

JUAN JOSÉ GOÑI ZABALA

“MENTEFACTURA”

El cambio de modelo productivo

**Innovar sobre los intangibles del trabajo y de la
empresa**



*A las personas que con visión,
generosidad y coraje construyen el futuro*

Prólogo	XV
Presentación.....	XIX
CAPÍTULO 1. Introducción	1
La socialización del cambio y de la innovación	1
La empresa como agente de la socialización del cambio	4
Innovación y la ciencia de los servicios.....	8
La sociedad de la innovación.....	10
La tecnología social y las revoluciones científicas	13
La innovación de conceptos: una loa a la teoría	17
Innovación en los servicios públicos	22
CAPÍTULO 2. El decálogo de la innovación	31
La innovación es el pasaporte para el futuro	31
La innovación está para aplicarla a todo lo que hacemos.....	34
La innovación está entre nosotros para producir resultados	37
Todos tienen derecho y deber de proponer	41
Las soluciones innovadoras siguen a problemas explícitos.....	43
Lo que buscamos para lo nuevo ya existe en algún sitio	46
Aprendemos a innovar modificando nuestras formas de pensar.....	49
La innovación, para dar sus frutos, necesita alimento todos los días	52
La innovación no es vivir en una isla remota	55
La innovación aplicada lleva la estrategia a la práctica.....	57
CAPÍTULO 3. La innovación en una región.....	59
Características de una región innovadora	59
La innovación en las PYMES	63
Impulsores de la innovación en las PYMES.....	66
Cómo hacer progresar la innovación en las PYMES.....	73

CAPÍTULO 4. Un nuevo concepto de empresa..... 77

La innovación: un encuentro afortunado entre el conocimiento y los problemas	77
De la empresa “HACEDORA” a la empresa que resuelve “PROBLEMAS”	81
De la empresa “HACEDORA” a la empresa como “LUGAR DE ENCUENTRO”	84
Más allá de la calidad, nuevos modelos por descubrir.....	89
El espacio social de innovación en la empresa	103
La innovación en la industria y los servicios: hacia una visión integradora.....	108
Innovación y conocimiento en la empresa.....	119
La innovación emergente: construyendo la cuenta de exploración	123

CAPÍTULO 5. Estrategia empresarial e innovación 129

El Decagrama de la Innovación. 10 niveles en el pensamiento innovador de las empresas	129
La innovación como respuesta a cambios en la dimensión de los factores productivos	142
La innovación y el crecimiento. Un equilibrio consciente entre el atrevimiento y las capacidades.....	150
La amenaza y la visión como impulsores de la innovación.....	154
Innovación y estrategia: la cohabitación de los distintos negocios en una empresa	158
La innovación aplicada en la empresa. De la estrategia al producto	166
La innovación al completo: innovar en productos, en operaciones y en conceptos.....	174

CAPÍTULO 6. Innovación como cultura organizativa 177

Compartir el conocimiento como principio para la calidad y la innovación	177
Vivir los procesos de las organizaciones.....	184
El síndrome FINISTERRE	191
Innovación en valores y actitudes	193
La capacidad de construir para innovar	197
La gestión de la diversidad en la empresa	202

CAPÍTULO 7. Innovación y valor 209

El trabajo en red y la generación de valor.....	209
La profundidad y el valor de la relación comercial	214
Redes y mapas de valor en la gestión empresarial.....	222
Saber trabajar en red para generar valor	228

CAPÍTULO 8. Innovación y nuevas tecnologías.....	235
Conocer para innovar	235
Internet e innovación en la empresa.....	241
Innovar en los procesos de diseño	247
Innovar en los procesos de producción.....	250
Innovar en los procesos de venta	252
 CAPÍTULO 9. Liderazgo para la innovación	 256
El espacio social de la innovación en la empresa	256
Detrás del cambio siempre hay un líder.....	260
<i>Líderes empresariales</i>	260
<i>Los empresarios innovadores que empiezan</i>	263
<i>Las organizaciones innovadoras</i>	264
¿Un innovador o muchos innovadores?.....	269
<i>La innovación es cosa de todos</i>	269
<i>Un perfil múltiple para el proceso innovador</i>	271
La innovación requiere un estilo de dirección.....	275
<i>Estilos de dirección para la innovación</i>	276
<i>Valores y visión compartida</i>	279
 CAPÍTULO 10. Creatividad y talento para la innovación	 283
Los esfuerzos que no sirven para nada	283
La innovación como comportamiento individual y colectivo.....	287
La motivación para la innovación.....	291
Los valores y las capacidades de innovar	296
La innovación y el contrato emocional.....	302
El pensamiento y la creatividad en la innovación.....	309
Ejercitar la creatividad sirve para aprender a aprender.....	313
¿Qué hacer para ser más creativo?	316
 CAPÍTULO 11. Educación para la innovación.....	 321
Necesitados de innovación y enseñados para analizar.....	321
La formación de adultos.....	324
El futuro: la universidad de empresa	331
¿Qué es un ciclo mental?	335
 CAPÍTULO 12. Orientar la empresa al valor.....	 339
El trabajo en red para la innovación	339
Competencia o simbiosis en el trabajo en red.....	343

Desplegar el valor en la empresa	350
Tres conceptos acerca del valor	353
Cómo usar el conocimiento para generar valor	356
De competir por costes a competir por valor	358
Transformaciones para competir por valor	366
Deseos y comportamientos para lo nuevo	370

CAPÍTULO 13. Las 10 herramientas para la innovación..... 379

¿Tenemos herramientas para la innovación?	379
Herramientas estructurales.....	385
Herramientas de gestión.....	389
Herramientas de relación	393
Herramientas de aprendizaje.....	401
Modelo Capital Innovación (MCI)	404
Organización para la innovación.....	412
Aplicando nuevos esquemas mentales	415

CAPÍTULO 14. Capacidades básicas para innovar 429

Volando a la innovación: 5 capacidades básicas.....	429
El aprendizaje en la acción de innovar	435
La capacidad de observar para innovar.....	442
Aumentando la capacidad de crear lo nuevo	445
Aumentando la capacidad de construir	448
Aumentando la capacidad de repetir.....	450
Aumentando la capacidad de exteriorizar.....	452

CAPÍTULO 15. Las rutas de la innovación..... 455

Las grandes rutas de la innovación	455
Ruta 01. La coproducción	458
Ruta 02. La sincronización	462
Ruta 03. Más allá del cliente.....	466
Ruta 04. La digitalización	469
Ruta 05. Romper reglas.....	472
Ruta 06. Trabajar en red de conocimiento	474
Ruta 07. Entusiasmar personas	476
Ruta 08. Eliminar lo que sobra	478
Ruta 09. Perseverar en la intención.....	480
Ruta 10. Velocidad de decisión y proceso.....	483

Resumen	485
Anexo 1. Principales innovicidas	487
Anexo 2. ¿Qué es innovar?	489
BIBLIOGRAFÍA	493

Desde el 1 de enero de 2011 tengo el honor, el privilegio y la responsabilidad de presidir un proyecto muy especial, TECNALIA. TECNALIA es una fundación cuya misión es “*Convertir conocimiento en valor (PIB)*”. Se trata de un reto especialmente ilusionante por cuanto significa de novedad, para alguien acostumbrado a liderar un grupo industrial, el tener que adaptarse a las necesidades de una entidad enfocada a generar conocimiento y valorizarlo, en vez de a generar productos y servicios.

Hace años que los más prestigiosos *Think Tanks* identifican la captación y el desarrollo de talento entre los elementos que determinarán más significativamente los nuevos tiempos a los que nos asomamos. La creciente importancia que las empresas van a conceder al talento con el que cuentan en sus organizaciones ya se anticipa en la estrategia de algunas de las empresas más innovadoras.

La posibilidad de identificar, desarrollar e inventariar el talento de una organización e incluso contabilizarlo es una idea que ya cuenta con defensores que proclaman la importancia que se concede a este “activo” en los procesos de valoración para fusiones y adquisiciones. Los activos intangibles van tomando protagonismo en la gestión empresarial, pero este es un recorrido que ahora iniciamos y que tendremos que considerar como muy importante para asegurar niveles de competitividad adecuados a una sociedad desarrollada.

No me sorprende que los análisis de prospectiva económica y tendencias sociales acierten en sus pronósticos, lo que me sorprende, como tantas otras veces, es que hace unos pocos años la importancia del talento fuera considerada como una nueva tendencia.

Desde mi juventud, privilegiada por disfrutar de la cercanía de la empresa y sobre todo de un empresario vocacional, he experimentado que las personas son el elemento sobre el que se construye cualquier éxito empresarial consistente y duradero. Frases como “yo no necesito saber, si sé quién sabe”, “escoge bien a quien encomiendas una tarea si quieres que se realice bien a la primera”, “solo no se puede ir a ningún lado”..., me han acompañado y me gusta creer que han calado.

Me sorprende que a pesar de esta experiencia muchos, entre los que me incluyo, estemos ahora reencontrándonos con lo que siempre debería haber sido objeto prioritario de atención. Las organizaciones como conjuntos de personas responden a los principios más básicos de las organizaciones humanas donde el liderazgo, el compromiso, la cooperación y la búsqueda de fines comunes constituyen ingredientes fundamentales de los logros colectivos. La *dirección por objetivos*, la *reingeniería de procesos*, la *gestión del conocimiento*, la *innovación*, el *Branding* y el *Customer Focus* pueden ser conceptos útiles de gestión, incluso pueden ayudar a marcar la diferencia competitiva, pero no dejan de ser ámbitos en los que solo si somos capaces

de desplegar el talento y la motivación de las personas en esos sistemas que componen las organizaciones conseguiremos resultados.

El comportamiento humano obedece a las leyes de la movilización por los deseos y el despliegue por las capacidades. Deseos y capacidades se retroalimentan en el proceso del aprendizaje. Parece que la necesidad de estímulos es parte de la naturaleza humana; estos son los movilizadores hacia el cambio. Cuando la crisis agudiza la ruptura de los parámetros sociales y económicos, se recrecen las carencias y se reordenan los deseos. Volvemos a nuestros fundamentos y necesitamos reinventarnos. Es la innovación que nace de dentro desde las capacidades y valores que hemos cultivado desde hace mucho tiempo. Esto no se improvisa, pero sobre estos pilares sólidos se construyen nuevas formas de ser y hacer, y surge la innovación. Esta adopta muchas formas en relación con los modos de trabajar, con el conocimiento aplicable, con los fines y medios empresariales, con nuevos modelos sociales que demandan nuevos productos y servicios. En cierta medida, por nuevos que sean los problemas al final solo podemos enfrentarnos a ellos con las herramientas de siempre, nuestros deseos, nuestra inteligencia y nuestro esfuerzo.

Se dice que las crisis llegan porque los cambios más pequeños no se hacen a tiempo. “En medio de una crisis no es buen momento para improvisar”, esta es una afirmación que comparto, pero por lo general los cambios se demoran y la crisis llega. Los cambios ahora no son progresivos sino rupturistas, con lo que esto supone de traumas en muchos aspectos que afectan a la vida de las organizaciones y de las personas. Cuando se llega a esta situación se ha tenido que recurrir a la improvisación para hacer frente a situaciones no previstas. Los resultados no suelen ser buenos, si se tienen que romper principios y criterios de cierta solidez. En mi experiencia como “improvisador” siempre me he sentido más cómodo cuando he podido apoyar mis decisiones en valores y en principios bien asentados.

Para anticipar, la inteligencia es prever y acertar, necesitamos abordar con contundencia la comprensión de la naturaleza y el desarrollo de los elementos intangibles de las empresas. El cambio de modelo productivo nos conduce a trabajar intensamente con los intangibles del conocimiento y con las capacidades de las personas. Este es el reto de los próximos decenios, para competir sobre un camino que tiene un muy largo recorrido. Competencias como el compromiso, el esfuerzo, el hacer bien, el diseño tecnológico, la cooperación en el saber dentro y fuera de la empresa, son los instrumentos del futuro. Este libro nos abre la mente a este nuevo espacio para directivos y colaboradores, donde la capacidad de pensar, sentir y hacer conformará a las organizaciones más poderosas en la creación de valor.

A pesar de nuestra tendencia a simplificarla, la realidad en la que vamos avanzando es cada vez más compleja y requiere más velocidad de respuesta. Para decidir tenemos que abordar nuevas herramientas para trabajar juntos, con distintos conocimientos y habilidades. La empresa es un espacio de personas de alta complejidad donde intereses, capacidades, relaciones y recursos operan de manera inmanejable por los sistemas tradicionales de gestión de recursos. Necesitamos nuevos instrumentos y modelos sobre los que construir la praxis de las empresas del conocimien-

to. Disponer de una sólida base conceptual no resuelve totalmente la complejidad/dificultad de las decisiones, pero sí ayuda a dar consistencia en el tiempo a las que se toman para hacer frente a retos cada vez más apremiantes.

Convertir conocimiento en valor significa estar dispuesto renunciar a los entornos en los que nos sentimos cómodos para adentrarnos en contextos más exigentes, pero también más sugerentes y, sobre todo, más esperanzadores. El cambio no solo se está produciendo más rápidamente, sino que se está produciendo de manera global. Adaptarse, concentrándonos en la mejora de la eficiencia, es insuficiente (aunque imprescindible en el corto plazo) pero “reinventarse” es complejo. Reinventarse exige entender la necesidad de cambios profundos en los modelos de negocio (paradigmas) y en disponer de las competencias necesarias en las personas para llevar adelante transformaciones profundas, a la vez que se gestionan las necesidades del día a día.

Esta transformación empresarial que viviremos en los próximos años nos conducirá a otros modelos de organización, de estructuras y modelos de negocio, otros mecanismos de compartir conocimiento donde el valor que se emerja desde las personas determinará el progreso y sostenimiento de las empresas. Nuevos estilos de dirección, de trabajo y de comprensión del talento y la creatividad aplicada se instalarán de forma sistemática en las políticas y sistemas de gestión.

Mentefactura puede ayudarnos a asentar e interpretar de forma práctica estos conceptos en las circunstancias de cada uno. Juanjo Goñi no nos ofrece “recetas” sino reflexiones profundas y documentadas, que nos ayudarán a cada uno de nosotros a formarnos nuestra propia opinión, y a través de ella transformar la organización empresarial. Recomiendo aprovechar esta oportunidad y abordar el concepto de *Mentefactura* con espíritu crítico y mente abierta, seguro que es lo que más le gustaría al autor.

Javier Ormazabal
Presidente de TECNALIA y
Presidente del Grupo Ormazabal

Los comienzos de la primera década del siglo XXI han dejado un rastro singular en la historia de la humanidad. La irrupción de tormentas tecnológicas, económicas y sociales están poniendo en tela de juicio muchos de los modos de diseñar, dirigir y mejorar los sistemas económicos y sociales. No cabe duda de que estas transformaciones y las situaciones críticas generadas están vinculadas a los cambios tecnológicos y demográficos que, asociados a otros de dimensión global, producen situaciones nunca contempladas en periodos anteriores.

De entre estos elementos vamos a ocuparnos, sobre todo, de algo que es nuclear en estos tiempos de cambio. Nos referimos al contenido del trabajo y al rol de la empresa en la actividad de desarrollo y generación de riqueza. Y en especial, al cambio conceptual de significado que supone el traslado del trabajo como tarea física predeterminada, al trabajo como logro inteligente de resultados en espacios más abiertos y diversos. Y nos ocuparemos también de analizar cómo los intangibles que determinan el valor de una acción se tornan dominantes en el trabajo y superan en relevancia a los recursos tangibles y escasos que trata la ciencia económica.

Los modos de entender el trabajo y la sociedad están cambiando y, por ello, la empresa debe ser entendida de forma distinta. Para ello hay que empezar a pensar distinto a lo habitual, y es este pensamiento innovador el que debería producir las bases de esta transformación. El peligro de que entendamos la innovación con un perfil bajo, referido a generar nuevos productos en las empresas de siempre, amenaza con paralizar y derribar una economía que no alcanza altas cotas de valor en los países que no son muy competitivos en costes.

El camino propuesto en esta obra es transitar de la manufactura a la mentefactura en un ejercicio de inteligencia operativa y de despliegue de capacidades humanas. Tenemos tecnología accesible y capacidad de formar personas y directivos. El reto es entender la importancia de este cambio de actitud ante el sentido del valor del trabajo de cada uno y el de la organización, que constituyen los pilares de la empresa y de la competitividad de regiones en sentido amplio.

Estamos, sin duda, en unos tiempos donde los canales por los que circula la información no dejan de crecer. Parece que no hay límites al movimiento de información –“infomoción”–, más allá de la capacidad y del tiempo disponible de los potenciales destinatarios de la misma. Las oportunidades tecnológicas para extender las tendencias en cualquier ámbito social son enormes, lo que es también aplicable a la difusión de los nuevos modelos de gestión. La innovación es uno entre ellos. Hoy se habla mucho de innovación y este será uno más entre los cientos de libros que han sido publicados en los últimos años relacionados con esta materia. Este libro no pretende ser un texto especializado en la innovación y su aplicación, sino más bien una reflexión

sobre cómo entendemos la innovación si queremos innovar de verdad. Si cambiamos nuestra visión de la innovación, las barreras se derriban con mayor facilidad y el cambio acontece porque es necesario. Por ello está escrito con una vocación de recopilación ilustrativa de múltiples aspectos vinculados con las diferentes alternativas del enfoque mental de la innovación, que el autor ha observado tanto en los modelos teóricos como en la práctica de las empresas que conoce y estudia.

Las experiencias directivas vividas acerca de la innovación en esta última década permiten sentar unas bases sólidas sobre las diferentes maneras de situar, sentir, vivir y medir la innovación. Por eso el título es descriptivo de la orientación mental de este cambio, para vivir la innovación transformacional en las prácticas de las empresas. La innovación de los intangibles y en los intangibles es el meollo de la cuestión, donde se incluyen, por supuesto, las tecnologías aplicables a los productos y procesos de producción y servicio. Pero son los conceptos o modos de entender y desempeñar la función primordial de las empresas los que deben ser objeto primario de transformación. Son los conocimientos, actitudes, decisiones y relaciones los que se verán afectados en esta innovación, pasando a pensar en cómo la transformación de conocimientos en servicios o productos con valor para sus clientes dan sentido a la empresa.

El negocio no es “comprar barato para vender caro” como en la bolsa, o la economía de competitividad en la cadena de agregación de costes, sino “transformar conocimiento en valor útil para el cliente y compartir las ventajas con él”. La translación desde la manufactura a la mentefactura es una innovación al completo –productos, procesos y conceptos– y propone hacer una revisión mental de nuestro pensar acerca de la empresa como entidad que innova, desplegando su creatividad al servicio del cliente. Gracias a ello sorprende, se moderniza o sobrevive en un entorno en el que debe competir transformándose.

Pero esta respuesta transformadora puede ser de naturaleza muy distinta, según sea la vocación o fin último de la empresa. Esta, aunque no se expresa con nitidez en muchos casos, siempre está residente en lo que llamamos pensamiento directivo, que determina antes o después la ruta de respuesta a los cambios que se demandan del exterior. Esta respuesta al cambio solicitado lo puede ser en cuanto al producto/servicio que ofrece, en cuanto a operaciones o modos de hacer y, por último, en cuanto al concepto que soporta el negocio.

Cuando hace diez años llegó el boom de las puntocom, el término modelo de negocio se puso de moda al aplicar, al menos en la teoría, todo aquello que las *tecnologías de la información* podían hacer. Se trataba de cambiar las operaciones físicas por otras electrónicas, y así transformar sustancialmente los procesos físicos de servicios –como la venta de libros– en otros, total o parcialmente digitales, reduciendo drásticamente los costes.

Esta transformación –hoy en curso– es generalizable a muchos procesos de fabricación y de servicios, y poco a poco esta dinámica iniciada hace una década se ha extendido en todos los sectores. Estamos en momentos donde es posible hacer más que una modernización y las oportunidades están en las ideas y los diseños, y

en esencia solo en las personas. Esto que hoy llamamos innovación, son solo instrumentos de una forma nueva de pensar, y está llamada a ser manejada en la empresa con métodos mucho más sistemáticos de los habituales, huyendo de la improvisación o de la simple buena suerte.

Así, este libro quiere presentar en sus diferentes capítulos un compendio suficiente de aspectos prácticos aplicados a la innovación, sin olvidar la dosis fundamental de nuevos conceptos que hagan posible sostener un nuevo edificio mental, alrededor de nuevas prácticas o formas de operar aún pioneras para muchas empresas

El texto está organizado en bloques de contenidos temáticos, partiendo de un primer bloque reservado a una introducción del término innovación como concepto a revisar. Define, en primer lugar, el contexto en el que vamos a hacer referencia a las diferentes facetas de la innovación transformacional de la empresa. Este contexto es el de la innovación en el plano económico-empresarial o, por extensión, en cualquier organización pública o privada, o conjuntos de ella –regiones– que gestionan recursos y prestan servicios a terceros o clientes.

El segundo bloque se ocupa de la empresa como estructura fundamental de la innovación social aplicada a través del desarrollo y ajuste del conocimiento para su aplicación útil. Este es el punto central del mensaje. Proponemos la consideración de la innovación como una transformación de lo intelectual y del conocimiento, para estructurarse de forma central en la vida de la empresa. En este bloque nos extenderemos de forma específica en el significado de los niveles de innovación mental a los que responde la empresa, que se citan en el título. Es decir, el significado de la *mentefactura*.

...Proponemos la consideración de la innovación como una transformación de lo intelectual y del conocimiento, para estructurarse de forma central en la vida de la empresa...

Para comprender qué es innovación mental pensemos que cada organización elige un plano sobre el que da respuesta a las demandas del mercado actual o futuro. Es aquí donde los aspectos que llamamos culturales y mentales determinan las dinámicas de cambio. Puede variar desde posiciones muy activas y con altos grados de incertidumbre, a otras de casi total inmovilidad. Podemos afirmar que la inmovilidad total no existe nunca, por la aparición de unas tecnologías transversales de alto impacto que se aplican de forma generalizada. No se pueden –hablando de innovación– pasar por alto las *tecnologías de la información y las comunicaciones* como agentes transformadores y provocadores de los cambios vividos en los últimos quince años. Su efecto sobre los procesos que intercambian información es altamente destructor de lo inoperativo y, a su vez, reconstructivo de nuevos modos de relacionar a los agentes, alterando las variables cuantitativas y cualitativas de coste, tiempo, lugar y seguridad, a las que podíamos estar acostumbrados.

El tercer bloque se ocupa de las personas como agentes mentales, emocionales, actores activos y pasivos de la innovación, consideración fundamental a entender y

comprender para afrontar cambios con una cierta probabilidad de éxito. Los deseos, los miedos, la creatividad, los estímulos, la formación y las nuevas actividades forman un compendio de condiciones a ser replanteadas desde su origen. Todas ellas afectan a la exploración de lo nuevo, en busca de la revalorización empresarial, a través, ya no tanto de la reorganización departamental –como era habitual en otros tiempos–, sino del rediseño operativo de los procesos.

Este punto que es citado sistemáticamente cuando alguien se refiere a la innovación empresarial –también llamado modelo de negocio o flujos de relaciones y recursos–, vuelve a estar cimentado sobre el cambio de actitud personal frente a lo nuevo, en el balance de ventajas futuras frente a costes inmediatos. Esta es una cuestión recurrente en cualquier enfoque de transformación a medio plazo sobre cómo se hacen las cosas. La calidad, la orientación al cliente, la reingeniería y muchas otras técnicas de gestión han padecido este mismo problema durante mucho tiempo.

Lejos de intentar encontrar el remedio universal, apuntamos hacia una dinámica hoy experimental de mejora y transformación colectiva de actitudes. Volvemos, sin duda, a la persona y los mecanismos tradicionales de liderazgo, de pensamiento y de comportamiento ante un cambio necesario. Trataremos aquí de los esquemas mentales, nuestros ciclos recurrentes de nuestra forma de pensar, que son los que activan o desactivan comportamientos, tanto para proponer iniciativas como para estimar o desestimar cualquier posibilidad de éxito de cara al futuro.

El cuarto y penúltimo bloque se refiere a las herramientas para la transformación mental y operativa. Se trata de un pequeño kit de sistemas, técnicas y útiles de decisión y gestión acerca de las formas de provocar y movilizar los cambios a cualquier nivel de la empresa. Son instrumentos necesarios para ir avanzando en el progreso de la innovación. Se trata de incorporar un nuevo modo de ser de la empresa que permita optimizar las inversiones del hoy que buscan consolidar los resultados del mañana. Estas herramientas –de contenidos complementarios– posibilitan una puesta en práctica de distintos modos de manejar información útil para innovar, a la vez que posibilitan la correcta toma de decisión a lo largo del proceso de innovación. Su empleo irá en paralelo con la inserción de la innovación como una práctica cotidiana y operativa en las empresas.

Por último, el contenido concluye con una síntesis del significado y de la paraxis de la innovación mental y operacional en la empresa a través de un conjunto de recomendaciones finales para distintos tipos de organizaciones. El conjunto de todas ellas permite un análisis detallado de la situación de la innovación en una empresa, así como un guión de los pasos necesarios para abordar un proceso de mejora en la capacidad de innovar.

Para quien se acerque a este libro y a su lectura con afán de aprender de su contenido, decir que puede encontrar una visión de la innovación muy cercana a los modos de pensar y de concebir la empresa desde el conocimiento y su aplicación. No espere encontrar un manual o guía metodológica de las fases del cambio y su metodología. Se trata –más bien– de aprender a interpretar las convicciones personales existentes en los que toman las decisiones frente a situaciones inesperadas o no

deseables. Estas son fruto, sin duda, del cambio de época socioeconómica en la que estamos entrando. Muchos de los principios, incuestionables hasta hoy, serán mudados por otros nuevos, y en la comprensión y adopción de estas nuevas realidades estará la clave de la adaptación y cambio provechoso para muchas empresas.

La vida social se articula, cada vez más, alrededor de la empresa, ya que el tiempo de la vida cotidiana que se dedica a esta actividad es muy importante, y son las organizaciones los entes capaces de abordar proyectos de cierta dimensión social. La cantidad de trabajo es –por el momento– un indicador clave del modo en el que organizamos la sociedad y los medios que determinan la riqueza y el bienestar de los países. La población se ocupa de su trabajo, y la falta del mismo se considera un factor de ausencia de calidad de vida. Los parámetros económicos miden el paro laboral como un problema social y los derechos de los individuos incluyen el del trabajo.

Todo esto, que no es otra cosa que algunas características del modo de vida de finales del siglo XX y principios del XXI, está siendo modificado por nuevos principios y modelos de pensamiento que surgen de una revolución tecnológica que los ha hecho vigentes. Esta revolución tecnológica se produce en el auge final de la sociedad industrial, con un despliegue insospechable del conocimiento y de la aplicación de sus tecnologías, como las mayores transformadoras de la sociedad y también de la empresa. Así como en la revolución precedente –la industrial– la vida económica y la organización de la empresa concluyeron en un cambio en los modos de vida, en estos momentos el proceso se ha invertido. Son los cambios en los modos de vida los que alterarán el sentido del trabajo.

Las nuevas formas de comunicación que está adoptando la sociedad están forzando y transformando muchos de los principios con los que se diseña la sociedad productiva y, entre ellos, podemos destacar los siguientes:

- *La desmaterialización de los procesos empresariales.* Cada vez más, los intercambios de información superan a los intercambios físicos en las transacciones empresariales. Un tejido empresarial ocupado de los servicios de información transforma los modos de organizar el trabajo, la presencia del cliente y los modos de operar. Las características que explicaban el sentido de las cosas físicas no son aplicables a la información y a las ideas. Las transformaciones que incorpora la era digital a la empresa transforman las relaciones y los modelos de negocio.
- *El valor del conocimiento.* En la empresa productiva este valor se incorpora principalmente en el producto o en el diseño de lo que se debía hacer. Esto ya no es así en la nueva empresa, que emplea un conocimiento distribuido y complementario entre agentes internos y externos a ella. La necesidad de operar con el conocimiento –y no con las cosas– altera los modos de organizar, dirigir y promover las iniciativas dentro de la empresa. El conocimiento que está a caballo entre la información, las ideas y los hábitos mentales es considerado como el motor de una economía en cambio, que emplea la innovación como un motor de transformación permanente.

...La necesidad de operar con el conocimiento –y no con las cosas– altera los modos de organizar, dirigir y promover las iniciativas dentro de la empresa...

- *La apertura de la empresa.* Aunque hablamos de la globalización como fenómeno de comunicación e interacción entre organizaciones en el mundo, para cada empresa esto se traduce en un espacio de mayor apertura. La subcontratación, como modo de aprovisionamiento parcial de cosas, se transforma en un espacio de interacción continua de información, en todo tipo de actividad en donde prima el conocimiento útil sobre otros conceptos como la cantidad de trabajo subcontratada. Las empresas trabajan con un número muy alto de proveedores de servicios en formas muy diversas de aportación de conocimiento, aumentando en gran medida su flexibilidad operativa.
- *El trabajo en red.* El éxito empresarial se focaliza, cada vez más, en la capacidad de obtener valor y recursos de otras organizaciones con competencias muy distintas a los saberes propios. La tradicional vocación por la agrupación de personas u organizaciones similares, para producir una economía de escala, dará paso al trabajo entre distintos, al trabajo en red. Esta modalidad de trabajo va a requerir de nuevas habilidades y técnicas de relación basadas en parámetros de valor y no en transacciones convencionales, donde los objetos a intercambiar son conocidos de antemano. La transformación desde modelos de trabajo que integran lo igual por acumulación y simplificación, o modelos de interacción entre distintos que intercambian conocimiento, ha de producirse en los próximos años. La repetición de recursos especializados en distintos departamentos de una empresa, que tantas veces hemos rechazado como de pérdida de eficiencia, puede que dé paso a una distribución de recursos críticos en muchos nodos de una red. Cada nodo debe ser una célula con capacidades completas de su ámbito de actividad.

Estos nuevos atributos de las organizaciones nos conducen a otro tipo de empresa organizada como un nuevo armazón, que comprende un ecosistema del conocimiento, superado el ecosistema físico y jerárquico, fruto de la cultura industrial.

LA SOCIALIZACIÓN DEL CAMBIO Y DE LA INNOVACIÓN

“Una crisis global requiere una solución global”
(GORDON BROWN)

Hoy no es ninguna novedad leer sobre la importancia del cambio y de la innovación en cualquier documento de orientación o estrategia empresarial. Es un tema recurrente que se vincula con el invento, la tecnología y la novedad de los productos. Pero debemos verlo con una mentalidad más abierta. Nos referimos –con el término innovación– al conjunto de respuestas adecuadas a las nuevas circunstancias en las que se desenvuelven las empresas y las organizaciones. La adaptación necesaria y la anticipación deseable se configuran como dos niveles progresivos de excelencia por quienes definen la innovación como un requisito indispensable para reformar o reestructurar las realidades empresariales.

Existen muchas formas de interpretar el cambio y la adaptación, unas desde las soluciones, otras desde el impacto final, y otras desde las oportunidades o amenazas. Ocurre que, al hablar de innovación, muchas personas emplean términos similares, cuando existen enfoques muy distintos al referirnos al cambio y a la innovación según empleemos unas perspectivas de negocio, tecnológicas, organizativas o sociales.

La visión de negocio nos conduce a nuevas formas de generar y distribuir valor en el mercado. La visión tecnológica nos sitúa en el plano de las empresas, a través de la investigación científica y tecnológica, en los productos y servicios que estas generan. La visión organizativa nos conduce por la forma en cómo agrupar los recursos materiales e intangibles. La faceta más social contempla el impacto y la aceptación de usos nuevos de dichos productos. La innovación, como no puede ser de otra forma, debe ser entendida como la conjunción integrada de los cuatro aspectos citados.

Las dos visiones de partida, la tecnológica y la social, con las que se identifica la innovación, se entremezclan cuando se dice que en las empresas lo que falta sobre todo es una cultura innovadora en las personas. Con ello queremos decir que es necesaria la extensión del contenido de la innovación social más allá de la aceptación externa del cambio en un mercado. La innovación es, a escala personal, organizativa o empresarial y estructural de un país, una cuestión fundamental de socialización interesada del sentido del cambio como un factor de oportunidad.

...La innovación es, a escala personal, organizativa o empresarial y estructural de un país, una cuestión fundamental de socialización interesada del sentido del cambio como un factor de oportunidad...

Las raíces tradicionales de los conceptos de innovación se sitúan en los elementos tecnológicos. Por lo tanto, es necesario retomar algunas definiciones y expresiones vinculadas con la innovación industrial, de donde proviene el origen de este término, para resituirlas en un espacio de generación de riqueza basado en el conocimiento y en la experimentación de nuevas ideas. Existen algunas matizaciones en el manejo de estos conceptos directamente vinculadas con la innovación y la transformación social, que conviene aclarar desde el inicio del texto para una mejor comprensión de los contenidos posteriores.

Tecnología *versus* Conocimiento

Existe una cierta tendencia a separar estos dos conceptos, provocando una falsa visión que los coloca en planos muy distantes. Tecnología, a nuestros efectos, no es sino conocimiento explicitado, aplicable en forma de métodos, técnicas, dispositivos, ingenios y modos operativos simples, al servicio de muchas personas no expertas, a través de sistemas más o menos complejos. Estas los pueden usar para algo práctico y ventajoso, sin tener que ser expertos o ni siquiera conocedores de los fundamentos científicos sobre los que dicha tecnología se soporta en su función o construcción.

Capacitación *versus* Cambio

Existe una tendencia a simplificar –y a veces hasta ignorar– que el cambio es siempre emocional y nunca racional. Confundimos los términos al considerar que la formación o la capacitación –que explican los porqués– llevan al cambio, o que este se produce siempre que hay una ventaja económica frente a una situación anterior. El cambio solo se produce en un espacio social que acepte lo nuevo, y en el que las personas perciban interés en adoptarlo. Para ello han de desarrollar nuevos comportamientos y abandonar otros. Esto es difícil, porque solo ocurre sobre la base de esquemas mentales renovados y de la expectativa de ventajas en el medio plazo que superen los inconvenientes del cambio a corto.

...Existe una tendencia a simplificar –y a veces hasta ignorar– que el cambio es siempre emocional y nunca racional...

Un ejemplo significativo de estas consideraciones es el escaso valor que se otorga a la formación o la preparación previa para el cambio, en un periodo de adaptación tecnológica o funcional en una organización. Y qué decir de la escasa importancia que se asigna a la captación de un conocimiento externo a la empresa, que con su maduración y aplicación puede producir importantes resultados a futuro. Una pre-

gunta recurrente es: ¿cómo cambiar radicalmente el valor otorgado al conocimiento en la empresa?

¿Pero quién se ocupa de crear estos espacios de innovación en las ideas, en los modelos empresariales, en el comportamiento y en los valores de las personas en el espacio empresarial? Para transformar el sistema productivo no solo hay que insuflar más conocimiento tecnológico, sino que necesitamos los cambios que requiere la socialización de la innovación. Se trata más bien de ser valiente en la adopción de nuevas prácticas, en la simplificación de las estructuras y en la construcción de nuevas organizaciones, basándonos en la confianza y el conocimiento de las personas.

En definitiva, en esto de la innovación estamos casi siempre ante barreras estructurales y culturales al cambio, y no solo tecnológicas. Estas barreras se fundamentan en estructuras de pensamiento tradicionales, en seguridades ficticias, en modelos que no fomentan la apertura de las interacciones, en corporativismos ventajosos y en visiones restrictivas del cambio entendido equivocadamente como progreso tecnológico.

Cada vez más, nos daremos cuenta de que la innovación está muy próxima a la socialización de los usos de lo nuevo, a la nueva concepción de los modelos organizativos, a la progresiva mejora de los cauces de difusión del conocimiento a todos los niveles. En esencia, muy cerca de cómo crear la imprescindible conciencia de que la aceptación y aplicación de nuevos conocimientos encierra las claves del futuro. Sin renunciar a la seguridad de siempre y sin liberarse de los prejuicios y estructuras preexistentes, no hay posibilidad de cambio ni de innovación sostenida.

...Sin renunciar a la seguridad de siempre y sin liberarse de los prejuicios y estructuras preexistentes, no hay posibilidad de cambio ni de innovación sostenida...

El cambio y la innovación son, por lo tanto, atributos que caracterizan principalmente la forma de pensar, de hacer y de sentir de las personas. Solo desde esta predisposición personal y colectiva a aplicar el conocimiento, para alterar el presente y construir el futuro, se puede asegurar la innovación. Hacerlo así nos permite saber convivir y participar en la construcción de lo nuevo, en tiempos de grandes oportunidades como son los actuales, y de las que se derivarán de las respuestas a la crisis vigente.