

## LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LOS PROCESOS DE INNOVACIÓN

*Alfonso Díez Rubio*

*Licenciado en Matemáticas. Director General de BET Value*

Hubo una época en la que no había 3G, ni teléfonos móviles, ni Internet, ni ordenadores, ni fotocopiadoras, ¿lo recuerda? ¿Recuerda cuando compraba billetes en la agencia de viajes, cuando se vendían enciclopedias, cuando se ponían sellos en las cartas, se imprimían las facturas, España era líder en zapatería o nos eliminaban del Mundial de Fútbol? No hace tanto tiempo de eso, pero nos hemos adaptado bastante bien. El siglo XX nos ha traído muchos cambios, y el ritmo es cada vez más acelerado. La estructura de la sociedad y de la economía se está transformando con rapidez, y quienes no aprendan a adaptarse desaparecerán. El cambio es la innovación, y tenemos que incorporarla a nuestras empresas, a nuestra forma de pensar, a nuestra cultura social. En este artículo desarrollaremos una visión amplia del significado de la innovación en las empresas, y de los riesgos y oportunidades que hay al gestionar la innovación de forma profesional y consciente.

### GESTIONAR LA INNOVACIÓN

Alterar algo, introduciendo novedades, es Innovar. La innovación es algo de lo que no nos podemos librar. La dinámica emergente de las organizaciones sociales y económicas fuerza a la invención y prueba continua de nuevos productos, nuevas formas de actuar, nuevos procesos. La continua disponibilidad de medios e ideas nos permite experimentar nuevas formas de organizar las empresas.

Innovar no es una opción. Una empresa que no innova muere. ¿Se imagina a su empresa siguiendo las mismas pautas y ritmos que hace diez años, de hace cinco, o incluso uno?. La innovación es un componente vital y esencial en las empresas, y sin embargo no se le presta suficiente atención. Pocas organizaciones tienen procesos formales para la innovación. En este artículo presentaremos algunos criterios fundamentales para dar forma a los procesos de innovación, y a la gestión del conocimiento que lleva aparejada, para que sean tan cotidianos como fichar o pagar las nóminas. En este artículo dejaremos a un lado la innovación en productos y nos centraremos en la innovación en procesos.

### EL ECOSISTEMA EMPRESARIAL

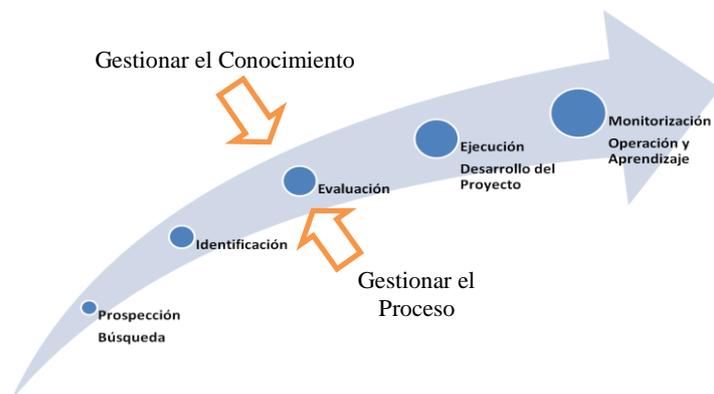
La economía es un ecosistema, donde las empresas juegan el papel de unidades básicas de transformación. Podemos seccionar el interior de la empresa desde tres ángulos distintos: Recursos, Procesos y Conocimiento. Los Recursos son todas aquellas cosas de las que dispone la empresa para crear valor: maquinaria, informática, documentos, patentes, productos, personal, clientes<sup>1</sup>, proveedores, etc. Los recursos son la variable coste. En sí mismos no son útiles salvo que estén incorporados a procesos. Los Procesos son los mecanismos que se usan para coordinan los recursos en el tiempo y en el espacio y conseguir objetivos tales como servir un pedido, contratar a un empleado o elaborar el plan de ventas del año que viene. Los procesos crean el ritmo de la empresa y definen su

---

<sup>1</sup> La consideración de los clientes como recursos es heterodoxa. Creo que verlo así facilita muchos análisis posteriores. Tener clientes cuesta dinero (coste de adquisición y retención); los clientes no son productivos si no están incorporados a procesos, como veremos más adelante, y una mala organización de la base de clientes es tan dañina como una incorrecta gestión de compras o de producción.

productividad (y en consecuencia su rentabilidad). Básicamente hay tres tipos de procesos: procesos formales claramente especificados, procesos informales y proyectos, que son agregaciones de procesos con un objetivo común.

Recursos y Procesos, sin embargo, no agotan el análisis de una organización. Manipular recursos o procesos es resultado de la toma de decisiones por las personas de las empresas. Las cosas cambian porque alguien lo decide. Aquí es donde entra en juego el tercer factor: el Conocimiento.



## EL CONOCIMIENTO

El Conocimiento es el motor de las empresas, representa el componente humano de las organizaciones, lo que está dentro de su corazón y su cerebro. Como dice Michael Hammer, el único valor de las organizaciones que no puede ser copiado es precisamente éste que nace del factor humano.

La palabra conocimiento tiene muchas posibles acepciones, tal y como vemos a continuación. Podemos hablar de *conocimiento experto* que es el que sólo puede ser aportado por un ser humano y no es mecanizable por ningún programa informático. También hablamos de *Conocimiento tácito*, es el que usamos de forma personal y cotidiana, y no está expresado formalmente. *Conocimiento explícito* es el que ha sido transferido a un soporte (documento, conferencia, libro, video...) y por tanto puede ser almacenado y transferido. *Conocimiento organizacional* es el que maneja una organización de forma colectiva, incluyendo la cultura de la organización (valores y actitudes aceptados colectivamente). También, como parte de las muchas facetas del conocimiento humano podemos citar la *sabiduría convencional* (conocimiento compartido por una sociedad, no cuestionado), el *conocimiento intuitivo* (conocimiento no razonado), y el *conocimiento embebido* (conocimiento incorporado implícitamente a un diseño, programa o método).

En este artículo entenderemos conocimiento como el factor humano, imprescindible y diferencial en las empresas. Dentro del conocimiento vamos a incorporar también la cultura, la actitud y los valores de la empresa.

El conocimiento es el factor que dirige la competitividad de una organización. Una empresa no es competitiva por tener buenos recursos (véase General Motors) o buenos procesos (véase Dell), o buen fondo de comercio (véanse Magnum o MGM), sino por demostrar una capacidad colectiva de adaptación al entorno. Para que una empresa permanezca competitiva tiene que acostumbrarse a mantener un esquema de cambio continuo. Siguiendo a Darwin, el más exitoso no es el más fuerte, sino el más adaptable.

El conocimiento es el motor evolutivo de las empresas. Cuando queremos que nuestros procesos funcionen siempre igual es necesario que en la actividad cotidiana el trabajo tienda a ser rutinario y mecánico. Sin embargo, para cambiar, para innovar, necesitamos obligatoriamente seres humanos haciendo uso de todas sus capacidades intelectuales para tomar decisiones sobre la nueva

forma de manejar la organización. A diferencia de lo que decía Henry Ford, cuando queremos incorporar cambios sí necesitamos la capacidad total de sus cerebros: creatividad, imaginación, experiencia, atención... El conocimiento es la llave que abre la puerta del cambio.

## **LA INNOVACIÓN COMO UN PROCESO**

¿Por qué innovamos? ¿Dónde aparecen los impulsos que suscitan el cambio? Vamos a ver algunos ejemplos de la variedad de posibilidades que dan lugar a cambios en la organización: Ha ido a un congreso y ha visto una presentación que le ha sugerido mejoras en su forma de trabajar; ha leído un artículo con buenas ideas, y lo ha enviado a sus colegas; ha aparecido una tecnología que podría encajar muy bien en sus procesos y cambiarlos para hacerlos más productivos; quiere conseguir una certificación de calidad que le obliga a cambiar sus procesos; su competencia está cambiando la forma de actuar y eso le fuerza a copiarles, o si puede incluso mejorarles; el director de producción ha tenido una idea esta noche; las cifras de calidad del último trimestre son muy malas, hay que cambiar algo en la producción; el departamento de Investigación ha inventado una nueva técnica; comercial va a introducir un nuevo producto que obliga a cambios en la cadena de producción, el director de operaciones se va a otra empresa...

Como vemos, las motivaciones para el cambio son múltiples, a veces son pura casualidad o serendipia<sup>2</sup>, a veces vienen impuestas por el exterior, o nacen como una necesidad interior. Pueden venir desde cualquier punto, aparecer en la Dirección General o en el último técnico de producción. Hay múltiples fuerzas que motivan cambios, y a veces incluso motivan cambios opuestos. Por ello, canalizar esas fuerzas y hacerlas trabajar para la organización, coordinadamente, genera grandes oportunidades para ser competitivos.

Hay otro factor importante en la innovación, que es su dimensión. Hay innovaciones pequeñas (las llamaremos mejoras) que pueden nacer e implantarse desde el interior de un departamento, con pequeño impacto en la organización global. Las innovaciones de más calado, que tienen un impacto transversal grande en la empresa, solo pueden incorporarse con colaboración y liderazgo desde arriba. La diferencia en implantación (*top-down*, *bottom-up*) será importante.

La innovación es un proceso en el interior de las empresas, pero hasta hoy, en casi todas, es un proceso informal, incómodo, sin propietarios claros, y sin reglas. De lo que vamos a hablar es de cómo formalizar ese proceso, y hacerlo operacional y potente. Hacer empresas que incorporan la innovación y el conocimiento a su ADN, como una parte consustancial, imprescindible, de su cultura.

## **EL FRAMEWORK DE LA INNOVACIÓN**

El alma de las empresas competitivas está hecha de motivación para el cambio. Equipos dispuestos a incorporar nuevas maneras de hacer, de replantearse su estructura y funcionamiento una y otra vez, de tener la actitud de mejora y reinención continua. ¿Podemos crear un marco para que la actitud innovadora florezca? El proceso de la innovación necesita de recursos y de otros procesos de apoyo que vamos a ver a continuación. En primer lugar hay que dar a la innovación su reconocimiento formal, la innovación es un proceso. Incorpore la innovación a su mapa de procesos, asigne recursos y defina normas. Haga que aparezca en los papeles.

La innovación nace de las personas. Si quiere crear una cultura innovadora debe actuar sobre la materia prima, debe empoderar personas. Hay dos valores culturales que deben incorporarse al modelo de gestión, el aprendizaje a lo largo de toda la vida y una actitud emprendedora, abierta a la creatividad y al riesgo. El amor por el aprendizaje y por la creación es la base de todo el proceso de innovación. Es

---

<sup>2</sup> Palabra infrecuente pero muy útil, y que no está en el diccionario. Una serendipia es un descubrimiento o un hallazgo afortunado e inesperado (Wikipedia). Hay que notar que para que la fortuna nos lleve a un hallazgo, la persona afortunada tiene que estar atenta. En otro caso el hallazgo pasará por delante de sus narices sin ser visto.

la malla donde se fijarán todos los demás valores y recursos que iremos detallando a lo largo de este artículo. Esta actitud puede y debe también incorporar a clientes y proveedores. Debemos hacer que toda la cadena de valor participe del mismo espíritu pionero. Si nuestros clientes nos pueden ayudar a mejorar, ¿por qué no hacerlo? ¿Por qué esperar, y no incluirles en la cadena de innovación desde el principio?.

En esta cultura abierta debe participar toda la empresa, absolutamente todos los empleados y colaboradores, y debe estar claramente liderada por la dirección. La innovación no es responsabilidad de un área, ni ocurre en un momento en el tiempo, sino que debe ser una actitud absolutamente transversal y cotidiana.

Para crear cambios necesitamos recursos. No vale de nada que detecte una oportunidad de mejora si no tiene posibilidad siquiera de evaluar su interés. Necesitamos, en primer lugar, la capacidad de señalar a la organización que algo nos ha llamado la atención, que algo debe cambiar. Unos formularios en la intranet pueden ser una fácil y eficaz forma de resolver este problema. Podemos registrar las oportunidades o necesidades de cambio, para hacerlas fluir por la empresa, a partir de cualquier evento de disparo: un cambio en la ley, un rumor, un nuevo producto... La identificación de ideas para el cambio debe estar abierta a toda la empresa, y todo el personal puede usarla, incluyendo la dirección<sup>3</sup>. La cultura proactiva hacia el cambio debe ser totalmente transversal. Evidentemente no todo el mundo la usará, por lo que debemos de buscar motivaciones y mecanismos de incentivo, que veremos más adelante.

A partir de la existencia de una oportunidad o necesidad de cambio, tenemos que crear un flujo de actuación, un proceso formal. Este proceso realmente debe ser una colección de ellos, puesto que hay muchas formas de actuar según el tipo de cambio, su alcance, su impacto, su naturaleza. Lo importante es que la organización se implique en la digestión de estos cambios: ¿es necesario, es interesante, es para ahora o para el futuro, es arriesgado, podemos...?

Los procesos de filtrado y evaluación, descripción, priorización y decisión sobre propuestas de innovación no ocurren en un punto específico de la empresa. Como regla general no parece lo más adecuado que haya un Departamento de Innovación, sino que toda la empresa deba participar en la digestión de ideas<sup>4</sup>. Las pequeñas mejoras pueden ser resueltas dentro de los departamentos, y las innovaciones más complejas deberán ser revisadas por equipos conjuntos de diversas áreas, constituidos *ad-hoc* según el tipo de ideas que haya que revisar.

Es muy importante esta multidisciplinariedad en los comités, porque permite que se cree una dinámica de cooperación transversal, que es muy complementaria con los enfoques *topdown*. Marketing se reunirá con Producción, Producción con Recursos Humanos, Calidad con Marketing, para discutir ideas concretas. De esta manera vemos que aparece una estructura organizativa en red que se superpone a la organización jerárquica. Esta malla permite canalizar las innovaciones por caminos más cortos y eficaces, tirando de líderes. Es un proceso que permite que las ideas fecunden la compañía con más rapidez.

A veces las necesidades vendrán descritas con precisión: la norma *xyz* nos obliga a cambiar nuestro proceso *abc* de tal forma, lo que implica a Informática, Calidad e Ingeniería. En otros casos, sin embargo, la oportunidad puede ser mucho más ambigua. Por ejemplo, hemos detectado que hay una tipología de reclamaciones de clientes que se está haciendo más frecuente, y que está desbordando el circuito porque tiene demasiados pasos para su diagnóstico. Cambiar sería lo mejor, pero se tienen

---

<sup>3</sup> La actitud de los directivos canalizando innovaciones hacia la organización es importante por dos motivos: Los directivos se convierten en ejemplo de buenas prácticas, y pueden trabajar desde la vía de la sugerencia y no desde la de la jerarquía.

<sup>4</sup> Sin embargo, el departamento de innovación sí puede ser útil como dinamizador y controlador. Puede gestionar medios y métricas, así como incentivos y conflictos.

que sentar muchas personas para ver en qué dirección. Hemos detectado una oportunidad de cambio, pero no está descrita. Esta oportunidad deberá ser evaluada y puesta en conjunto con otras muchas oportunidades anteriores o actuales. ¿Merece la pena el tema?, ¿hay recursos para abordarlo ahora?, ¿se queda en una cola para el futuro?

Tener identificada una oportunidad de mejora es un tesoro, aunque no sepamos cómo desarrollar la mejora en detalle, pues nos permite dirigir la atención, crear la actitud, canalizar la energía y creatividad en una dirección precisa.

Las ideas que van adelante necesitarán de sistemas de gestión de proyectos y de una adecuada asignación de recursos. Estos proyectos no son necesariamente de tecnología (TIC u otras). En muchos casos serán proyectos de transformación organizativa, donde la tecnología puede jugar un rol más pequeño. Con la minusvaloración o desaparición de los departamentos de organización los sistemas de gestión de proyectos se han quedado relegados en muchas empresas al área de TIC, lo que dota a los proyectos, en muchos casos, de una excesiva centralidad en informática, cuando su motivación es frecuentemente de otro tipo.

La innovación necesita financiación. Debemos tener recursos para analizar en detalle, evaluar y llevar a la práctica los cambios. En muchos casos hay que experimentar, desarrollar pruebas de concepto, para validar una oportunidad de innovación, y ver si merece la pena o no. En caso de que no sea viable la organización habrá aprendido mucho, los caminos cegados deben quedar señalizados: esto ya lo intentamos, y lo desestimamos por este motivo. Es frecuente que la misma idea nazca una y otra vez, de forma recurrente. Y no hay que olvidar que puede que alguna de las variantes sea finalmente exitosa. Los ejercicios de Lecciones Aprendidas deben quedar registrados en la Base de Conocimientos de la Organización.

Hay un último factor muy importante en el ciclo de vida de una propuesta de innovación, que es la eliminación de barreras de entrada y salida. Barreras de financiación, barreras culturales, barreras de disponibilidad de recursos, barreras de jerarquías, etc. En muchas empresas la innovación es simplemente una carrera de obstáculos, por lo que casi nadie se implica en los procesos. Estas empresas suelen ser reactivas, actúan solo cuando no tienen otra opción, y en general bajo mandato de Dirección.

El miedo (o el castigo) ante el fracaso en una innovación es una de las barreras más frecuentes. Sin embargo, hemos de aceptar el fracaso como parte del proceso de aprendizaje organizacional. Aprender a digerir y evitar (¡o a provocar!) fracasos es parte del entrenamiento de toda la empresa. En BET, por ejemplo, mantenemos una tasa de fracasos del 50% sobre las innovaciones que intentamos. Hemos desarrollado técnicas muy eficaces para poder abordar test de ideas de forma muy eficaz, de forma que el fracaso tiene coste bajo pero rentabilidad alta. Por ello mantener una tasa alta de fracasos no nos preocupa<sup>5</sup>

## **LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LOS PROCESOS DE INNOVACIÓN**

La gestión del conocimiento en el proceso de innovación es imprescindible. El proceso de innovación es el que da soporte al aprendizaje colectivo en la empresa. Por su propia naturaleza es el proceso que más conocimiento organizacional va a generar en la compañía.

¿Qué quiere decir gestionar el conocimiento en este contexto?. Veamos un ejemplo. Un requisito legal (una ley sobre consumo, por ejemplo), nos obliga a poner en marcha un proceso de innovación, lanzado por el departamento de Servicio a Clientes. Este proceso se pone en marcha con el borrador de la legislación, y empieza a crecer con las aportaciones de todos los participantes, que van

---

<sup>5</sup> ¿Es alto un 50%?, Edison logró la bombilla tras 2000 intentos. Tasa de fracaso  $2000/2001 = 99,95\%$ .

creando grupos de trabajo: presentaciones sobre el impacto en la cadena de venta, la nueva organización de post-venta, documentos de evaluación del servicio jurídico y los nuevos contratos, las noticias de prensa que han ido apareciendo, la información que nos pasa la asociación de fabricantes, la evaluación de cambios en los sistemas de informática para los comerciales, las opiniones de los participantes, las actas de las reuniones, la justificación de las decisiones que se toman, los planes de formación, los contenidos formativos para los comerciales, el proyecto de implantación, etc. En general las empresas pierden la memoria de sus procesos de innovación. Hubo muchas reuniones, hicimos papeles (que nadie sabe dónde están), tomamos decisiones (pero no sabemos por qué), y al final hicimos lo que hicimos, pero un año después hemos olvidado todo lo que ocurrió. Hicimos algo, pero como organización no aprendimos nada.

Gestionar el conocimiento que usamos o generamos en los procesos de innovación es imprescindible si queremos crear organizaciones que aprendan. Hay tres grandes temas relacionados con el conocimiento que debemos tener en cuenta.

En primer lugar las redes y los mercados (internos y externos) de conocimiento. Tenemos expertos en las organizaciones, gente que sabe de lo suyo, no ya de compleja ingeniería, sino de cobrar recibos, o de legislación de consumo. Y esta gente es muy valiosa. Son, siguiendo a Albert-László Barabási<sup>6</sup>, *hubs* en una red. Cuanto más conectados estén, a más bajo coste, y más permeable sea su conocimiento hacia el resto de la organización, más fácil y rápidamente podremos evolucionar.

En segundo lugar nos encontramos las economías basadas en conocimiento. En la economía actual cada vez tenemos más procesos de negocio cuyo objetivo no es producir ningún bien o servicio, sino únicamente conocimiento, que será incorporado al valor añadido. Saber, ser competentes en algo se ha convertido en una necesidad imperiosa para ser competitivo. El conocimiento es por sí mismo un objetivo en muchos casos, puesto que será el valor más importante que los clientes reconocerán en la empresa. En consecuencia hay que gestionarlo de forma activa, igual que cualquier otro recurso productivo.

Por último el acceso al conocimiento. Internet ha facilitado que el volumen de conocimiento disponible en el mercado, sobre cualquier tema, sea inmenso y en muchos casos gratuito. Esto está cambiando también la manera en que las organizaciones trabajan, aprovechando la fantástica memoria colectiva de la Red. Se trata de poder acceder al conocimiento de referencia en el mercado, filtrarlo, digerirlo, y convertirlo en conocimiento accesible para los colegas. En campos como la información de salud, o en informática, hay una enorme disponibilidad de conocimiento relevante en el exterior de nuestra organización, que tiene un impacto muy importante en nuestra calidad y productividad interna.

La capacidad de acceso facilita también un aspecto muy importante, la copia y translación de innovaciones: desde un área de la empresa a otra, de un producto a otro, entre mercados, competidores, países. Copiar innovación es rentable, pero para ello es necesario hacer permeables los conocimientos. Si no sé que el programador de la mesa contigua usa ciertas técnicas mejores que las mías, no podré rentabilizar su conocimiento en mi trabajo.

Este mismo criterio es muy valioso cuando hablamos de investigación y desarrollo. Las áreas de I+D, generalmente basadas en conocimiento experto, son prolíficas en crear nuevas ideas y conocimiento. Sin embargo, no siempre somos eficaces en la translación de ese conocimiento a los procesos de la empresa. Podríamos mejorar, pero no lo hacemos porque no hemos identificado la posibilidad aunque tengamos el conocimiento dentro de la empresa. Por ello los procesos de innovación deben contener dentro los procesos de I+D (al menos conceptualmente).

---

<sup>6</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Lászlo\\_Barabási](http://es.wikipedia.org/wiki/Lászlo_Barabási).

Como hemos visto las actividades de los procesos de gestión de la innovación son muy abiertas. Los procesos que gestionan la innovación tienen que tener estructura formal, pero con una arquitectura abierta, donde las personas, áreas y tareas puedan variar según el tipo de innovación que nos estamos planteando. Para facilitar esta cooperación es recomendable disponer de una tecnología intranet con filosofía web 2.0 para trabajo colaborativo, para dar soporte a las actividades y grupos de trabajo, y para la gestión del conocimiento.

Para gestionar el conocimiento en una organización necesitamos tecnología de sistemas de información, que nos den la capacidad de crear los modelos de conocimiento, repositorios, redes, equipos de trabajo, fuentes de información, memoria organizativa, procesos formales, etc. Un sistema de gestión de conocimiento es mucho más complejo que un sistema documental, dado que tiene que abordar no solo aspectos de información, sino también de organización, procesos y flujos.



## INCENTIVAR LA INNOVACIÓN

Interiorizar la innovación como un proceso requiere un cambio cultural. En consecuencia, los modelos de incentivos para el fomento del cambio son vitales.

Es importante el aspecto de incentivación. En general nos vamos a encontrar personas no innovadoras, o personas que lo son pero que no dedican atención al tema. Hay que incentivar el interés y crear una actitud positiva y atenta. Estar atento a la innovación es igual que fichar para entrar y salir, con el tiempo llega a ser un reflejo automático, pero si no creamos un refuerzo positivo se olvida con facilidad.

Ligar innovación e incentivos puede significar una cierta revolución en los criterios de medida del desempeño profesional. Por ejemplo, al valorar un departamento el factor tamaño es un elemento que juega de forma negativa, mientras que las variaciones de productividad juegan en positivo. No se trata de fomentar el gigantismo sino la habilidad para reducir el tamaño o ser más eficaz. Análogamente, la capacidad de cambio (la medición de los cambios que hemos introducido) es un factor también valioso, al igual que la capacidad de influencia en la organización: cosas que hemos hecho en el área que han afectado al resto de la empresa, aquello que hemos aportado a la organización global.

En BET hemos incorporado este tipo de cuestiones en las medidas de desempeño (para ser exactos, medimos el desempeño desde esas cuestiones), y el efecto ha sido muy positivo.

También es muy valioso señalar las innovaciones o casos de éxito hacia toda la empresa: premios a ideas o realizaciones, casos desarrollados en la revista o en la intranet, seminarios de difusión de buenos resultados, etc. Esto sirve para la difusión de conocimiento, pero también para la motivación. Crear ejemplos y esperar a que la organización se vaya contaminando del nuevo espíritu, como infectada por un virus benéfico.

Para todo este esquema de incentivos es necesario crear un conjunto de indicadores: innovaciones identificadas, abordadas, finalizadas con éxito o fracaso, y medidas cuantitativas de costes y resultados, tanto cuantitativos como cualitativos.

## **EL SIGLO XXI, UNA NUEVA SOCIEDAD ESTÁ NACIENDO**

Internet se ha convertido en un nuevo factor económico de importancia central. Internet ha cambiado el metabolismo de la economía, y lo ha acelerado en un factor notable. La Red es la autopista de la globalización, las distancias desaparecen, la información fluye de forma instantánea, la difusión es ilimitada, el acceso es ubicuo. Es notable que los mayores éxitos empresariales de la última década correspondan a empresas virtuales.

Estas características están modificando el espacio para la toma de decisiones de las personas, y dando lugar a una nueva cultura de consumo. Los mercados de masas van desapareciendo y se van transformando en mercados personalizados y bajo demanda. Podríamos decir que los mercados, y la cultura de consumo en los países occidentales, están haciendo una migración de Google a Facebook<sup>7</sup>: de una economía de oferta a demanda, de productos masivos indiferenciados a experiencias personalizadas, de pasivo a proactivo, de valor en el producto a valor en la relación.

En esta economía cada vez más rápida y compleja la innovación es un requisito de supervivencia. En un ecosistema con una tasa de mutación muy alta, como es la actual, los que no se adaptan desaparecen rápidamente. Desde cierto punto de vista la innovación en productos y servicios es sencilla, siempre podemos hacerla copiando a los demás. Al contrario, la innovación interna, la de desarrollar nuevas formas de actuación, la de entender mejor o desde otro punto de vista nuestro trabajo, ésa que afecta a nuestro equipo humano, no puede ser mecanizada ni copiada. La cultura de nuestra empresa puede inspirarse en otras empresas, pero nunca podrá ser copiada, siempre será la nuestra.

¿Qué pasa si una organización no crea una cultura de innovación?

1. No saca partido a los recursos humanos. En consecuencia la eficacia estará por debajo del óptimo.
2. Cuando vengan tiempos en los que hay que abordar cambios de forma imperativa no tendrá la agilidad necesaria, y la digestión del cambio le costará demasiado, quizá incluso su viabilidad.
3. El perfil de esa organización será la de empresa reactiva, que va perdiendo continuamente cuota de mercado, a pesar de todos los esfuerzos. En muchos casos su capacidad competitiva se basa exclusivamente en el precio.
4. Perderá la posibilidad de desarrollar nichos u oportunidades competitivas. Tendrá muchas menos oportunidades de futuro.

El desarrollo de una sociedad competitiva y productiva no se tiene que basar, como dice el mantra oficial, en I+D. La investigación es un componente muy importante, pero tiene el grave inconveniente de que se reduce a los laboratorios, no empapa la sociedad. Para cambiar realmente el

---

<sup>7</sup> En marzo 2010 Facebook superó a Google en visitas en EE.UU.

modelo productivo hay que potenciar la innovación creativa y la gestión del conocimiento en las empresas, más que la investigación en laboratorios.

El sector gobierno es también una rémora en este campo, debido a la falta de transparencia en la contratación, la ausencia de liderazgo político, y el apego a las soluciones canónicas (más bien canonizadas) por los grandes consorcios. Las AAPP no son motor de innovación en España, sino más bien fuente de ocurrencias. A pesar de ello podrían tener un potencial enorme para el fomento de la innovación<sup>8</sup>. Debo de resaltar que lo que se ha dicho en este artículo sobre empresas se aplica también a sociedades: ciudades, regiones o países, por lo que fomentar la cultura y los medios para la innovación es hoy un factor social vital.

---

<sup>8</sup> Recomiendo, por ejemplo, <http://www.govloop.com/> para ver una comunidad envidiamente creativa en administración pública.