace referencia a unos valores.
 - La estructura de la innovación es la red de comunicación, la telaraña de relaciones.
 - La calidad de la comunicación depende del desarrollo de grupos de trabajo.
-

ESTILOS DE DIRECCIÓN, INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE

Para poder mantener el sentido y los valores, para evitar las distorsiones en el proceso de comunicación y mantener un estado de trabajo grupal favorable es preciso que la dirección cumpla con un papel reparador de las organizaciones, de conservador de las condiciones ambientales que favorezcan la eficacia de las mismas. Esto, dicho así, puede “saber a poco” a quienes están acostumbrados a declarar que la dirección juega un papel imprescindible en cualquier proceso empresarial y organizacional. Pero las cosas no son tan sencillas como a veces parecen.

El mejor papel que puede jugar la dirección es mantener las reglas del juego, el sentido inicial, el equilibrio en la dinámica empresarial, respetar los valores y reparar las injusticias. El peor papel es querer ponerlo todo patas para arriba. La dirección ha de dar ejemplo y, en realidad, “enseña con su (bueno/malo) ejemplo”. Pero el ejemplo ha de dejar campo para la aportación, para la innovación de los otros. **El director es más un coordinador, un facilitador,** que un dirigente en sentido clásico.

Esta idea de dirección esta relacionada con ciertos estilos de dirigir, dejando a otras metodologías de dirección en contraposición con lo necesario para el buen clima organizacional. Un proceso directivo que trabaje con otros ha de percibir la importancia del otro, su necesidad de escucha y de participación y de desarrollo de su propia identidad; su necesidad de crítica reparadora y que induzca a la mejora; su amplia necesidad de reconocimiento. Un planteamiento así se relaciona positivamente con un modus operandi grupal.

En el **grupo de trabajo, el director es más un facilitador, un coordinador, un impulsor, un orientador.** El director se apoya en su trabajo en funciones claves como es la de **observador**, que le ayuda a reconocer lo que se ha avanzado, a mantener la memoria viva y a reparar el avance del grupo y permitir nuevos ciclos productivos. **El director no existe sin el grupo,** por tanto, se apoya en su desarrollo y en su fortaleza operativa.

La dirección ha de saber que la principal tarea a desarrollar es la de **reparar la organización y contrarrestar sus tendencias hacia la fragmentación, hacia la jerarquía sin participación, hacia la homogeneidad falta de variedad, haciendo lo posible para reconstruirla mediante el mantenimiento de espacios de comunicación y de intercambio, a través de centrar las tareas y dar sentido a lo que se hace, mediante la generación de innovación y de heterogeneidad dentro del sentido global.** Este discurso es substancialmente distinto a aquél que pone a la dirección en el centro de toda la organización. Es cierto que las cosas no se pueden hacer sin la dirección, y en ese sentido, el aserto anterior es correcto. Pero también es cierto que muchas cosas se estropean porque la dirección interviene más de lo necesario y en cuestiones que no le corresponden y que producen distorsión en las organizaciones.

Lo único que no tiene duda es que **la dirección no es neutral**, sino que puede ayudar, cooperar o estropear la organización. Y este último matiz suele ser muy tenido en cuenta, siendo como es muy importante.

Y **la primera condición para dirigir innovando** es que los directivos se apoyen en un principio básico de **aprendizaje permanente**. Los directivos se hacen y precisan un proceso de mejora continua, donde se va desde las técnicas y habilidades claves y específicas de la función directiva hasta el desarrollo de actitudes que tienden ubicar los problemas en su dimensión. En cualquier caso, la primera condición para desarrollar un estilo de dirección adaptado es que le directivo fundamente su trabajo, como escribía Bill Gates, más sobre la aceptación y rectificación del **error** que sobre el éxito y la prepotencia. **La mejor medicina contra todo esto es el aprendizaje, que nos sitúa en una posición de escucha, y de escasez.**

Redes y directivos: un proceso de desarrollo

El método más eficaz para el desarrollo de directivos son las **redes de intercomunicación que trabajen con experiencias del propio grupo directivo o ajenas.**

Los inputs son experiencias, propias o ajenas; esos inputs se trabajan en grupo y se les busca un sentido global para la organización que se dirige. La búsqueda de un sentido global es el antecedente para encontrar un sentido práctico y aplicable. Cada vez se demuestra más importante el desarrollo de redes de intercomunicación como sistema de actualización y de aprendizaje permanente de los directivos.

Este tipo de trabajo se puede hacer dentro de la empresa, mediante un facilitador/consultor externo, o fuera de la empresa; entre los mismos directivos de la empresa o mezclándose con otros de otras empresas y sectores. Por supuesto, los resultados no son los mismos, dependiendo de cómo se trabaje. Pero si ud. Quiere avanzar en un proceso continuo de

aprendizaje de directivos, trabaje con redes, y desarrolle en los mismos directivos la capacidad de crear y desarrollar ellos mismos redes profesionales.
