

INNOVACIÓN EN 360º



7 Claves Para Ganar Más Compitiendo Menos

Eduardo Remolins

Innovación en 360º

7 Claves Para Ganar Más Compitiendo Menos

Eduardo Remolins

Contenido

Los consultores no pueden enseñarte a volar.	4
1.Innovar es no competir	6
2.Innovar no se trata de resolver problemas.....	9
Qué es y cómo se aprovecha una tendencia	10
3.Innovar es salir de la caja	13
Desafía tus supuestos	14
4.El innovador usa las ideas de los demás.....	16
Las cinco leyes del innovador	18
5.Para innovar la tecnología es secundaria	21
6.El innovador es como un técnico de fútbol	23
Claves para gestionar equipos de innovación.	25
7.Hay que hacer a la innovación más aburrida	31

Los consultores no pueden enseñarte a volar.

Este libro está basado en un taller que preparé hace un año para un grupo de empresarios a pedido de una fundación muy conocida y en el contenido que fui publicando en mi blog para acompañarlo.

En ese momento yo era gerente de innovación de un laboratorio de productos de diagnóstico médico y me pareció muy claro que lo que tenía que hacer era transmitir no sólo conceptos y herramientas para gestionar la innovación, sino también mi experiencia de esos años en los que había pasado de ser consultor a gestionar un área de I+D con decenas de científicos y técnicos.

Ver la innovación “desde el otro lado” me había permitido comprender los beneficios y también las limitaciones del enfoque tradicional de la consultoría.

Un compañero de trabajo, gerente de producción, lo había ilustrado con gracia en una reunión la misma mañana que me invitaron a dar el taller. “Los consultores son unos genios. Se paran detrás de ti, cuando estás al borde del precipicio y te dicen: ¡Vamos! ¡Vuela!”.



Consultores en acción

La verdad es que ningún consultor te puede enseñar a volar. Hay instructores de vuelo, eso sí. Gente que te guía y te da algunas claves y la información necesaria. Pero a volar, como a innovar, como a todo, se aprende haciendo.

Se escriben todos los años decenas de libros de innovación. Se acuñan términos rebuscados e impactantes. Se crean teorías, se publican *papers*. Mucho de eso es bueno, pero hay una exageración de teorías y de jerga sofisticada.

Este libro es todo lo contrario. No pretende enseñarte a volar, pero sí a ser un instructor de vuelo. Tiene, a mi entender, lo esencial. Lo que me ha dado más resultado. Lo que no te llena la cabeza de complejos esquemas

y tareas imposibles, pero que te ayuda en ese momento en que estás sólo y tienes que empezar a mover las alas.

Innovar es desarrollar productos nuevos, servicios distintos, modelos de negocio diferentes. Es crear nuevo y mejor valor para los clientes y transformar todo eso en ganancias para la empresa. En realidad es el ABC de los negocios. Simple, no sofisticado.

Este libro es mi punto de vista sobre el tema. Por supuesto, no está todo. Pero sí lo esencial. Las siete claves más importantes que me dejó estudiar, asesorar e implementar la innovación. Espero que te sirvan tanto como me sirvieron a mí.

Eduardo Remolins, Julio de 2015.

1. Innovar es no competir

Hay pocas frases que pongan más incómoda a una audiencia de empresarios que esta: “innovar es no competir”. Por supuesto, ese es el motivo por el que lo hago.

Provocar un poco es la mejor manera de predisponerse a pensar libremente.

¿Por qué digo esto? Simplemente porque refleja la idea de que para vender más y tener mayor rentabilidad, lo que hacemos es tratar de hacer un producto que se diferencie en algo, que tenga algo superior, que lo separe del resto.

En realidad, gente con más autoridad que yo lo ha dicho antes y lo sigue diciendo. Por ejemplo, Yvon Chouinard, fundador de la empresa de equipamiento deportivo Patagonia: “No quiero fabricar el mismo producto que otra empresa, porque entonces tendría que competir frontalmente en calidad, precio, distribución y publicidad. Es decir, todas las formas normales de vender cuando tienes un producto que es idéntico al de alguien”.



No todos tenemos un producto o actuamos en un mercado como el de Patagonia, pero sí que todos tenemos la posibilidad de diferenciar un poco más nuestro producto o servicio, de manera que no sea exactamente igual al de la competencia.

Si es exactamente igual, terminaremos compitiendo por precio, casi con seguridad. Y eso pocos lo desean.

A mayor diferenciación, menor competencia. Y eso, seamos sinceros, ¿no es lo que buscamos todos?

Pongámoslo en otros términos. Al fin y al cabo, ¿para qué sirve la innovación?

La respuesta a esa pregunta varía según a quién estemos interrogando. Si la persona es un empresario es probable que la respuesta sea un conjunto de beneficios que se espera que produzca, incluyendo aumentar la rentabilidad, por supuesto.

Sin embargo, una forma común de describir los beneficios de la innovación es recurrir a una palabra clave: competitividad. La innovación sirve para hacer a una empresa más competitiva, ¿no es así? En realidad es todo lo contrario.

Ofrecer en el mercado un producto igual o muy similar al de las demás empresas nos deja siempre expuestos a competir por los criterios que mencionaba Chouinard, el más peligroso de los cuáles es el precio. La competencia lleva a eso, precisamente, y esa es la clave de los beneficios sociales que reporta.

Socialmente la competencia es buena, genera mejoras en la calidad de los productos y reducciones en sus precios. Es bueno que los gobiernos la promuevan y velen porque exista. Desde el punto de vista individual, sin embargo, la competencia (al menos la competencia muy intensa), no es algo tan bueno. Tiende a producir estrés, gastritis e insomnio.

El “secreto” del capitalismo es que todos alabamos públicamente a la competencia... mientras tratamos secretamente de esquivarla. Cada empresa tiene una posición en el mercado situada entre dos extremos: la competencia perfecta, por un lado, y la situación de monopolio por el otro.

El secreto es moverse del primer extremo hacia el segundo. Y es lógico que así sea: en competencia perfecta ni siquiera podemos fijar nuestros precios, solamente los tomamos del mercado. Nuestra rentabilidad depende sólo que cuánto podamos bajar nuestros costos y con frecuencia nos vemos obligados a reducir nuestros márgenes.

Que se entienda bien: no estoy hablando del monopolio creado por alguna regulación o por prácticas comerciales reprochables. Estoy hablando de quiénes logran producir un bien tan exclusivo o diferente que es casi único.

La innovación, en tanto forma de diferenciar nuestros productos o modelo de negocio, nos permite movernos sobre esa línea, alejándonos de la alta competencia. Quizás no lleguemos a producir un bien totalmente exclusivo o sin sustitutos, pero sí lograremos reducir los niveles de competencia que enfrentamos.

Que no se diga en voz alta no quiere decir que no sea cierto: no se innova para competir mejor, sino para competir menos.

Para poner en práctica esto, pregúntate:

1. ¿Cuáles son mis tres principales competidores?
2. ¿Qué tengo de distinto de ellos?

Si la respuesta a la segunda pregunta es “nada”, hay trabajo que hacer.

2. Innovar no se trata de resolver problemas

Seguro, a todos nos han enseñado lo mismo. Hacer las cosas bien, como empresarios, es justamente eso. Resolver el problema de alguien (el cliente), resolver los problemas que van apareciendo en la empresa.

Esto en cierta medida es cierto, obviamente, pero lo malo es que pensando exclusivamente en términos de problemas, nos perdemos una gran cantidad de oportunidades, de crear valor para el cliente y de hacer mejor a la empresa.

Innovar no se trata de resolver problemas



¿Por qué? Porque no todas las oportunidades pueden definirse (o conviene definir las), como problemas. Esencialmente, creamos valor cuando encontramos una correspondencia entre capacidades (propias, de la empresa) y oportunidades.

La búsqueda sistemática de ese “matching” requiere enfocarse más en reconocer nuestras capacidades, en reconocerlas, valorarlas y cultivarlas, que en observar obsesivamente los problemas.

Por supuesto, los problemas no pueden ni deben negarse, pero aquí estamos hablando de la mentalidad que conviene cultivar personalmente y en la empresa. Y esa mentalidad debe darle una primacía absoluta a lo que tenemos, a lo que sabemos, a los recursos con que contamos.

Es a partir de reconocer y valorar esos recursos (propios y de nuestra gente), que podemos después enfocarnos en ver de qué formas

específicas nos pueden servir para crear valor para nuestros clientes. Y sí, también, para resolver problemas.

Esto es especialmente importante cuando tratamos con empleados o compañeros de trabajo ya que reconocer sus capacidades no sólo es bueno como estrategia, sino como forma de motivar y darle confianza al equipo.

Enfocarse primordialmente o exclusivamente en lo que una persona es deficiente o aquello de lo que carece es una receta para perder la confianza y la autoestima. Y la autoestima es el elemento que más directamente se relaciona con el desempeño de cualquiera.

Un equipo con la autoestima baja es un equipo perdedor. Y la autoestima se fomenta reconociendo las capacidades. Desde ahí se puede aprovechar una oportunidad y también resolver cualquier problema.

Obviamente que aún teniendo un equipo con una sana autoestima y con capacidades claramente identificadas, aún nos queda resolver cómo identificar las oportunidades para aprovechar con ellas.

Una de las claves más importantes para eso son las tendencias.

Qué es y cómo se aprovecha una tendencia

Una tendencia es un patrón o comportamiento que se puede predecir. Es decir algo que se conoce porque viene sucediendo y se sabe o se presume que seguirá sucediendo en el futuro, incluso profundizándose.

Una tendencia puede ser el uso creciente de *smartphones* o de redes sociales. Pero puede ser el consumo creciente de alimentos orgánicos o el aumento de la conciencia ambiental. O puede ser algo más preciso y específico: cómo se utilizan los *smartphones* para mejorar nuestra salud o cómo se utilizan las redes sociales para obtener financiamiento, desarrollar productos o conseguir pareja. Hay tendencias demográficas, sociales, económicas, tecnológicas.

¿Por qué es esto importante para una empresa? Por dos motivos:

- a. Porque son lo más parecido que tenemos a una bola de cristal. Es lo único que nos permite predecir, en cierta medida, el futuro.
- b. Porque las tendencias generan oportunidades para las empresas. Las pautas de comportamiento y de consumo de las personas nos permiten saber qué podemos ofrecerles para satisfacer sus necesidades y cuál es la mejor forma de llegar a ellas.

Este es el “porqué”, pero además hay un “cómo”. Hay cuatro reglas importantes para aplicar tendencias:

1. Darle tiempo a la “última tendencia” para que se desarrolle. Todo llega.

Esto quiere decir que generalmente los comportamientos nuevos comienzan en países diferentes al nuestro (los que “marcan tendencias”) y toma un tiempo que se manifiesten en otros lugares o se generalicen.

2. No subestimar ni desestimar.

Relacionado con lo anterior, no es una buena idea descartar rápidamente una tendencia que se muestra fuerte en otro país sólo porque “eso no funcionará aquí”. El mundo tiende a ser cada más parecido y las ideas se copian más rápido.

3. En el trabajo diario es mejor ir a las tendencias más generales y maduras. A las apuestas seguras.

Es mejor comenzar de menor a mayor, aprovechando aquellas tendencias que ya son manifiestas en nuestros mercados. No intentar ser tan vanguardistas o adelantados que nuestro mercado aún no está maduro.

Por ejemplo, hoy es momento de lanzar un servicio de consumo colaborativo en Latinoamérica o España, tres años atrás no. Aunque en California sí era posible.

4. Usar la evolución de otros países como predicción de lo que va a suceder aquí.

Esto significa estar atento y observar lo que sucede en el resto del mundo. Especialmente en aquellos países o ciudades que suelen marcar un rumbo.

Es posible que lo que ellos hacen hoy lo hagamos nosotros meses o años después.

Palabras como [crowdsourcing](#), [crowdfunding](#), [sharing economy](#), [inbound marketing](#) o mHealth no tienen que asustarnos o alejarnos. Tienen que ser entendidas y moneda corriente para nosotros. No por snobismo (que también lo hay y mucho), sino para tener la posibilidad de descubrir para qué nos pueden servir a nosotros y a nuestros clientes.

3. Innovar es salir de la caja

Lo que limita la innovación, en primer lugar, es lo que concebimos que se puede o no se puede hacer.

Hace un tiempo comenté cómo esto se relaciona con lo que se llama [pensamiento productivo y pensamiento reproductivo](#) y cómo pensaba Steve Jobs de acuerdo a ese esquema.

Puesto a resolver un desafío el pensador reproductivo trata de aplicar algo que le haya dado resultado en el pasado. El pensador productivo, mientras tanto, no ata sus respuestas o sus propuestas a lo que le haya sucedido o le haya funcionado en el pasado.

Es lo que algunos llaman pensar “out of the box”, fuera de la caja. Y la caja en la mayoría de las empresas suelen ser una o más de las siguientes definiciones:

1. Este producto no podemos hacerlo
2. Este no es nuestro mercado
3. Esta tecnología no podemos desarrollarla

Experimenté de primera mano, muchas veces, la fuerza poderosa de estas creencias limitantes. No hay que subestimarlas. A menudo son explícitas y toman la forma de jefes, socios o compañeros de trabajo que oponen una resistencia fabulosa a nuestros intentos de innovación.

Otras veces, por el contrario, estas ideas son fuerzas más sutiles y asumen la forma de creencias más o menos inconscientes que tenemos incorporadas como la “normalidad” en nuestros negocios.

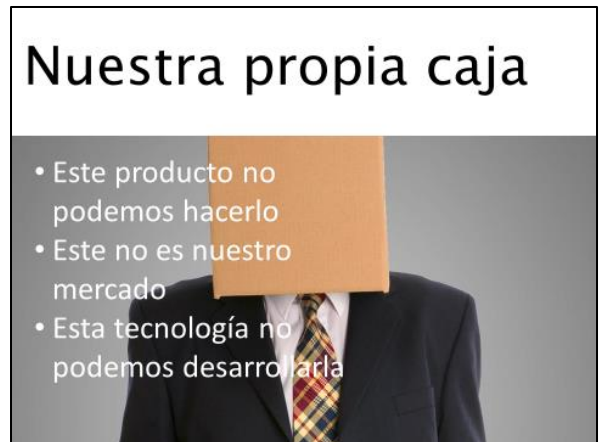
Es por eso que una de las formas de superarlas es justamente reflexionar sobre cuáles son nuestras limitaciones para innovar.

Preguntémonos: ¿qué tres cosas **sabemos (creemos) que no podemos hacer?**

Eso equivale a definir más claramente los límites de nuestra caja.

El segundo paso, para ampliarla, es desafiar esos supuestos o creencias limitantes. ¿Qué pasaría si **pudiéramos** hacer eso que creemos que no se puede?

Una técnica interesante para esto se llama Inversión de Supuestos y era muy utilizada por Thomas Edison.



Desafía tus supuestos

Thomas Edison, el prolífico inventor norteamericano, tenía un extraño método para reclutar a sus empleados: los invitaba a comer y pedía para ellos una sopa. Si el candidato le echaba sal o pimienta antes de probarla, no lo contrataba.

¿Por qué? Pensaba que si hacía eso era una persona con tantos preconceptos y supuestos en la vida cotidiana -que a la sopa le faltaba sal, por ejemplo-, que le sería muy difícil entrenarlo para que pensara creativamente. Tenía mucha razón. De hecho, identificar nuestras ideas preconcebidas e invertirlas totalmente es una de las mejores técnicas para innovar.

Piensa en Henry Ford. Él invirtió el supuesto de que las personas deben moverse hacia el trabajo y definió que el trabajo se movería hacia la gente. Inventó la línea de montaje.

Un ejemplo más cercano en el tiempo: la fabricante inglesa de vidrio Pilkinton buscó por años cómo reducir el desperdicio que significa pulir el vidrio para que quede liso. El supuesto que todos en la industria usaban es que al vidrio líquido hay que echarlo sobre una superficie sólida para que se endurezca.

Pilkinton se preguntó: "¿Por qué tiene que ser sólido?" e inventó el "vidrio flotante". El vidrio fundido se echa sobre líquido (un metal fundido), cuya superficie es perfectamente lisa y al secarse no es necesario pulirlo.

El método, técnicamente, se llama "inversión de supuestos". Esto es lo que debes hacer:

1. Define cuál es tu problema. ¿Qué estás buscando resolver o crear?

Recuerda que en la correcta definición de la pregunta está la mitad de la respuesta.

2. lista todos los preconceptos que tienes sobre el tema. ¿Qué estás dando por supuesto?

3. Invierte cada supuesto. Pregúntate: ¿Qué sucedería si....?

4. El innovador usa las ideas de los demás

El mundo actual es un lugar donde todo se vuelve viejo cada vez más rápido. Tomemos como ejemplo dos objetos muy comunes en distintas épocas. Las hachas de mano, en primer lugar, se fabricaron casi sin cambios durante un millón de años (desde 1.500.000 AC hasta 500.000 A.C.) y fueron usadas por 30 mil generaciones de *homo erectus*. Un *mouse*, por otro lado, es un objeto moderno aproximadamente del mismo tamaño que, en cambio, se vuelve obsoleto cada 5 años.

¿Qué es lo que ha permitido que la tecnología haya dado semejante salto y que hoy avancemos tan rápido? Según el científico y autor británico **Matt Ridley**, una sola cosa: el sexo de las ideas.

Con esta imagen tan extraña, Ridley hace referencia (de un modo llamativo), al intercambio de ideas y a la unión entre ideas diferentes, que está en la base del progreso técnico actual.

La actividad sexual se trata, básicamente, de conocerse y unirse en parejas. En el caso de las ideas sucede lo mismo, las ideas se intercambian y se unen para formar conceptos más complejos y tecnologías más poderosas.

Por ejemplo, ¿quién sabe hoy en día cómo fabricar un *mouse*? La respuesta es sorprendente: nadie. Lo cierto es que no existe una sola persona que sea poseedora del todo el conocimiento necesario para fabricar un objeto tan común en nuestros días. Ni siquiera la empresa que lo fabrica (formada probablemente por cientos o miles de personas que ocupan distintas funciones y tienen saberes diferentes), domina todas las tecnologías involucradas en la producción de los insumos que se requieren.

No existe una sola persona que sea poseedora del todo el conocimiento necesario para fabricar un objeto tan común en nuestros días.

Para fabricar un mouse, entre otras cosas, se requiere plástico, que a su vez se obtiene del petróleo a través de la petroquímica, que a su vez requiere dominar tecnologías de prospección y extracción del crudo. ¿Qué persona reúne todos esos conocimientos?

Nadie es totalmente original



Un hacha de mano, por el contrario, era un objeto cuya tecnología de producción era dominada completamente por la única persona que se necesitaba para fabricarla. El mundo se ha vuelto un lugar mucho más complejo.

¿Y qué fue lo que permitió que las ideas (trillones de ideas pensadas por billones de personas a través de los siglos), se encontraran y se unieran formando creaciones cada vez más complejas? Según Ridley, una actividad bastante subestimada en estos tiempos: el comercio.

En efecto, en esta era de “maldita globalización” y foros mundiales que se le oponen, es todo un shock descubrir que el intercambio comercial parece estar en la base y ser el catalizador de nuestros progresos tecnológicos y por lo tanto de nuestro nivel de vida. Los estudios arqueológicos de asentamientos de homínidos de diferente nivel evolutivo y de grupos de humanos, muestran que florecieron más y más rápido aquellos que tenían contacto e intercambios con grupos situados en otras regiones.

Más aún, aquellos grupos que, por razones sociales o geográficas, perdían contacto con otros (como los nativos de Tasmania cuando la isla se separó del resto de Australia), no sólo detenían su evolución técnica, sino que involucionaban.

La conclusión no es complicada: no es tanto la capacidad individual o la de un solo grupo humano (ciudad, región o nación), la que determina su éxito material y su prosperidad relativa, sino el número y la calidad de sus intercambios (de cosas e ideas), con el resto del mundo.

Pensando en el papel que tiene copiar, adaptar o reutilizar ideas ya existentes, escribí hace un tiempo estas cinco “leyes” del innovador.

Las cinco leyes del innovador

1. Copiar también puede ser innovar

La imitación simplemente tiene mala prensa. Especialmente en el mundo de los innovadores. Sin embargo es uno de los mecanismos fundamentales para crear. La innovación es un concepto relativo. Lo que es estándar en un lugar puede ser una gran innovación en otro. A veces la innovación se trata de relocalizar una idea.

2. Finalmente todo llega

Se desprende de lo anterior. Cuando miramos qué sucede en otros países o mercados, los productos o empresas que son exitosos, tendemos a justificar su éxito en función de las particularidades de esos países o mercados.

“Está muy bien para los EEUU, pero aquí...”. Esa es la frase que mata toda posibilidad de innovar por imitación. La verdad es que, tarde o temprano, casi todo lo que es un éxito en un país que marca tendencias o vanguardias (como EEUU) termina llegando antes o después al resto de los mercados globales.

Del mismo modo, todo lo que funciona en un país podría con el tiempo funcionar en nuestro propio país. Siempre y cuando tengamos en cuenta el próximo punto.

3. Casi siempre hay que adaptar

Las transferencias de ideas de negocio, productos, servicios o modelos, no son automáticas. Requieren adaptación, sintonizar las características culturales y económicas del lugar en el que se van a reproducir. Pensar en imitar una idea de negocio exitosa implica también pensar en cómo adaptarla al nuevo medio. Prever qué cambios será necesario hacer. Qué resistencias podría haber en los consumidores, que inercias, y cómo superarlas.

4. Las tendencias son una buena forma de seguir la pista de las buenas ideas

Algo de lo que ya hablamos. Ideas hay muchas, pero ¿cómo detectar las buenas? Si las buenas ideas de negocio son como automóviles, las tendencias socio-económicas son como las autopistas. Las ideas que funcionan se mueven dentro de cursos que son bastante previsibles. Si queremos detectar dónde hay vehículos debemos saber dónde están las autopistas (y en qué dirección apuntan). Conocer tendencias no sólo me ayuda a descubrir buenas ideas de negocio, sino que facilita prever las chances de éxito de esa idea.

5. Hay claves o patrones de innovación que ayudan a repetir el truco

¿Por qué reinventar la rueda? Existen conceptos de negocio que se repiten sin cesar, una y otra vez, para desarrollar productos o servicios que a primera vista parecen muy diferentes.

Sin embargo tienen un concepto o patrón subyacente que es el mismo. Por ejemplo: transformar un mercado tradicional en un mercado digital. Se ha hecho cientos de veces, y se sigue haciendo.

El punto es descubrir un mercado tradicional que aún no haya sido “migrado” a la web. Otro ejemplo: contactar grupos o comunidades de necesidades complementarias. Hacer “match making” y crear mercados

que antes no existían. Conociendo esas claves o patrones, crear productos o servicios es más sencillo y menos riesgoso.

5. Para innovar la tecnología es secundaria

Siempre me ha llamado la atención y últimamente un poco más. ¿Por qué cuando hablas de innovación mucha gente inmediatamente traduce: “tecnología”?

– Voy a dar un curso de innovación

-Ah, sobre empresas de tecnología, ¿no?

Me pasa todo el tiempo.

Bueno, a veces sí se trata de tecnología. Pero no siempre. La innovación es un proceso de negocio, el que te permite mejorar o desarrollar nuevos productos, servicios o el modelo mismo de negocio. Es hacer las cosas de un modo diferente... y mejor, claro.

Una empresa de tecnología es otra cosa. Generalmente cuando decimos “tecnología” pensamos en tecnologías de la información. Pensamos en Internet, en software, en hardware o en telecomunicaciones. Si nos estiramos un poco más podemos llegar a asociar tecnología con ciencias de la vida.

Ahora bien, aún dentro de las empresas de tecnología existen empresas innovadoras y otras que no tanto. Conozco empresas de software, por ejemplo, que hacen básicamente el mismo producto hace diez años y les cuesta mucho innovar. Y conozco restaurantes (negocio “tradicional” si los hay) que son increíblemente innovadores. La innovación no es cuestión de sectores.

La innovación es una función dentro de la empresa. No puede quedar sujeta a la inspiración genial de un sólo individuo (aunque sea el fundador de la empresa). Al menos no puede ser así por mucho tiempo. Llegará el

momento en que el dueño deberá retirarse y la empresa sufra la falta de su capacidad.

La innovación debe ser una capacidad imbuida en la organización. La empresa es la que debe saber cómo hacer para reinventar sus productos y reinventarse ella misma permanentemente.

Y aquí es donde aparecen las herramientas y se confunde gato por liebre.

Una herramienta para innovar es la que nos permite aprender e incorporar esas capacidades de innovación. Son herramientas de gestión, antes que nada. Así como hay herramientas para gestionar la calidad o la logística o las finanzas, también hay (aunque no se conozcan tanto), herramientas para gestionar la innovación.

Puede que algunas de esas herramientas sean software (como los de gestión del conocimiento, *brainstorming*, las plataformas de innovación abierta, etc.), pero la tecnología siempre es un instrumento, no otra cosa.

Dicho esto, por supuesto que el mundo de las empresas de tecnología es el que muestra mayor tasa de innovaciones dentro de todos los sectores.

Eso es indudable y probablemente el motivo de toda la confusión. Pero me gustaría reforzar dos ideas que considero importantes:

- Si tienes una empresa de tecnología (de TI, por ejemplo), eso no es garantía de que estés siendo todo lo innovador que requiere el mercado. Analízalo.
- Si tienes una empresa que no es de tecnología, puedes ser tan innovador como cualquier empresa de tecnología. O más.

La innovación es una capacidad. La tecnología una herramienta.

6. El innovador es como un técnico de fútbol

La creatividad es una aptitud personal. Un deporte individual. La innovación es más un juego de equipo. Es por eso que el que conduce u orienta el equipo tiene un rol fundamental.

¿Es el más creativo el que conduce? Puede serlo, pero no necesariamente. No siempre el técnico de un equipo de fútbol fue el mejor jugador y sin embargo puede ser el mejor técnico.

¿Qué es entonces lo que distingue a un buen líder? La capacidad de sacar lo mejor de cada uno.

Se puede decir mucho sobre cómo lograr esto. Muchos apuntan a la capacidad de motivar, la habilidad para inspirar o incluso la exigencia que se plantea a los miembros del equipo.

Todo esto es cierto, en buena medida. Pero la forma en la que más influye en el rendimiento de un equipo un técnico o un líder, **es saber ubicar a cada jugador en el lugar del campo en el que mejor rinde.**



En el campo futbolístico abundan los ejemplos de jugadores que, más allá de su brillantez, “explotaron” cuando un técnico supo ubicarlos en el lugar del campo en que mejor se desempeñaban.

Terminé de entender esto cuando en uno de mis trabajos me hice cargo de un área en la que había una persona (profesional y trabajadora) que estaba a punto de ser despedida. De hecho me recomendaban que la despidiera o que pidiera su traslado a otra área. “Sácatelo de encima”, me dijeron.

¿El problema? Pronto me di cuenta que era simplemente que no estaba jugando en su puesto. Era una persona dinámica, con gran iniciativa, velocidad para el trabajo, flexibilidad, creatividad, capacidad de vincularse con distintas personas y áreas de la empresa.

Pero había sido destinada a un trabajo que requería de él orden y un trabajo minucioso, pero en cierta medida repetitivo. Se le pedía lo que menos tenía y se lo juzgaba por eso. Estaba frustrado y estresado. Como resultado de esa situación la relación con algunos de sus compañeros no era la mejor. Todo eso era lógico.

Había otra persona (que demostró, cuando le dimos la oportunidad, tener una capacidad y creatividad fuera de lo común), que también había sido relegada a un trabajo rutinario, que desmerecía sus capacidades y que también estaba a punto de ser echado o transferido.

En realidad, toda el área era un equipo en el que los arqueros jugaban de mediocampistas y brillantes delanteros habían sido puestos como marcadores laterales. A los creativos les pedían precisión y consistencia y a los ordenados y metódicos, creatividad.

¿Cuál era el resultado? Gente frustrada, asustada, a veces incluso un poco resentida por las críticas que recibían y, lo peor de todo, algunos comenzando a dudar de sus propias capacidades. Comenzando a dudar de su propio potencial.

El juego de un líder (en un equipo de innovación o en cualquier otro equipo), es el de sacar lo mejor de sus jugadores. Su talento es hacer brillar el talento de sus dirigidos.

Su obligación es conocerlos, descubrir sus habilidades, creer en su potencial más que ellos mismos y ayudarles a recuperar su confianza y autoestima, ubicándolos en el puesto que más se destacan.

Suele llevar algo de tiempo, porque la gente se olvida de dónde suele jugar mejor y pierde la certeza de su propio valor.

Pero una vez que se encuentra el equipo y que el correr de los partidos les va dando confianza, no hay quien los detenga.

Para el que dirige no hay nada más satisfactorio que ayudar a desarrollar el potencial de los otros. Es un placer que muchos deberían probar.

Las personas que estaban a punto de ser despedidas o que estaban subestimadas en trabajos que los mantenían a la sombra, terminaron siendo mis jugadores más valiosos. Y yo, por supuesto, el técnico más feliz. Así los triunfos se disfrutaban el doble.

Claves para gestionar equipos de innovación.

La motivación debe ser una de las capacidades más buscadas y deseadas por una persona que tenga a cargo algún equipo. Motivar o inspirar es lo que distingue a los líderes más destacados del mundo, desde políticos o empresarios hasta directores técnicos de fútbol.

Sin embargo, por más libros (¡bibliotecas enteras!) que se escriben y se seguirán escribiendo, los elementos básicos del tema, en mi opinión, son unos pocos principios esenciales.

A continuación presento los cinco, comenzando por el más sorprendente...

a. El que no quiere motivarse no lo hará nunca.

¿Contradictorio? Puede ser, pero por eso mismo es fundamental comenzar por este punto. Lo aprendí (teóricamente) hace mucho, de un consultor y coach americano. Lo aprendí experiencialmente, algunos años después y en el curso de muchas situaciones distintas y con gente diferente.

Jim Selman nos dijo a los que asistíamos a su seminario: “En el viejo cuento del burro que está tirando del carro y que de repente se niega a

moverse, ¿cómo se hace para motivarlo nuevamente a que retome su tarea?”. Yo pisé el palito y dije: “Ofreciéndole una zanahoria”. Selman, que venía sufriendo mis preguntas hacía media hora cantó victoria y dijo con alegría: “Exactamente el tipo de respuesta que esperaba, la más común y definitivamente la más equivocada. Ese es el camino más rápido para que una vez terminada la zanahoria, vuelva a detenerse demandando otra”.

Su punto era que, más allá del encantamiento de los economistas como yo con los incentivos externos (bonos, zanahorias o lo que sea), si atamos la motivación de una persona solamente a la obtención de un beneficio especial, no pasará mucho tiempo antes de que se nos exija un beneficio especial para hacer cualquier cosa, aún lo que es parte normal del trabajo.

La primera vez que alguien (un no economista, obviamente), me dijo que esas “zanahorias” eran motivaciones extrínsecas (que vienen de afuera), pero que también tenemos, por oposición, motivaciones intrínsecas (que vienen de dentro nuestro), me pareció lógico aunque novedoso para la formación que había recibido.

Sin embargo, lo interesante de la motivación intrínseca es que, no importa lo que nos propongamos o lo que deseemos, no es posible imponerle a nadie ese tipo de motivación. Es personal y es libre.

Obedece a la situación personal de cada uno y responde a la libertad que tenemos de pensar y de hacer.

Esto es lo que decía el consultor y lo que a veces es tan difícil de aceptar: ¿cómo se motiva a alguien? Es imposible, cada persona se motiva sola.

Sin embargo, con el curso de los años entendí por qué esto, que es básicamente cierto, puede matizarse y por qué esos matices explican toda la industria de libros, cursos y consultoría de motivación y gestión de equipos.

La razón es que cuando una persona está PREPARADA para escuchar y aceptar cierta apelación, cierto discurso inspirador o incluso cierto desafío, ENTONCES SI, el truco funciona.

Es como si pudiésemos motivar sólo a quienes han decidido antes que están dispuestos a hacerlo. Quienes están, por así decirlo, emocional y mentalmente cerca del mensaje motivador.

Así de sagrada e inviolable es la libertad individual. Y así debe ser (y no cabe otra opción), respetada.

Esto significa que no hay que deprimirse, ni siquiera preocuparse mucho si alguien en nuestro equipo parece impermeable a cualquier apelación personal, a cualquier desafío o a cualquier mensaje inspirador.

La responsabilidad última es individual y el conductor sólo responde por la elección de los miembros del equipo, no puede pedírsele que fuerce una persona a ser lo que no es o cambiar su estado emocional por la fuerza.

Dicho esto, los “motivables”, aquellas personas que sí están en una disposición mental y emocional que hace factible sumarlos a un proyecto con entusiasmo, SI RESPONDERAN a las estrategias que explico a continuación.

b. Ubicar a cada jugador en el puesto que más rinde

Lo que decía antes y sobre lo que no hace falta abundar más. Sólo agregar **de qué forma podemos averiguar mejor en qué puesto juegan mejor nuestros jugadores** sin tener que probarlos en cada lugar del campo.

Cada uno de [estos ocho perfiles económicos](#) permite saberlo. Y por supuesto indica si una persona tiene la flexibilidad de poder jugar bien en más de una posición.

Lo que el técnico averigua en los entrenamientos y observando los partidos, el gerente lo averigua con alguna herramienta similar a la que menciono. Permite entender la performance de cada cuál a la luz de un esquema que ayuda a clasificar sus habilidades.

De manera que la conclusión de este punto es: observen cómo es cada uno de sus jugadores y asegúrense de que jueguen en la posición correcta.

c. Plantear los desafíos adecuados.

La clave en este punto es que cada persona tenga un trabajo que lo desafíe lo suficiente para que despierte su interés y no se aburra, pero no tanto como para que se sienta abrumado. La teoría detrás de este conocimiento práctico y empírico es la que el psicólogo americano Mihaly Csikszentmihalyi llamó Flujo (Flow).

Se trata, sintéticamente, de encontrar un estado dentro de nuestro trabajo, en el que estamos tan concentrados y absortos que hacemos todo con facilidad y logramos rendimientos muy superiores.

Esto es el estado de flujo y se llega a él mediante una combinación de jugar “en nuestro puesto” (utilizar aquellas habilidades que más desarrolladas tenemos y hacer las tareas que más nos gustan), es decir lo que expliqué en el punto anterior, junto con un nivel de exigencia o desafío en el trabajo que sea equilibrado, ni muy bajo ni muy alto. Ni aburrido ni estresado.

Esto, por supuesto, es más fácil de decir que de hacer. Especialmente cuando tenemos en cuenta las presiones a las que estamos sometidos en la mayoría de las empresas y cuando tenemos que responder a tiempos y objetivos que no fijamos nosotros.

Sin embargo, si lo vemos como un objetivo o guía de largo plazo, este punto es más factible de implementar.

A largo plazo tenemos siempre más posibilidades de corregir el rumbo y ajustar la exigencia de cada persona de acuerdo a este nivel medio adecuado, que si solamente lo intentamos un par de meses y luego nos olvidamos de ello.

d. Relacionar, siempre que sea posible, los proyectos o tareas con los intereses o gustos personales.

Este punto obviamente está relacionado con los anteriores. Se trata de poner a la persona en un entorno en el que su forma de agregar valor a la empresa esté alineada con las actividades que prefiere y en las que más interés tiene. Es decir, una relación Win-Win.

A propósito, el interés en un tema es una garantía segura de competencia en ese tema. Lo que nos gusta hacer es lo que más conocemos y en lo que somos más competentes, casi con seguridad.

De manera que encontrar aquellas actividades que son las que los miembros de nuestro equipo prefieren y disfrutan, es una forma de encontrar también aquellas habilidades, a veces ocultas, que pueden poner al servicio de la empresa.

Es como el punto 2 pero más específico, en lugar de general. No se trata de perfiles, sino de actividades y conocimientos específicos. Si la persona tiene formación y/o interés en temas de calidad, seguridad o gestión de proyectos, por poner tres ejemplos, o tiene un conocimiento específico que puede ser de valor para la empresa, lo recomendable es tratar de hacer coincidir ese conocimiento con el trabajo encomendado.

Puede parecer de perogrullo, pero en el ámbito corporativo está demasiado extendida la idea de que una cosa es “trabajo” y otra, muy distinta es “placer”. De manera que muy a menudo nos encontramos con personas que evitan escrupulosamente que su gente trabaje en algo que disfrutan, tan sólo porque asocian el placer en la tarea a “falta de trabajo”. Ridículo, pero muy cierto. ¿No has tenido esa experiencia?

e. **¿Quién es el que motiva?**

Finalmente, un quinto punto, tan o más importante que todos los anteriores, probablemente, es que el conductor de un equipo tiene que ser claro, honesto y justo.

Sin claridad para transmitir consignas o lo que se espera de cada uno, sólo hay confusión. Ser claro es ser previsible. Sin previsibilidad nadie sabe hacia dónde ir. Sin honestidad (coincidencia entre lo que se dice y lo que

se hace), no hay confianza. Sin confianza nadie puede seguirnos. Y sin justicia, la sensación de arbitrariedad mata cualquier colaboración y espíritu de equipo.

En suma, uno no puede forzar la motivación, sólo puede propiciarla o favorecerla, esperando que los miembros del equipo respondan ese llamado. Pero a un equipo motivado hay que merecerlo. Eso sí es responsabilidad de un líder.

7. Hay que hacer a la innovación más aburrida

Cuando el empresario abrió la puerta y entró a la sala en la que trabajaban los programadores se tropezó con algo grande que estaba tendido en el suelo cuan largo era. Uno de los empleados había decidido que en esa posición se inspiraba más para trabajar y se encontraba “pensando”.

Algunos años después ese dueño de una empresa de software me contaba la anécdota para ilustrar el pavor que le tenía a las técnicas para aumentar la creatividad de los empleados y la innovación en la empresa y que él había probado con escasa suerte.

La historia era que en esa etapa de la empresa había alentado a sus empleados a que actuaran de la forma que más les gustara en el trabajo, para que estuvieran cómodos y fuesen más creativos. Y la verdad era que a uno de ellos lo que le gustaba más era acostarse en el suelo.



Después de su experiencia frustrada, para él (un informático muy orientado a procesos), pasó a ser una herejía lo que hacen empresas como Google, que crean un ambiente relajado y amigable, con tiempos para jugar y conversar, en el que se espera que los empleados se vuelvan más innovadores. Cuando se abre esa puerta – pensaba – uno se encuentra un programador acostado en el suelo. En otras palabras: si el ambiente se relaja mucho el trabajo no se hace.

Los errores que cometió (errores muy comunes) fueron:

1. confundir creatividad (que es un atributo o disposición individual), con innovación (que es un “juego de equipo”)

2. pensar que mejorar o promover la innovación en la empresa se trata básicamente de “descontracturar” a la organización.

La verdad es que por positivo que pueda ser crear un clima “creativo” en la organización, con eso sólo no vamos a ningún lado.

El proceso de innovación es justamente eso: un proceso. Y cómo tal requiere de rutinas que se desarrollen de manera más o menos previsible.

Crear un clima creativo es algo positivo, pero por sí sólo no asegura nada. Por supuesto, mucha estructura sin ninguna libertad ni espacio para la creatividad, es una receta para la aridez intelectual. La clave está en el equilibrio.

Sin embargo, la mayoría de las áreas funcionales de una empresa (marketing, ventas, producción, logística, etc.), están organizadas como procesos y estos procesos están formados a su vez por rutinas que los empleados ejecutan de forma bastante previsible.

¿Por qué la innovación no?

Porque tendemos a pensar que la innovación está relacionada con la creatividad libre, lo desestructurado y a veces incluso, con los golpes de suerte.

Nada más alejado de la realidad. Los gigantes de los productos de consumo masivo (P&G por ejemplo), son maestros en el arte de organizar el proceso de innovación de forma casi tan estable y predecible como las áreas de operaciones.

Por eso el primer paso para crear una empresa innovadora es plantear la innovación un proceso dividido en etapas y luego poner en práctica rutinas dentro de cada una de esas etapas.

Una forma estándar de organizar el proceso de innovación en etapas es esta:

1. Descubrir oportunidades
2. Generar ideas
3. Seleccionar
4. Experimentar
5. Implementar

Y para cada una de estas etapas hay rutinas y herramientas específicas que ayudan a hacer el trabajo.

Por supuesto, este no es el único esquema. Con el auge del movimiento Lean Start Up muchos prefieren simplificarlo en menos etapas y privilegian obtener feedback rápidamente por sobre los detalles de la implementación.

Este es un esquema especialmente interesante para start ups:

1. Generar ideas
2. Desarrollar el concepto
3. Prototipar
4. Obtener feedback del usuario

En cualquiera de las dos opciones, lo importante es reconocer que tenemos que tratar a la innovación como un proceso, definirlo y luego encontrar y utilizar las herramientas que más convienen a las etapas de ese proceso.

Pregúntate lo siguiente:

1. ¿En mi empresa tenemos definida a la innovación como un proceso?
2. ¿Con qué etapas?

3. ¿Qué herramientas usamos en cada etapa?

Nuevamente, si encuentras dificultades para contestar alguna de las tres, hay trabajo para hacer.

Cómo seguir.

Si te ha gustado el libro y quieres más contenido y herramientas sobre innovación, empresas, tecnología y tendencias:

- Podemos conversar en [Twitter](#).
- Podemos aprender en [Linkedin](#)...
- o en [Facebook](#).

Me encantaría recibir tus comentarios.

¡Que tengas un gran día!