

Requisitos e implicaciones de la innovación abierta

Ignasi Clos

PID_00214156

Índice

1. El ADN del líder innovador y de las empresas innovadoras...	5
1.1. Introducción: ¿quién es el líder innovador?	6
1.2. El ADN del innovador	7
1.2.1. Habilidad innovadora #1. <i>Associating</i>	9
1.2.2. Habilidad innovadora #2. <i>Questioning</i>	11
1.2.3. Habilidad innovadora #3. <i>Observing</i>	13
1.2.4. Habilidad innovadora #4. <i>Networking</i>	15
1.2.5. Habilidad innovadora #5. <i>Experimenting</i>	17
1.3. El ADN de las compañías más innovadoras a nivel mundial	19
1.3.1. Las compañías más innovadoras	19
1.3.2. El ADN (personas, procesos y filosofía) de las compañías innovadoras	20
1.4. Conclusión: Actúa de manera diferente, piensa de manera diferente, haz la diferencia	25
1.4.1. ¿Cómo puedo llegar a ser un líder innovador?	26
2. La empresa abierta: nuevo modelo de gestión.....	28
2.1. Introducción a la empresa abierta	28
2.2. Características de la empresa abierta	30
2.2.1. El propósito está por encima del modelo de negocio	31
2.2.2. Conectividad con el ecosistema	32
2.2.3. Filosofía Lean: prueba y error como metodología de trabajo	32
2.2.4. Organización flexible y adaptable, sistemas de gestión transparentes	33
2.2.5. Información, transparencia y comunicación en todas direcciones	37
2.2.6. Tecnologías de la información como recurso clave	37
2.2.7. Filosofía Open	38
2.2.8. El talento y el factor humano	39
2.2.9. Diversidad en todos los ámbitos, especialmente el de las personas	39
2.2.10. La innovación en abierto como eje del negocio	40
2.3. Riesgos de la empresa abierta	42
2.4. Resumen y conclusiones de la empresa abierta: la innovación abierta como base del modelo de negocio	42

1. El ADN del líder innovador y de las empresas innovadoras

Habitualmente, los ejecutivos trabajan inmersos en el modelo de negocio existente (*inside the box*). Son excelentes en la tarea de convertir una visión o una meta en las actuaciones específicas para lograr el objetivo definido.

Las habilidades ejecutivas tradicionales (*delivery skills*) son:

- Análisis.
- Planificación.
- Implementación orientada a los detalles.
- Ejecución disciplinada.

Muchos innovadores tienen deficiencias remarcables en las habilidades anteriores y, en consecuencia, tienen que rodearse de personas que las posean.

Las habilidades críticas asociadas al éxito de una organización van variando de manera sistemática a lo largo del ciclo de vida de la misma (se van sucediendo ejecutivos innovadores por ejecutivos con habilidades ligadas a la materialización y a la implementación de las ideas identificadas por los innovadores).

Las organizaciones innovadoras cuentan con individuos que tienen elevados DQ, que es el cociente de descubrimiento (*discovery quotient; DQ*), que se designa para medir la habilidad para descubrir ideas para nuevas empresas, productos y/o procesos.

En cambio, las organizaciones más maduras, que desean consolidar una idea o un nuevo producto o proceso, cuentan con ejecutivos que poseen mayores habilidades ejecutivas.

En cualquier caso, resulta importante contar con innovadores en las organizaciones (el fundador de Amazon siempre preguntaba a los candidatos para un puesto de trabajo: “tell me about something that you have invented”).

¿Hubiera sido capaz Apple de sacar adelante el iPod, iPhone y/o el iPad sin contratar de nuevo a Steve Jobs?

La cuestión clave es que las grandes organizaciones suelen fracasar en los procesos de innovación disruptiva porque el equipo directivo está dominado por individuos que tienen grandes habilidades ejecutivas (*delivery skills*), pero carecen de habilidades de descubrimiento (*discovery skills*). Las primeras se enseñan en las escuelas de negocios, las segundas suelen ser las grandes olvidadas.

Pero no podemos pensar que la nueva corriente de gestión, de empresa abierta en una economía y sociedad conectada y en red, no tiene efectos en los modelos de liderazgo. La empresa abierta pide nuevas habilidades, pide líderes innovadores.

1.1. Introducción: ¿quién es el líder innovador?

Existen muchos tipos distintos de innovadores, por ejemplo:

- Emprendedores de *start-up* (emprendedor).
- Emprendedores corporativos (intraemprendedores).
- Innovadores de producto.
- Innovadores de proceso.

El tipo de empresario de la nueva economía es una combinación de perfil innovador corporativo y emprendedor.

En cualquiera de los casos, la peor pesadilla de un innovador es la de no ser capaz de reconocer una buena idea cuando se la tiene delante.

Los responsables de innovación son las personas que evalúan las nuevas ideas y deciden en cuáles de ellas invertir. La pregunta del millón para ellos es: ¿cómo reconocer las buenas ideas?

Resulta vital entender lo que separa las ideas incrementales de las ideas radicales o disruptivas, así como los diferentes retos asociados al reconocimiento de cada una de ellas.

El responsable de innovación con frecuencia tiene un buen conocimiento de los criterios de éxito de un mercado concreto, y se basa en la experiencia previa cosechada a la hora de formular juicios de valor sobre el riesgo en que se incurre al desarrollar una idea determinada. Este planteamiento funciona en el caso de las ideas incrementales.

Sin embargo, en el caso de las ideas disruptivas o radicales, el funcionamiento es distinto. Las ideas radicales son, por definición, contraintuitivas. Cuando se pretende encontrar ideas radicales, se debe cambiar la mentalidad de partida: sobre todo porque la mayoría no se encuentran perfectamente formadas cuando nos encontramos con ellas. Un ejemplo histórico es la primera audición de los Beatles, que no resultó suficientemente buena para el promotor musical que finalmente sí apostó por ello, después de un segundo encuentro de carácter más informal.

Si se desea encontrar ideas rompedoras (avanzadas), hay que estar atento y analizarlas varias veces. Las ideas radicales son difíciles de reconocer. Si una idea parece buena a simple vista, probablemente no es una idea disruptiva.

El innovador debe plantearse qué tipo de buenas ideas anda buscando. Si se están buscando ideas que favorezcan mejoras incrementales, un proceso de evaluación formal puede servir. En cambio, si lo que se buscan son ideas avanzadas, se requiere un enfoque diferente. Resulta necesario involucrarse íntimamente con la idea: se debe analizar varias veces y desde múltiples perspectivas, y se tiene que estar menos preocupado por los problemas que pueda presentar *a priori* que por los elementos diferenciales que pueden marcar la diferencia. Una vez identificada una idea que vale la pena, se tiene que estar dispuesto a invertir recursos financieros, tiempo y experiencia en desarrollarla y en llevarla a la práctica. En el proceso de búsqueda de ideas avanzadas, el papel del responsable de innovación va evolucionando: no solo criba inicialmente las ideas, sino que también debe actuar como un negociador, un facilitador y/o un co-creador.

La búsqueda de nuevas innovaciones sigue reglas diferentes en función de que la innovación sea incremental o disruptiva. Por ello, resulta importante decidir previamente cuál es el objetivo perseguido.

Con frecuencia se infravalora la innovación incremental. Ahora bien, mientras no se consigan ideas disruptivas, es la innovación incremental la que hace que las empresas crezcan y aumenten sus beneficios.

Los innovadores:

- Desean cambiar activamente el *statu quo*.
- Asumen riesgos inteligentes para conseguir que el cambio ocurra.

Toda esta explicación significa que el nuevo liderazgo implica la búsqueda continua de oportunidades para cambiar el mundo, asumiendo los riesgos y los errores que puedan surgir en el proceso, y aprendiendo de ellos.

Pero la innovación debería ser el trabajo central de cada líder, no solo el del responsable de innovación. No es algo que se pueda delegar.

1.2. El ADN del innovador

La mayoría de nosotros sabe muy poco de lo que hace que una persona sea más creativa que otra. La creatividad no es solamente un regalo de la naturaleza, ni una habilidad cognitiva: las ideas creativas derivan de habilidades conductuales que pueden adquirirse a través del aprendizaje.

El ADN del innovador es un libro de Jeff Dyer, Hal Gregersen y Clayton Christensen que ha merecido un reportaje en *Harvard Business Review* y que se ha convertido en una obra de referencia sobre liderazgo innovador. Tras una amplia investigación, los autores identifican y presentan las 5 habilidades clave de los líderes innovadores.

A partir de los centenares de encuestas realizadas por los autores, emergen pautas de actuación comunes en el ámbito de la innovación disruptiva. Las acciones y habilidades asociadas a los procesos de innovación son:

- 1) **Associating**: Capacidad del cerebro de sintetizar y dar sentido a nuevos estímulos.
- 2) **Questioning**: Los innovadores muestran pasión por preguntar y preguntarse cosas.
- 3) **Observing**: Los innovadores son observadores intensos.
- 4) **Networking**: Establecimiento de redes, uso del trabajo y del pensamiento en red.
- 5) **Experimenting**: Búsqueda constante de nuevas ideas y realización de pruebas piloto con las mismas.

Tabla 1. Modelo del ADN del innovador

El coraje de innovar	Habilidades conductuales	Habilidad cognitiva	Resultado
Cambiar el <i>statu quo</i>	Cuestionamiento	Pensamiento asociacional	Idea de negocio innovadora
	Observación		
Asunción de riesgos	Trabajo en red		
	Experimentación		

Resulta posible reforzar el ADN innovador con el que contamos uno de nosotros. Se puede actuar para reforzar las cinco habilidades asociadas al ADN del innovador.

No todos los innovadores desarrollan por igual las 5 habilidades descritas (las trayectorias analizadas para diversos reputados innovadores revelan pautas de comportamiento muy diferenciadas y ninguna de ellas manifiesta valores elevados de las 5 habilidades). Las habilidades más frecuentemente desarrolladas son las de cuestionamiento y pensamiento asociacional.

Así como el ADN de cada persona es único, el ADN innovador de un individuo comprende una combinación única de habilidades y pautas de conducta.

Así pues, cada innovador debe conocer y reconocer las habilidades que tiene que aprender a desarrollar y a mejorar con el objeto de ser capaz de generar ideas innovadoras. Resulta posible incrementar nuestro impacto creativo cambiando nuestro comportamiento.

Las personas más innovadoras se imbuven en los procesos de cuestionamiento, observación, trabajo en red, experimentación y asociación para desarrollar nuevas ideas. Asimismo, las compañías innovadoras desarrollan de manera sistemática procesos que incentivan al cuestionamiento, la observación, el trabajo colaborativo y la experimentación de sus empleados.

Conviene tener presente que el hecho de disponer de las habilidades innovadoras no asegura el éxito financiero de una idea.

Las habilidades innovadoras son necesarias, críticas, para generar ideas de negocio innovadoras, pero no garantizan el éxito del proceso.

1.2.1. Habilidad innovadora #1. *Associating*

“Creativity is connecting the dots.”

Steve Jobs.

Los innovadores cuentan con una habilidad cognitiva denominada por los autores “pensamiento asociacional” (*associational thinking*): se trata de la capacidad del cerebro de sintetizar y dar sentido a nuevos estímulos. Dicha habilidad ayuda a los innovadores a descubrir nuevas direcciones a través de la realización de conexiones entre cuestiones, ideas o problemas que, aparentemente, no guardan ninguna relación entre sí. Podemos asociar este hecho al llamado, por el académico Frans Johansson, el **efecto Medici**, por el cual las mayores explosiones de creatividad e innovación ocurren en las fronteras, en los límites de dos mundos, como por ejemplo, la ciencia y la cultura.

Efecto Medici

Llamado así en alusión al boom de creatividad en el siglo XV, en la época gloriosa de la familia Medici (familia de banqueros, arquitectos, artistas, pensadores y científicos), que dio lugar al Renacimiento.

Los innovadores piensan de manera diferente dado que conectan lo aparentemente no relacionado.

Una de las habilidades más extendidas entre los innovadores es, por tanto, este pensamiento asociacional: la habilidad de realizar conexiones sorprendentes entre áreas de conocimiento, industrias, sectores, espacios geográficos,... que aparentemente no guardan ninguna relación entre sí. Se trata de conectar de manera salvaje diferentes ideas, objetos, servicios, tecnologías y disciplinas con el objeto de lograr innovaciones nuevas y poco comunes. Se trata de conectar experiencias y ser capaces de sintetizar nuevas cosas (los innovadores reconocen que no saben muy bien cómo llegan a ideas innovadoras).

1) *Associating*: ¿Dónde ocurre?

El efecto Medici representa la chispa que se produce en un espacio de mercado o espacio geográfico donde una combinación de nuevas ideas se funde en algo nuevo y sorprendente.

Existen distintas alternativas a la hora de poner en contacto personas, conocimientos, ideales, sensaciones diferentes con el objeto de generar nuevas corrientes de pensamiento. El uso de los vídeos TED (*technology entertainment and design*) es un muy buen ejemplo.

En cualquiera de los casos, esta habilidad emerge en las organizaciones en las que sus directivos están dispuestos a pensar de manera disruptiva.

2) *Associating*: ¿Cómo actúa?

A mayor diversidad de conocimiento, más conexiones pueden realizarse y mayores posibilidades de conseguir nuevas ideas.

El mejor indicador de la existencia de excelentes habilidades asociacionales es la frecuencia con la que las personas se involucran con las habilidades innovadoras de otras personas. Es decir, se tiene que apreciar y valorar el ADN innovador de los demás.

Formular la pregunta correcta, haciendo observaciones convincentes, hablando con diferentes personas y experimentando con el entorno, por lo general ofrece resultados productivos y relevantes en el ámbito del pensamiento asociacional.

Técnicas para el desarrollo de nuevas asociaciones:

- Creando combinaciones extrañas (*creating odd combinations*). Se trata de ser catalizadores de nuevas ideas, pasando por la realización de combinaciones de conceptos extraños o antinaturales.
- Acercando y alejando la imagen (*zooming in and zooming out*). La idea es observar el todo y, a la vez, los pequeños detalles que pueden hacer de una idea, una gran idea.
- Pensamiento constructivo de bloques (*lego thinking*). La mejor manera de alcanzar una buena idea es tener muchas ideas. Cuantos más bloques de conocimiento se tengan, más ensamblajes pueden realizarse. Las personas expertas en un área de conocimiento, pero que saben de otros campos, tienden a ser más creativas. Ejemplo: la utilización de criterios de rotación de producto en un gran hospital comporta la reducción del tiempo de hospitalización de los pacientes.

Consejos para desarrollar habilidades asociacionales:

- Forzar nuevas asociaciones.
- Contratar o recurrir a personas de otras organizaciones.

- Generar metáforas (formularse preguntas del tipo “¿Y si...?”).
- Construir una caja de curiosidades propia y personal.
- SCAMPER (*substitute; combine, adapt; magnify – minimize – modify; put to other uses; eliminate; reverse – rearrange*). Se trata de repensar el problema o la oportunidad que nos ocupa.

1.2.2. **Habilidad innovadora #2. Questioning**

Las preguntas permiten cultivar ideas creativas. La formulación de un problema es, frecuentemente, más importante que su solución. Plantear nuevos interrogantes para resolver un problema requiere imaginación creativa.

El cuestionamiento es una forma de vida para los innovadores, los cuales no solo se plantean más cuestiones que el resto, sino que suelen plantear las cuestiones más provocativas.

¿Cómo preguntarse cuestiones disruptivas? Ya sean descriptivas o disruptivas, los innovadores constantemente invocan cuestiones de gran alcance para ayudar a ver debajo de la superficie de cada acción. Dos son las razones que pueden inhibir el cuestionamiento:

- Parecer estúpido.
- Parecer que se desea boicotear de manera continuada una reunión.

En cualquier caso, ambas reticencias deben superarse si se desea aprender y avanzar.

En primer lugar, hay que **describir el territorio en el que nos movemos**:

- 1) **Táctica #1:** Preguntarse cuestiones tipo “¿Qué es?”.
- 2) **Táctica #2:** Preguntarse cuestiones tipo “¿Qué lo ha provocado?”.

Ambas tácticas permiten a los innovadores describir el estado de partida y **empezar a buscar soluciones disruptivas**.

- 3) **Táctica #3:** Preguntarse cuestiones tipo “¿Por qué? y ¿Por qué no?”.

Algunos estudiosos del tema han propuesto diversas técnicas de cuestionamiento, por ejemplo, el proceso basado en cinco ¿por qué? encadenados (Taiichi Ohno, ingeniero de Toyota).

- 4) **Táctica #4:** Preguntarse cuestiones tipo “¿Y si?”.

Los ejecutivos típicos se divierten fijando el *statu quo*. No lo pueden soportar. Por lo que gastan una enorme cantidad de tiempo pensando en cómo cambiar el mundo. Les gusta preguntar, “Si no hacemos esto, ¿qué pasaría?”. Es decir, prefieren no cuestionar los modelos actuales.

En cambio, los innovadores desean romper de manera continuada con el *statu quo* vigente.

Las cuestiones tipo ¿Y si?, pueden imponer restricciones o bien eliminarlas:

- Cuestiones ¿Y si? para imponer restricciones. La creatividad se desarrolla mejor cuando está limitada. Plantear preguntas para las que las soluciones están restringidas obliga a traspasar los límites de los modelos establecidos, forzando nuevas asociaciones.
- Cuestiones ¿Y si? para eliminar restricciones. Las grandes preguntas también pueden eliminar las restricciones impuestas innecesariamente por una atención excesiva a los recursos, decisiones o limitaciones tecnológicas.
- Tal y como preconizaba Steve Jobs, hay que soñar a lo grande (*dream bigger*).

Hay dos tipos de dilema a los que se enfrentan los directivos:

- a) El cuestionamiento excesivo puede poner en entredicho la actividad principal de la organización.
- b) Resulta difícil a los trabajadores plantear al jefe cuestiones que puedan modificar el *statu quo*.

Ahora bien, no plantear cuestiones puede limitar considerablemente la innovación disruptiva.

El cuestionamiento como un potencial compresor.

Las preguntas, por sí solas, no generan innovación. Son necesarias, pero no suficientes. El cuestionamiento es una de las habilidades que forman parte del ADN del innovador y debe combinarse con las otras para generar resultados reales y tangibles. Ser capaz de encontrar la cuestión adecuada permite revelar (que no inventar) las respuestas.

En definitiva, el marco del cuestionamiento es un medio, no el fin en sí mismo.

Consejos para desarrollar habilidades de cuestionamiento:

- Consejo #1: Implicarse en el *question storming* (tormenta de preguntas). Plantearse preguntas sin buscar respuestas, yendo cada vez más allá de los límites de los modelos preestablecidos.
- Consejo #2: Cultivar el pensamiento cuestionador (*question thinking*). Ser capaz de trasladar declaraciones a cuestiones.
- Consejo #3: Seguir la pista de nuestra propia ratio Cuestiones / Respuestas (Q/A ratio).
- Consejo #4: Apuntaren una libreta de notas las cuestiones planteadas. Disponer de tiempo para recoger preguntas de manera regular.

Tabla 2. Lista de preguntas a plantearse

	Describir el territorio		Actuaciones disruptivas	
Habilidades asociadas al ADN del innovador	¿Qué es? ¿Quién? ¿Qué? ¿Cuándo? ¿Dónde? ¿Cómo?	¿Qué lo ha generado?	¿Por qué? ¿Por qué no?	¿Y si?

1.2.3. Habilidad innovadora #3. *Observing*

Cuando se observa cómo funcionan las cosas, se puede descubrir qué es lo que no funciona.

Es un ejemplo muy interesante la creación del utilitario indio TATA a partir de la observación del uso y de las pautas de adquisición de motocicletas en Bombay.

Se trata de desarrollar un **marco para observar: buscar los “trabajos por hacer” y el mejor modo de conseguirlos**, utilizando la capacidad de observación para saber lo que buscan los usuarios en un determinado mercado, así como identificar la mejor manera de cubrir las necesidades detectadas.

La estrategia de identificar los “trabajos por hacer” se puede aplicar tanto al campo de los bienes como de los servicios. Se debe buscar más allá de los trabajos meramente funcionales, dado que las dimensiones emocionales ligadas al consumo de un bien o servicio son tanto o más importantes que su funcionalidad.

La observación es una habilidad crítica para los innovadores que tienden a generar negocios a partir de uno de los dos tipos de observaciones:

- Observando a la gente en circunstancias distintas y tratando de identificar el trabajo que realmente desean realizar.

- Observando a la gente, los procesos, las empresas o las tecnologías y buscando una solución que pueda ser aplicada en un contexto distinto.

Los innovadores están observando su entorno de manera continuada, buscando nuevas oportunidades y aprendiendo de las sorpresas o anomalías detectadas.

1) Observación activa de los consumidores y búsqueda de soluciones

Toda innovación es una propuesta incompleta o parcial a un determinado trabajo por hacer. Por ejemplo, OpenTable.com, surge como respuesta a las necesidades de encontrar restaurantes con buena relación calidad-precio y poder realizar reservas de manera fácil. Pero otra solución al mismo problema es posible, como por ejemplo, una plataforma P2P en la que cualquier persona va a casa de otra para comer con ella por un precio todavía mejor: www.eatwith.com.

Por tanto, es importante **plantearse las siguientes 10 cuestiones**, observar a los consumidores de nuestro producto:

- ¿Cómo pueden tomar conciencia los clientes de la necesidad de su producto o servicio?
- ¿Qué necesidad desean satisfacer los clientes al utilizar nuestro producto o servicio?
- ¿Cuáles son las características más importantes que tiene en cuenta un consumidor al seleccionar un producto o servicio?
- ¿Cómo encargan o adquieren los consumidores nuestro producto? ¿Podemos facilitarles la tarea?
- ¿Cómo distribuye nuestra empresa sus productos o servicios? ¿Se puede hacer de manera diferente?
- ¿Cómo pagan los clientes nuestro producto o servicio? ¿Podemos simplificar o facilitar el proceso?
- ¿A qué frustraciones se enfrentan nuestros clientes al usar nuestro producto?
- ¿Necesitan ayuda nuestros clientes al consumir el producto?
- Los clientes, ¿realizan actuaciones que limitan la resolución o la vida útil del producto?

- ¿Cómo reparan, se sirven o disponen del producto los clientes? ¿Se puede simplificar el proceso?

2) Buscando sorpresas

Tienen que buscarse de manera activa cosas sorprendentes. Identificar anomalías e intentar resolverlas puede abrir la puerta a innovaciones. La observación involucra a todos los sentidos, no solo la vista: es una experiencia multisensorial.

3) Cambiar el entorno

Resulta muy productivo salir del entorno habitual de trabajo para observar el comportamiento de los diferentes agentes que participan en el mercado en el cual trabajamos.

Consejos para desarrollar las habilidades de observación:

- Consejo #1: Observar a los consumidores.
- Consejo #2: Observar a las compañías (puede ser una empresa a la que se admire, a una empresa de la competencia,...).
- Consejo #3: Observar todo lo que se nos ocurra (recoger apuntes y/o fotos y/o vídeos de lo que hayamos observado y repasar las notas tomadas).
- Consejo #4: Observar con todos los sentidos.

1.2.4. Habilidad innovadora #4. *Networking*

“Lo que una persona hace por su cuenta, sin ser estimulado por los pensamientos y las experiencias de otros, es en el mejor de los casos mezquino y monótono.”

Albert Einstein.

Los innovadores ganan nuevas perspectivas si dedican tiempo y energía en encontrar y contrastar ideas a través de una red de individuos diferentes entre sí. Se trata de extender los límites del propio conocimiento relacionándonos con personas que tienen diferentes perspectivas y diferentes conocimientos y bagajes a los que tenemos nosotros.

Resulta enriquecedor poder intercambiar opiniones con personas que tienen conocimientos únicos y perspectivas refrescantes y novedosas.

Ideas que surgen de la creación de redes: se trata de construir un puente entre diferentes áreas de conocimiento a través de la interacción con personas con las que habitualmente no se interactúa. Se pretende estar expuesto a formas alternativas de razonamiento.

Los ejecutivos que tienen una red de contactos más amplia suelen tener ideas más valiosas. Se trata de entender la creatividad como un negocio de importación y exportación de ideas.

La interacción será mayor cuando nos introducimos en un entorno diferente al que nos es propio, conversando con gente desconocida y con unos parámetros culturales diferenciados. Algunas posibilidades son:

1) **Expertos externos:** Se trata de recurrir a expertos de disciplinas diferentes a la nuestra. La idea es la de preguntar cuestiones no intuitivas que imbuyan retos a los expertos consultados. Escuchar atentamente, con elevadas dosis de escepticismo.

2) **Eventos relacionados con la creación de ideas en red:** Por ejemplo, las ya citadas conferencias de tecnología, entretenimiento y diseño (*TED conferences*), un provocativo foro en el que se pueden generar ideas muy potentes a partir del conocimiento dispar de personas inteligentes, que tienen el objetivo común de cambiar el mundo y hacerlo un lugar mejor para todos. Otra opción es utilizar la plataforma Meetup para realizar eventos de creatividad en torno a problemáticas determinadas.

3) **Crear un grupo propio de creatividad en red:** Muchos innovadores cuentan con un reducido grupo de asesores creativos (y de total confianza) con los que se reúnen con el objeto de refrescar sus ideas y conocimientos.

Muchas veces se manifiesta una sensación parecida al miedo a la hora de desarrollar la habilidad de creación de redes. Miedo al rechazo y a no ser capaces de captar el interés de los expertos. Para vencer esta barrera, se tiene que ser interesante (tener conocimientos, estar formado, haber leído mucho, tener experiencias enriquecedoras,...) y, por otro lado, hay que ser capaz de seducir con el fondo y la forma de nuestro mensaje.

En cualquier caso, se trata de una habilidad que se puede adquirir y que se va desarrollando a medida que se practica.

Consejos para desarrollar habilidades de creación de redes creativas:

- Consejo #1: Expandir la diversidad de nuestras redes sociales (y relacionarnos con personas muy diferentes a nosotros mismos, pero distintas – también– entre sí).

- Consejo #2: Iniciar un plan de “comidas de trabajo creativo y en red”. Buscar tiempo de ocio para establecer nuevas relaciones creativas.
- Consejo #3: Planear asistir a dos conferencias al año, como mínimo.
- Consejo #4: Crear una comunidad creativa.
- Consejo #5: Invitar a un experto externo (*outsider*).
- Consejo #6: Llevar a cabo un aprendizaje cruzado (*cross-train*) con expertos.

1.2.5. Habilidad innovadora #5. *Experimenting*

Para los innovadores, el mundo es su laboratorio. La experimentación es la mejor manera de dar respuesta a las cuestiones tipo “¿Y si?”.

Ejemplo de experimentación: la puesta en marcha de Amazon.com (primero, venta de libros por Internet; posteriormente, venta por Internet de otros productos; ahora, servicios de computación en la nube).

La experimentación es crítica en la innovación y constituye su llave maestra dado que las cosas no suelen salir tal y como se espera, y se aprende mucho de los resultados obtenidos.

1) Tres maneras de experimentar

Los innovadores que mejor experimentan son los que inician nuevos negocios y los que inventan nuevos productos.

Se observan tres maneras distintas de experimentar:

- Buscando nuevas experiencias a través de la exploración.
- Desarmando las cosas (desmontándolas).
- Contrastando una idea a través de pruebas piloto y prototipos.

Normalmente se asocia la experimentación con la última de las tres aproximaciones anteriores. Existen distintas alternativas a la hora de experimentar que permiten generar nuevas ideas.

2) Probar nuevas experiencias

El retorno del tiempo invertido en utilizar habilidades creativas produce una recuperación de la inversión que no solo es mayor en el futuro, sino que también es menos probable que nunca se materialice. Ejemplo: relojes en estiércol de vaca fosilizado.

Trabajar en diferentes entornos laborales ayuda a desarrollar una profunda experiencia con diferentes personas, procesos y productos. Se pueden aprender diversas maneras de resolver problemas y se desarrolla la capacidad personal de observar un problema desde diversos ángulos y perspectivas.

Aprovechar la oportunidad de aprender nuevas habilidades en diferentes entornos puede impulsar la capacidad de innovación (ejemplo: estudio de técnicas caligráficas por parte de Steve Jobs).

El desarrollo de nuevas habilidades en nuevas áreas es una gran manera de construir un pensamiento diverso y pluridisciplinar.

Resumiendo, vivir en un país diferente, trabajar en un sector distinto y aprender nuevas habilidades constituyen tres maneras diferentes de probar nuevas experiencias e impulsar la creatividad.

3) Desmontar productos, procesos e ideas

Se trata de cuestionarlo todo y ser capaz de desmontar teorías, argumentos, convicciones. Entender bien las cosas, para poder mejorarlas. Contrastar nuevas ideas a través de pruebas piloto y prototipos: Ejemplo: PayPal (diversos procesos de prueba y error antes de llegar al modelo de negocio final).

Si no se ha realizado un proceso previo de cuestionamiento, observación y trabajo en red, el proceso de experimentación será mucho más largo. Asimismo, aunque haya habido cuestionamiento, observación y trabajo en red previos, la **experimentación persistente** es importante para generar ideas disruptivas. Algunos experimentos son accidentales (ejemplo: inicio de algunas líneas aéreas de bajo coste).

Algunas veces la experimentación es la única manera de generar los datos requeridos para, en última instancia, alcanzar el éxito.

Consejos para desarrollar habilidades de experimentación:

- Consejo #1: Cruzar fronteras físicas (al menos una vez al mes). Viajar a otros países (incluso, vivir en ellos), trabajar en otros sectores, buscar nuevas amistades,...
- Consejo #2: Cruzar fronteras intelectuales.

- Consejo #3: Desarrollar nuevas habilidades. Apuntarse a nuevas disciplinas o hacer cosas nunca hechas anteriormente.
- Consejo #4: Desarmar un producto.
- Consejo #5: Construir prototipos.
- Consejo #6: Dirigir (pilotar) nuevas ideas de manera regular. Teniendo el coraje necesario para seguir y aprender de los procesos de prueba y error.
- Consejo #7: Buscar activamente nuevas tendencias.

1.3. El ADN de las compañías más innovadoras a nivel mundial

“Las empresas de rápido crecimiento deben seguir innovando. Las empresas son como los tiburones. Si dejan de moverse, mueren.”

Marc Benioff, fundador y CEO de Salesforce.com.

1.3.1. Las compañías más innovadoras

¿Cuáles son las compañías más innovadoras y las que deberían servir de modelos de innovación? Boston Consulting Group desarrolla cada año su *Global Innovators Survey*:

1 to 10		11 to 20		21 to 30		31 to 40		41 to 50	
1	Apple	11	Hewlett-Packard	21	Volkswagen	31	Procter & Gamble	41	Fast Retailing
2	Google	12	General Electric	22	3M	32	Fiat	42	Wal-Mart
3	Samsung ¹	13	Intel	23	Lenovo Group	33	Airbus	43	Tata Group
4	Microsoft ²	14	Cisco Systems	24	Nike	34	Boeing	44	Nestlé
5	IBM	15	Siemens	25	Daimler ³	35	Xiaomi Technology	45	Bayer
6	Amazon	16	Coca-Cola	26	General Motors	36	Yahoo	46	Starbucks
7	Tesla Motors	17	LG Electronics	27	Shell	37	Hitachi	47	Tencent Holdings
8	Toyota Motor	18	BMW	28	Audi	38	McDonald's	48	BASF
9	Facebook	19	Ford Motor	29	Philips	39	Oracle	49	Unilever
10	Sony	20	Dell	30	SoftBank	40	Salesforce.com	50	Huawei Technologies

Source: 2014 BCG Global Innovators survey.
¹Includes all Samsung business groups (including electronics and heavy industry).
²Includes Nokia.
³Includes Mercedes-Benz.

Sin embargo, se debe ir con cuidado a la hora de hacer comparaciones, dado que las compañías identificadas habitualmente como innovadoras son catalogadas en función de sus actuaciones pasadas.

Pero en cualquiera de los casos, si una compañía desea innovar, necesita habilidades de creatividad en su equipo directivo y en el resto de profesionales de la compañía. El ADN innovador de las compañías innovadoras es un reflejo del ADN de los individuos innovadores. Entonces, ¿cómo pueden las empresas desarrollar el código de la innovación?

1.3.2. El ADN (personas, procesos y filosofía) de las compañías innovadoras

Un resultado interesante de la investigación realizada en el libro *El ADN del innovador* es el de que los innovadores que han fundado una compañía suelen impregnarla de su propio ADN innovador.

En el ejemplo ya citado, a A. Bezos, el fundador de **Amazon**, le gusta contratar personas que hayan inventado algo y que deseen cambiar el mundo. También anima a sus empleados a experimentar (Web Lab), incentivando los procesos creativos en su empresa. En cuanto a la filosofía de la Compañía, estimula una cultura en la que prefiere los errores por acción que por omisión.

La cultura de una organización suele emerger en las primeras etapas de su constitución, cuando debe resolver ciertos problemas o desarrollar determinadas tareas. El fundador de una compañía tiene una influencia significativa en los métodos escogidos para solucionar los retos iniciales de la misma.

En este sentido, el ADN de una empresa innovadora probablemente viene marcado por el ADN innovador de su fundador: contrata personas que se le parecen, sigue procesos que estimulan las habilidades innovadoras y cuenta con una filosofía que anima a la gente a innovar y a asumir riesgos inteligentes.

Las hipótesis de trabajo de las organizaciones más innovadoras siguen el esquema de las **3P** (en inglés):

1) Personas (*people*):

- Ejecutivo(s) sénior(s) que lidera(n) la innovación y que son buenos innovadores.
- Se monitoriza y se mantiene un elevado grado de creatividad en todas las áreas de trabajo.

2) Procesos (*processes*):

- Se estimula de manera explícita a los trabajadores para que desarrollen las cinco habilidades asociadas al ADN innovador.
- Los procesos están diseñados para contratar, formar, recompensar, incentivar y promover personas creativas e innovadoras.

3) Filosofías (*philosophies*):

- Filosofía #1: La innovación es una tarea de todos (no solo del área de I+D).
- Filosofía #2: La disrupción es parte de nuestra cartera de innovación.
- Filosofía #3: Implementar pequeños y bien organizados equipos de innovación.
- Filosofía #4: Adoptar riesgos inteligentes en la búsqueda de la innovación.

El ADN de los innovadores tiene algunas analogías y aplicaciones en el ámbito de las organizaciones innovadoras (o de los equipos innovadores, dado que una organización es un conjunto de equipos y que el ADN innovador actúa en cada uno de ellos).

Poniendo en práctica el ADN de los innovadores. Personas (*people*)

“La innovación distingue entre un líder y un seguidor.”

Steve Jobs.

Día a día, la actuación de los ejecutivos de una empresa puede ser la señal más poderosa para la organización de que la innovación realmente importa. Es decir, la responsabilidad en materia de innovación no se puede delegar.

La mayoría de los ejecutivos de las empresas más innovadoras se dedican a estimular las habilidades creativas, pero no se imbuyen en la ejecución de tareas.

Los innovadores quieren trabajar con y para otros innovadores. La innovación no es solo un juego individual, sino que es un poderoso esfuerzo colectivo.

Los ejecutivos que desean innovar deben dejar de presionar a otros y analizar su propio comportamiento. Debe conocer cómo funciona la innovación, mejorando sus propias habilidades creativas y estimulando, con su ejemplo, a otros a seguir el mismo camino.

Construyendo un equipo y una organización con habilidades complementarias

Los ejecutivos que desean avanzar en el campo de la innovación deben rodearse de colaboradores que posean habilidades complementarias a las suyas: un creativo debe apoyarse en un buen ejecutor y a la inversa.

La innovación exitosa requiere la habilidad de generar buenas ideas y la habilidad de ejecutar dichas ideas en el equipo.

Deberían configurarse equipos de trabajo que incorporaran personas con habilidades complementarias (aunque el equilibrio perfecto puede no ser la solución mejor). Algunos ejemplos:

a) Microsoft: Un equipo de innovación destaca sobre el resto de equipos. ¿Por qué razón? El análisis de la situación permite descubrir que el equipo está integrado por personas que tienen habilidades y aptitudes complementarias en el ámbito de la creatividad. El equipo consigue desplegar una gran habilidad creativa colectiva gracias a las habilidades complementarias de los distintos miembros del equipo. Además, cuando diferentes miembros del equipo brillan en campos diferentes, todos ellos pueden aprender más los unos de los otros, creando sinergias innovadoras adicionales.

b) BIG: Elige a los integrantes de los equipos de trabajo según las habilidades necesarias en las distintas fases de sus procesos de innovación:

- Fase de generación de ideas. Se requieren personas creativas.
- Fase de cribado (*winnowing*). También se recurre a creativos en esta fase.
- Fase de refinamiento. Se busca a personas con habilidades ejecutivas.
- Fase de captura de valor. También se necesitan ejecutores.

Aunque en las primeras fases del proceso de innovación se requieren más habilidades creativas, todos los equipos de trabajo de la organización, independientemente de su función, deberían contar con personas con capacidades innovadoras (a veces conviene innovar no solo en un producto, sino también en el modelo de negocio que permitirá colocarlo en el mercado).

El valor de la experiencia complementaria en el campo de los recursos humanos, la tecnología y los negocios

Resulta importante en la innovación de una organización la creación de equipos multidisciplinares, que posean habilidades creativas y ejecutivas complementarias.

En el ejemplo del vídeo de IDEO con el caso del carro de la compra, observamos cómo la firma busca formar equipos en los que coincidan personas con experiencia en el campo del “factor humano”, de los “factores técnicos” y de los “factores de negocio”. De esta manera se pueden analizar los problemas desde múltiples ángulos, determinando si una nueva idea es deseable, alcanzable y viable.

Así pues, la idea básica es formar equipos con persona complementarias en el campo de las habilidades y de la experiencia.

Los equipos innovadores funcionan mejor cuando sus integrantes aprecian honestamente el papel fundamental de las personas con capacidad de ejecución fuerte, especialmente en los equipos formados con gente que posee habilidades complementarias.

Poniendo en práctica el ADN de los innovadores. Procesos (*processes*)

Se trata de descifrar cómo se innova a partir de la aplicación de un proceso preestablecido.

El ADN de las organizaciones innovadoras es un reflejo del ADN de los individuos innovadores. Las organizaciones innovadoras desarrollan procesos que incentivan las mismas habilidades (5) asociadas a la innovación en sus empleados.

1) Cómo las organizaciones innovadoras encuentran gente creativa

Se trata de contratar individuos que:

- Muestran un historial que avala la posesión de habilidades creativas.
- Poseen una experiencia profunda en al menos un área de conocimiento, y experiencia demostrable en otras.
- Muestran pasión por cambiar el mundo e introducir diferencias.

Los sistemas de contratación de Virgin, Google, IDEO o Apple son un buen ejemplo.

2) Procesos que reflejan las habilidades creativas de los innovadores disruptivos

Los líderes innovadores con frecuencia impulsan las conductas y los procesos que les son propios en el seno de la organización. A continuación se detallan ejemplos de procesos innovadores en distintas organizaciones:

a) Proceso de descubrimiento #1: Cuestionamiento. Toyota: cinco preguntas del tipo ¿por qué? Encadenadas.

b) Proceso de descubrimiento #2: Observación. Robot Da Vinci.

“If you are not in the jungle, you are not going to know the tiger.”

CEO de IDEO, David Kelley.

c) Proceso de descubrimiento #3: Creando redes de trabajo sobre las ideas. El proceso de compartición de ideas puede ser:

- Interno. Ejemplo: Google Café.

- Externo (*open market innovation*). Ejemplo: P & G (*Connect + Develop –C&D– initiative*).

d) Proceso de descubrimiento #4: Experimentación. Las organizaciones altamente innovadoras institucionalizan la experimentación.

3) Combinando los procesos de descubrimiento para producir innovaciones

A pesar de que se pueden desplegar las habilidades del ADN de los innovadores como procesos separados para generar nuevas ideas dentro de los equipos o de las organizaciones, también se pueden utilizar en una manera conectada, como un sistema. Ejemplo: el caso de IDEO:

- Proceso #1: Cuestionamiento. Preguntarlo todo, todo, todo.
- Proceso #2: Observación.
- Proceso #3: Trabajo en red.
- Proceso #4: Intercambio de ideas (*brainstorming*) y asociación (la inmersión profunda, *the Deep Dive*).
- Proceso #5: Experimentación (realización de prototipos).

A través del uso sistemático de este proceso iterativo en cinco etapas, IDEO es capaz de generar un diseño innovador tras otro. Los procesos seguidos por IDEO incentivan, apoyan y esperan resultados innovadores de todos los miembros del equipo. En IDEO, el liderazgo es el resultado del grupo.

Poniendo en práctica el ADN de los innovadores. Filosofías (*philosophies*)

“La innovación está profundamente arraigada en todos los rincones y recovecos de nuestra cultura.”

Jeff Bezos, Amazon.

Los innovadores piensan que innovar forma parte de su trabajo.

Una cultura es tanto más poderosa cuánto más ampliamente compartida y más profundamente arraigada se encuentre.

En este sentido la filosofía innovadora se fundamenta en cuatro pilares:

1) **Filosofía #1: La innovación compete a todos, no solo a la unidad de I +D.** Todos los trabajadores deben comprometerse con la innovación. Para ello, hay que dedicar tiempo y recursos a la innovación y generar “entornos psicológicamente seguros” que favorezcan y estimulen la innovación. Ejemplo: el *Think Different* de Steve Jobs (Apple) iba dirigido, especialmente, a los propios trabajadores de la compañía.

Se tiene que dar tiempo a la gente para que innove. Ejemplos: Google (regla del 20%); 3M (regla del 15%); P&G (regla del 25% de trabajo *on the system*); Apple; Amazon.com; FedEx (*FedEx Delivery Day*).

2) Filosofía #2: La innovación disruptiva debe formar parte de nuestra cartera de innovación. Muchas organizaciones llevan a cabo innovaciones incrementales o derivadas, basadas en la mejora de los productos o servicios que ya ofrecen.

En cambio, hay menos organizaciones que generan innovaciones disruptivas, las cuales van orientadas a la apertura de nuevos mercados para nuevos productos.

Entre ambos tipos de innovación, aparecen los proyectos de innovación de “plataforma” (cambios importantes en un producto, tecnología o proceso, pero que no comportan la creación de un nuevo mercado).

Las organizaciones más innovadoras dedican un porcentaje de trabajadores y de recursos mayor a los proyectos de innovación de plataforma o disruptivos.

3) Filosofía #3: Desplegar pequeños y bien organizados equipos de innovación. Resulta mejor trabajar con equipos pequeños a los que se asignen grandes retos. Cuanto más radical es un proyecto de innovación, mayor es la autonomía y la diversidad requerida por el equipo de innovación.

4) Filosofía # 4: Asumir riesgos inteligentes en la búsqueda de la innovación. No se debe tener miedo a equivocarse.

- IDEO: “Fail often to succeed sooner”.
- Virgin: “Ability to fail as a core value”.
- Sir Ken Robinson: “If you’re not prepared to be wrong, you’ll never come up with anything original”.

Las organizaciones altamente innovadoras se suelen equivocar con menor frecuencia. Ello es debido a que cuentan con plantillas ejercitadas en el desarrollo de las habilidades innovadoras. Contratar personal con ADN innovador reduce la probabilidad de incurrir en fallos y errores.

1.4. Conclusión: Actúa de manera diferente, piensa de manera diferente, haz la diferencia

“Preocuparse por algo lo suficiente como para hacer algo al respecto.”

Richard Branson, Virgin.

1.4.1. ¿Cómo puedo llegar a ser un líder innovador?

Los individuos, equipos y organizaciones innovadoras deben actuar de manera diferente si quieren pensar de manera diferente. El trabajo de los innovadores es el de hacer negocios cambiando el mundo. Del propio proceso se obtiene un *feedback* creativo. El hecho de ser un innovador es psicológica y emocionalmente gratificante, aunque el retorno financiero de la innovación puede no ser insignificante.

Vale la pena pensar en innovaciones sociales, de progreso,... las que realmente pueden llevar a conseguir un mundo mejor, como por ejemplo *Dialogue in the Dark*, una feria en la que los asistentes andan sin ver en la oscuridad, y en la que las personas con problemas de vista guían a los demás, una oportunidad para crear empatía, solidaridad, comprensión del problema o situación de los ciegos, especialmente en el mundo laboral. Una feria en la que se muestran habilidades, más que incapacidades.

Claramente, el proceso de descubrimiento creativo puede ser difícil, pero la recompensa conseguida supera con creces los retos planteados.

Los innovadores constituyen una tipología de individuos en “disposición de actuar”, a pesar del contexto de incertidumbre en el que se mueven (*Let's do it*). La innovación es, de hecho, una inversión en uno mismo, en otros y en la propia organización.

Se tiene que tener el valor de plantar las ideas, antes de necesitar los resultados de las mismas (*To Have the courage to plant acorns before you need oak trees*). Esto quiere decir que se tiene que actuar antes de que sea demasiado tarde. La gente que está lo suficientemente loca como para pensar que puede cambiar el mundo es quien lo hace.

Por tanto, para llegar a ser un líder innovador, hay que convencerse de que “**la mejora empieza conmigo**”. Se trata de **desarrollar las propias habilidades de descubrimiento**. En este sentido, se sugiere llevar a cabo cinco actividades encadenadas:

- Paso #1: Revisar las prioridades (en el ámbito personal y, sobre todo, laboral). ¿Cuánto tiempo dedicamos a pensar, a descubrir, a ejecutar, a desarrollar?
- Paso #2: Evaluar sus habilidades de descubrimiento. Revisar las fortalezas y las debilidades asociadas a nuestras propias habilidades.
- Paso #3: Identificar un reto de innovación convincente. Una vez identificado, desarrollar un plan para practicar alguna de las habilidades de descubrimiento con el objeto de encontrar soluciones creativas al mismo.



“Dialogue in the Dark. 25 years of Social Change, Antony Pang, CEO Dialogue in the Dark Hongkong”.
Fuente: https://www.youtube.com/watch?v=7euLj_7ryk.

- Paso #4: Practicar las habilidades de descubrimiento.
- Paso #5: Conseguir un entrenador (*coach*). Se trata de encontrar a alguien que pueda actuar, activamente, como nuestro mentor creativo o entrenador. Alguien que nos motive a la hora de desarrollar nuevas habilidades y pautas de comportamiento creativo. Alguien en quien podamos confiar.

1) Buscar la maestría en las cinco habilidades de los innovadores disruptivos

Se trata de ir practicando en su uso y en su desarrollo. La práctica continuada acabará animando a los trabajadores de nuestra organización (lo mejor es actuar con el ejemplo).

2) Desarrollar habilidades de descubrimiento en la siguiente generación

Se trata de que los adultos amplifiquen y desarrollen las habilidades creativas de los más jóvenes. Ejemplos: todos los grandes innovadores actuales han sido estimulados, desde muy pequeños, por su entorno familiar más próximo.

Se pueden desarrollar las habilidades innovadoras en casa o en el vecindario:

- Habilidades asociativas. Jugar con los niños a juegos de rol o de asociaciones imprevisibles.
- Habilidades de cuestionamiento. Preguntar con frecuencia a los niños para estimularlos a razonar.
- Habilidades de observación. Visitar con los niños viejos y nuevos lugares.
- Habilidades de trabajo en red. Buscar soluciones en familia a problemas que nos afectan a todos.
- Habilidades de experimentación. Poner a prueba a los niños con experiencias sorprendentes.

Última llamada para la acción: ¡Adopta a un joven innovador!

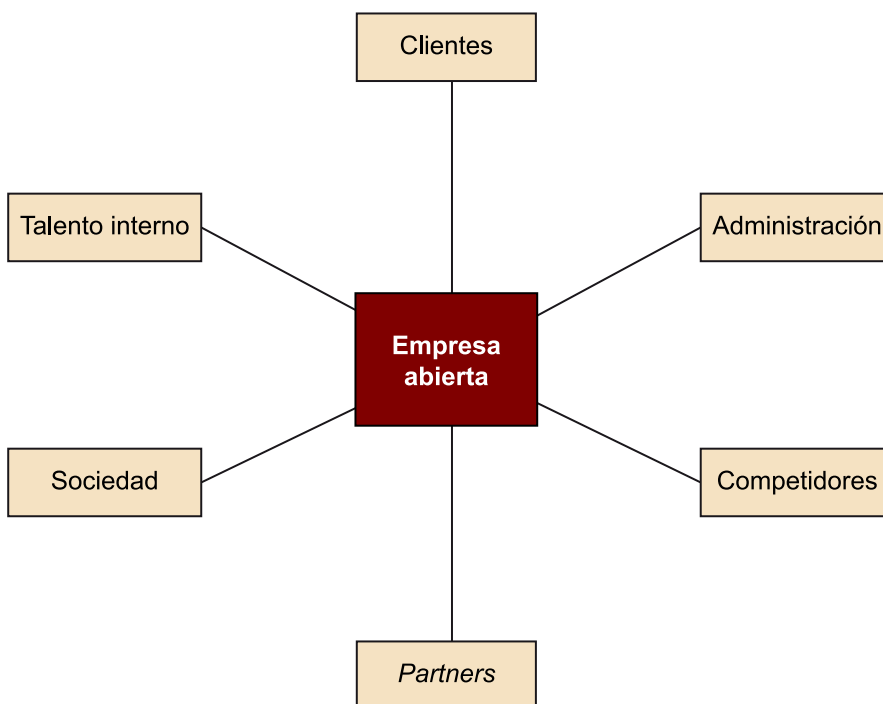
2. La empresa abierta: nuevo modelo de gestión

2.1. Introducción a la empresa abierta

Después de lo visto en esta asignatura, podemos obtener conclusiones del nacimiento de un nuevo modelo de gestión de la empresa. Incluso una nueva filosofía del rol de la empresa en una sociedad más conectada, transparente, y global.

Es lo que definimos como **empresa abierta**, una empresa que se integra en su circunstancia y entorno, que saca provecho de ello, como recíprocamente el entorno obtiene beneficios de esta. Su perfil es colaborador, trabaja con otros agentes, también con competidores y usuarios en su mejora global, de producto y procesos.

Figura 1. Empresa abierta



Fuente: Elaboración propia.

La empresa abierta comprende que los individuos deben tener un espacio en ellas, ayudando a su desarrollo personal. La integración de las voluntades individuales será muy beneficiosa para ambas partes. Motivación, liderazgo y transparencia informativa son puntos fuertes de su gestión y se contempla como una red social, conectada a otras redes (mercados, sociedad, etc.).

La empresa abierta no es una opción, ni una filosofía, es prácticamente la única forma de empresa posible en la economía que se está consolidando.

Nuestro postulado es sencillo: **las empresas abiertas tienen mayores probabilidades de éxito sostenido**. Hay pruebas y estudios que lo ratifican. Como ya vimos en la parte introductoria de esta asignatura, las empresas que se han sostenido en la parte de arriba de la lista FORBES de forma continua durante los últimos años no llevan 50 años haciendo lo mismo (véase el caso y la transformación de **IBM**), sino que han sido capaces de mutar, a través de la interacción con sus clientes, *partners*, competidores, y demás *stakeholders*, es decir, el entorno. Hay casos ilimitados, lo que ha llevado a la ciencia del *management* a generar el pensamiento de que **las empresas no pueden estar 10 años haciendo lo mismo, cerradas en “su modelo”**.

Por tanto, es bueno plantearse la siguiente pregunta: ¿Qué es lo primero que debe hacer una empresa de éxito? Respuesta de la empresa abierta: abrirse al entorno, para adaptarse al cambio que seguro viene (si no ha llegado ya).

Lo empresa abierta no es ciencia exacta, sino reflexiones alrededor de la observación. La empresa abierta es una corriente de gestión, que busca aprovechar las ventajas de los nuevos entornos colaborativos utilizando la información de manera horizontal y centrando el valor en las personas. En ningún caso es una metodología cerrada de gestión, sino más bien un cúmulo de principios, valores, tendencias o características en los métodos de gestión. Es fácil encontrar características de este modelo en todas las empresas, la principal de estas es buscar información, explorar, mirar al exterior. Ya todos hemos entendido, llegados a este punto, que fuera de una organización hay mucho más valor del que pueda haber dentro.

El concepto de empresa abierta nace de la filosofía generada por la **tecnología *open source***, es decir, un producto tecnológico lanzado con permisos para utilizar su código fuente, para seguir siendo desarrollado por terceros. ¡Para que incluso terceros generen negocio del desarrollo que hagan!

Pero esta filosofía **aplica tanto a productos tecnológicos, como a empresas de cualquier sector, como a los propios profesionales**, y no solo aplica, sino que nos otorga mayores probabilidades de éxito a futuro. La empresa abierta es una **organización que diluye sus límites**, no solo entre ella y sus clientes (del “yo vendo-tú compras”, al “juntos ganamos”: ver el caso de **LEGO con su MINDSTORM**), sino incluso entre ella y sus competidores (por ejemplo, aerolíneas trabajando conjuntamente para identificar oportunidades de reducir el gasto en fuel: del “mi cuota de mercado contra la tuya”, al “¿cómo podemos incrementar el mercado o el margen de mercado juntos?”).

La empresa abierta ya no se relaciona con un mercado, se relaciona con su comunidad, que cada vez es más abstracta, o más difícil de delimitar. **La empresa abierta tiene éxito si conoce su comunidad y adapta su modelo de negocio en base a las necesidades de la misma.**

Hablemos de casos concretos, como el de **Blockbuster**. Se trata de un modelo que tuvo éxito: 9.000 tiendas, 300 M de dólares de ingresos, el cliente parece contento. Luego llega **Napster**, y luego **Netflix**, y **Blockbuster** se dedica a protegerse del cambio (no sin invertir en nuevas formas de innovar, siempre siguiendo su viejo modelo), **incapacitándose para mutar su modelo de negocio**, sin darse cuenta de que el cambio no se controla ni se resiste, el cambio sucede. La misma historia puede explicarse de **Kodak**, de **Xerox** o de muchas otras en momentos de la historia del *management*. **BlockBuster** pudo adquirir **Netflix** y no quiso. **Kodak** desarrolló la cámara digital primero y no la quiso comercializar, **Xerox** pudo lanzar el mouse primero y no lo hizo. ¿Quién compraría un producto llamado “rata”?

Pudieron y lo rechazaron. Se cerraron en sus viejos modelos. Luego fracasaron.

Al contrario que todos ellos, **Netflix** (4 modelos de negocio distintos en 20 años, contra el único modelo de **Blockbuster** en más de 36 años, hasta declararse en bancarrota en el 2011), como **IBM** antes, **Google**, **Amazon**, o **Apple** más recientemente, son empresas que mantienen activa y viva su capacidad de mutar. Fallan, sí, pero se adaptan y cambian hasta encontrar el modelo que les permite sobrevivir hasta la siguiente oleada de cambio. Incluso crean la oleada (iPod, iPhone..). Y eso solo puede ocurrir con determinadas prácticas de gestión, que nosotros englobamos dentro del marco de la empresa abierta.

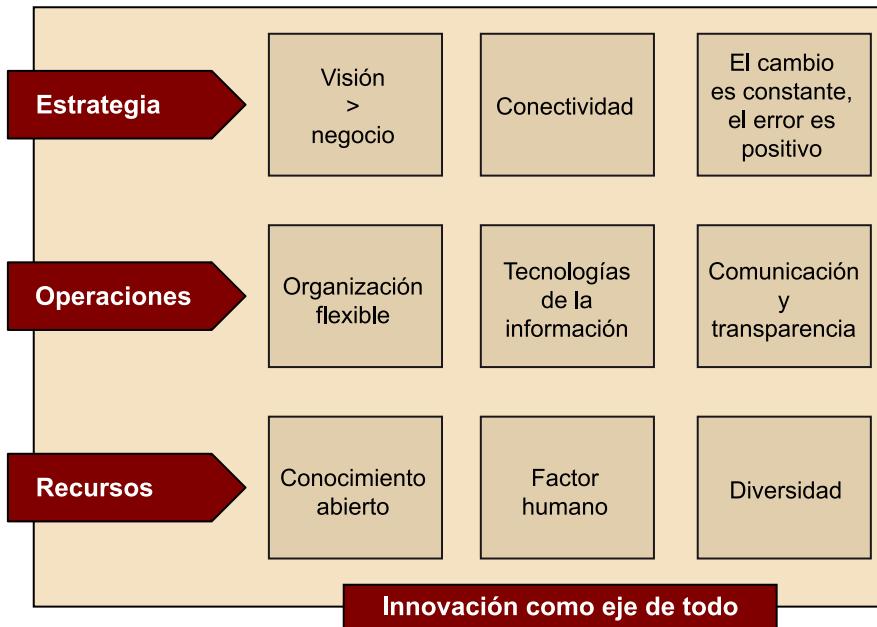
2.2. Características de la empresa abierta

Antes de entrar en el detalle de las características de la empresa abierta, puede ser útil definirla en contraposición, o por comparación, de otros modelos más comunes. Así, la empresa abierta se diferencia de:

- Las empresas “for-profit” tradicionales, en el hecho de que la empresa abierta maximiza la transparencia en lugar de minimizarla.
- Las cooperativas, en el hecho de que la empresa abierta está creada para maximizar el bien de la sociedad, no de los miembros de la compañía.
- Las organizaciones no gubernamentales, en que no está basada en donaciones, ni está registrada legalmente como entidad solidaria.
- Los proyectos *open source*, en que la empresa abierta es una entidad legal, que no tiene por qué estar basada en un proyecto tecnológico de base “open source”.

Ahora sí, vayamos al detalle de las características de la empresa abierta, que resumiremos en 10 puntos, divididos en tres niveles (estratégico, operativo, y los valores), bajo un paraguas común: la innovación abierta como eje de todo el modelo:

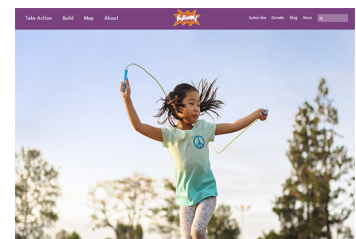
Figura 2. Diez características de la empresa abierta



2.2.1. El propósito está por encima del modelo de negocio

La empresa abierta **debe tener un fin, una trascendencia más allá de la obtención del beneficio**. Son empresas “comprometidas” con una ideología que favorece la creación de “apóstoles” de la misma. Primero es el propósito, luego el modelo de negocio. Vean por ejemplo Induct Software, precisamente un software de gestión de la innovación en abierto, y su manifiesto de la oficina en España. Propósito: impulsar la sociedad de la innovación. Modelo de negocio: licencias de uso del software + servicios profesionales. Hasta que algún día esto (el modelo de negocio) cambie, no el propósito.

Ya no son necesarios grandes beneficios. Hay grandes impactos generados por empresas con propósito, más que sin ánimo de lucro. Las *non-profit* en realidad sí generan ingresos, pero los destinan a crear un impacto, un valor real. Es el caso de **Kaboom!**, un empresa *for-purpose* (*for profit + non profit = for purpose*). Organizaciones que crean movimientos con un fin social determinado, en este caso, ofrecer espacios de juego para los niños en Estados Unidos. Kaboom! conecta empresas privadas (en su modelo, los “financiadores”) con voluntarios locales (en su modelo, los “gestores de proyecto” que ponen en marcha los parques infantiles), y ofrece una metodología para construir parques infantiles en un solo día, de forma que el resultado es alcanzable, y el sentimiento de comunidad crece gracias a Kaboom!. La empresa tiene un presupuesto de 20



millones de dólares, y cuenta con más de 1 millón de voluntarios que han permitido construir más de 2.000 parques infantiles, principalmente en zonas con una renta per cápita media baja.

Lo importante no es el modelo de negocio, mientras este sea sostenible. Lo importante es el propósito, siempre enfocado a un cliente final, sin dejar que el cliente final sea el que decida (recordemos: jugar a la observación, no al análisis derivado de la pregunta directa al cliente).

2.2.2. Conectividad con el ecosistema

Una empresa abierta se basa en la conectividad con su red, diluyéndose las fronteras entre la empresa y la sociedad. La membrana que las separa es mucho más porosa y elástica. Más que de mercados se habla de comunidades, más que de empresas se habla de ecosistemas empresariales, y en eso radica su fortaleza y una de sus dificultades de gestión. Conectividad con la comunidad. *partnerships*. Colaboración con el entorno. Apuesta por la competencia, la colaboración entre competidores, así como por el establecimiento de alianzas múltiples y flexibles con terceros. Coopetencia. **Miquel Rius** y el **Hospital de Sant Joan de Déu**, aerolíneas que compiten y que colaboran para reducir el gasto en fuel y poder ofrecer así mejores precios, **Starbucks** y **Borders** encontrando sinergias... La mirada local y la estrategia de nicho son dos características habituales, pero no tienen por qué entrar en contradicción con el enfoque global. Es habitual que una empresa abierta crezca no tanto en sí misma, sino a través de la comunidad en que se inscribe.



"Mochila ergonómica Miquelrius".
Fuente: <https://www.youtube.com/watch?v=XUyWes9VWYw>.

2.2.3. Filosofía Lean: prueba y error como metodología de trabajo

En una empresa abierta, se asume como natural el cambio proactivo, y por tanto, el error. La prueba, el error, la evolución, en esto se basa la filosofía Lean. Incluso los propios principios de la empresa abierta pueden cambiar. La gestión del error se convierte en un elemento clave. Las personas se equivocan, es un hecho, y la mejor manera de no hacer de ello una debilidad es sacar la mayor información posible de cada error. Equivocarse no está mal si somos capaces de aprender y mejorar. El modelo tradicional de castigo al error no solo limita la acción (por la parálisis que genera en los trabajadores), sino que también disminuye la capacidad de conocimiento de la organización. La empresa abierta asume el error como natural y aprende de él.

"Un idiota que anda llega más lejos que cinco intelectuales que solo hablan."

Ville Keränen.

Una empresa fabricante textil quiso llevar su negocio al canal de distribución al por menor. En momentos así, una empresa típicamente suele desarrollar un estudio de mercado lo más completo posible. Sin embargo, resulta ser una

solución de lo más costosa, y como sabemos, basada en respuestas conscientes de los no consumidores ante la nueva posibilidad que se les ofrece. Es lo que llamamos la **parálisis derivada de un excesivo análisis**.

En cambio, esta empresa decidió crear una tienda de testeo, alquilando un espacio vacío en un centro comercial, que además venía equipada con vídeo-cámaras y otros equipamientos para ayudar a analizar los resultados del testeo de mercado mediante la observación.

La primera versión falló. La empresa identificó puntos de mejora y **fue pivotando** el concepto de tienda hasta que finalmente se ha lanzado a nivel nacional en Estados Unidos.

El error es siempre una posibilidad muy realista. En situaciones en las que existe un elevado nivel de incertidumbre, **el error rápido y lo menos costoso posible es la única posibilidad**. Hay que girar por tanto hacia la experimentación. En la experimentación, el error es una parte del proceso, que identifica aspectos que “demuestran” la teoría, y otros que la “deniegan”. Como en el proceso científico.

La solución pasa por tanto por realizar pequeños experimentos que te permitan ir escalando los resultados poco a poco.

De la misma manera que la empresa textil citada, la empresa americana **Koch Industries** propone a sus trabajadores que lleven a cabo experimentos que la compañía llama *experimental discovery*.

La empresa abierta rechaza el modelo de “análisis-diseño-construcción-testeo-implementación”, y lo reemplaza por el de “construye-prueba-mejora”.

2.2.4. Organización flexible y adaptable, sistemas de gestión transparentes

Para responder, incluso generar, el cambio constante, se propone en la empresa abierta el cambio desde dentro: empresas sin jefes, planas, horizontales.

Corre últimamente en Internet un gráfico de las jerarquías de la negatividad y las barreras, en que cada posición en la jerarquía de la organización es una frontera más hacia la innovación, algo similar a lo siguiente:

Figura 3. Jerarquías de la negatividad

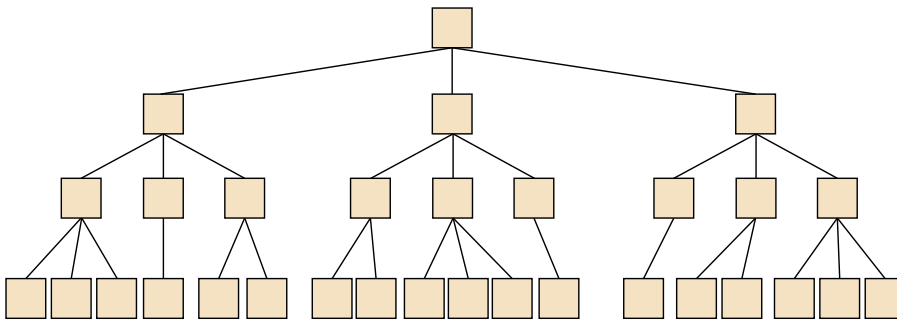


Fuente: Elaboración propia.

En organizaciones de este tipo, ¿cuánto tarda el talento en marchar?

En la era predigital, la gestión de empresas era algo jerárquico, con la información distribuida desde arriba hacia abajo. La autoridad de los jefes era el eje sobre el que giraba todo.

Figura 4. Gestión jerárquica de la empresa



Se empieza a hablar en los últimos años de las empresas sin jefes. Y ello viene dado porque investigaciones llevadas a cabo sugieren que la Generation Y, o los Millennials (nacidos a partir del año 1980) son menos tolerantes a las viejas estructuras de las empresas tradicionales, prefiriendo trabajar en *start-ups*, ser autónomos o directamente emprendedores. El profesor de la **Harvard Business School**, Dan Pink, y autor del bestseller *DRIVE*, sugiere que las nuevas generaciones están menos motivadas por el dinero y más por la autonomía, excelencia y propósito:

El mundo digital es una red en la que la carrera lineal, de abajo arriba en la misma empresa, ha dejado de existir. En la economía conectada, los trabajadores son nodos, expertos en su propio ámbito. En este mundo, el director general, antes la máxima autoridad, ahora debe ser más un generador de energía hacia el resto de la organización y equipos que la conforman.



“Daniel Pink, *Autonomy, Mastery & Purpose*”.

Fuente: https://www.youtube.com/watch?v=wdzHgN7_Hs8.

Figura 5

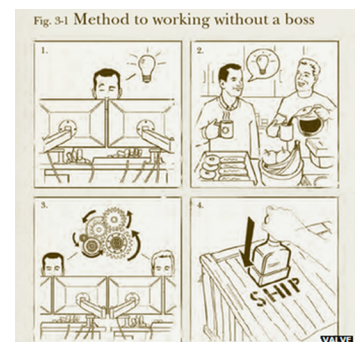
	Autonomía	Maestría	Propósito	
En red	X	X	X	Interdependiente
Empleado		X		Dependiente
Autónomo	X			Independiente

Los jefes de las empresas abiertas ya no dicen qué, cómo y cuándo deben hacer las cosas, sino que establecen objetivos a corto plazo, y ofrecen las herramientas necesarias, y sobre todo la libertad para que los equipos alcancen los objetivos marcados.

Algunos principios básicos de este nuevo modelo de gestión son:

- Sincronización entre los equipos y los objetivos de la empresa.
- Confianza en los equipos.
- Responsabilidad de cada uno de los miembros de los equipos.
- Cultura, más que estructura.

Un muy buen ejemplo de empresa sin jefes es **Valve**, compañía especializada en el desarrollo de software para videojuegos (conocidos por su alta calidad y elevadas ventas), con una muy famosa Guía para los nuevos empleados. En Valve, nadie reporta a nadie, los trabajadores son libres de trabajar y dedicar su esfuerzo en lo que les parezca más útil e interesante.

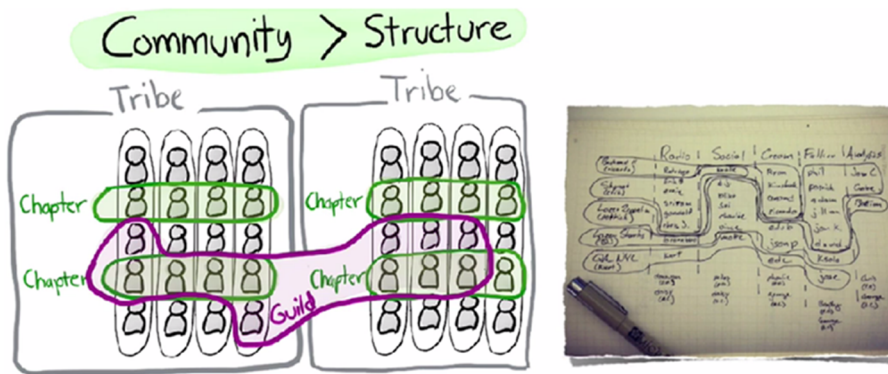


Fuente: www.valvesoftware.com.

Pero se trata de una tendencia muy popular, especialmente en *startups* tecnológicas. Spotify también ha publicado un vídeo mostrando cómo trabajan los equipos de desarrollo internos:



"Spotify Engineering Culture. Part 1".
Fuente: <http://vimeo.com/85490944>.



Spotify: Estructura de trabajo interna (equipo de ingeniería)

Valve es el caso más radical de empresa sin jefes. Aunque no está solo en cuanto a oferta de mayor libertad al empleado:

- Según un estudio de Forrester Group, en el 2016, el 65% de la fuerza laboral en Estados Unidos trabajará desde casa.
- El *Washington Journal* habla de compañías que ofrecen mayores libertades, como por ejemplo trabajar en casa 3 veces al mes, obtienen mejores resultados económicos.
- Un estudio de LRN ("Freedom Report"), publicado por el **World Economic Forum**, descubrieron que las empresas que ofrecen mayor libertad de decisión a sus empleados tienen entre 10 y 20 veces más posibilidades de alcanzar mejores resultados que la competencia.

En esta misma línea, existe una propuesta, **Holocracy**, que ofrece a las empresas herramientas para que estas se estructuren de forma diferente, de forma mucho más flexible y capacitando a los empleados para ser emprendedores dentro de sus ámbitos de acción.

La filosofía es "Haz que la toma de decisión sea lo más descentralizada posible". Por ejemplo, si una empresa de construcción desea reducir la ratio de accidentes en todas sus obras, genera incentivos individuales en caso de que los profesionales:

- Identifiquen formas de hacer las cosas de forma más segura.
- Identifiquen riesgos que se están corriendo según la manera actual de hacer las cosas.

En la empresa abierta, la decisión se desplaza en la medida de lo posible, de la Dirección a cada uno de los profesionales que la conforman. Hablamos de **democracia organizacional**.

Lectura complementaria

Ver este interesantísimo artículo de la *Harvard Business Review*:

Nathaniel Koloc (2014). "Let Employees Choose When, Where, and How to Work". *Harvard Business Review*.

La firma de consultoría en organización de empresas, **Worldblu**, promueve el valor del *Freedom at work*, libertad en el lugar de trabajo, es decir, la democracia organizacional, y ha trabajado ya con empresas abiertas como **Zappos** y **Whole Foods**, entre otros.

Algunos ejemplos de empresas con democracia organizacional, donde los trabajadores deciden, son:

- **Whole Foods**, que publica el salario anual (incluyendo bonus) del año anterior de todos los empleados.
- **Semco**, que permite a los trabajadores escoger a sus jefes y el salario que van a recibir.

La innovación surge cuando permites que los trabajadores se consideren dueños del negocio. Descentralización en estado puro, característica de la empresa abierta.

2.2.5. Información, transparencia y comunicación en todas direcciones

La empresa abierta proporciona nuevas oportunidades de participación para todos los trabajadores, nuevas oportunidades de generar valor. A través de una organización menos jerarquizada sí, pero también a través de la creación de espacios de colaboración.

En este tipo de empresas, tanto en Valve como en Spotify, los espacios abiertos y colaborativos son clave para la generación de un entorno que facilite la colaboración. Las estructuras no son importantes, con lo cual, no se crean infraestructura cerradas.

2.2.6. Tecnologías de la información como recurso clave

La empresa abierta hace uso de las **tecnologías de la información como herramienta natural de gestión**, impulso de la comunicación interna, y mayores posibilidades de colaboración en torno a proyectos internos. La empresa abierta no puede entenderse desligada de Internet pero reconoce la necesidad de combinar la fuerza de la relación presencial con las posibilidades de las tecnologías. En este sentido, la empresa abierta maneja de forma particularmente eficiente la información, que se convierte en su **principal materia prima**. Esto también puede entenderse en el sentido de que favorece y “explota” (en el mejor de los sentidos) la inteligencia colectiva.



"TEDxMadtown-Traci Fenton: WorldBlu, Democratic Workplaces".
Fuente: <https://www.youtube.com/watch?v=h28n2qfp74w#t=109>.



Spotify: Oficinas abiertas.

Mozilla es una organización intensiva en comunicación. Cuenta con más de 400 blogs que relatan lo que sucede a cada momento en cada uno de los procesos (una vez más, no todos ellos escritos por personas de **Mozilla**). Además sus directivos también bloguean y es increíblemente transparente con todo lo que tiene que ver con sus decisiones financieras.

2.2.7. Filosofía Open

El *open source* o **código abierto** es la filosofía que anima la empresa abierta, entendiendo como tal algo que va más allá del entorno del software. Estamos hablando de una actitud disruptiva frente a las normas establecidas en materia de gestión de la propiedad intelectual, industrial, etc. Es **Coursera** y todas las universidades abriendo conocimiento, es **Tesla** liberando patentes, es **Mozilla** y su principal producto, Firefox, cuyo 40% está desarrollado por personas no pertenecientes a su organización.

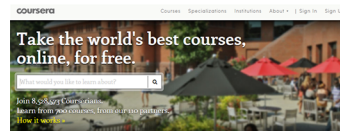
Es también paradigmático el caso de la empresa **Tuxbrain**, empresa comercializadora de soluciones ultraportátiles **libres** desde el 2008. Gran parte de sus productos tienen sus especificaciones publicadas y al alcance de cualquiera, de manera que cualquier organización con recursos de producción tiene en su mano la información para clonar sus productos. Estamos hablando, por tanto, no de software libre, el origen de toda esta filosofía, sino de hardware libre:

Algunas de las ventajas y desventajas del hardware libre son:

Tabla 3. Ventajas y desventajas del hardware libre

Ventajas	Desventajas
Protege y define la soberanía, permitiendo a las naciones no depender de ninguna otra que le provea de los recursos necesarios para su desarrollo e independencia tecnológica.	Un Diseño físico es único. La compartición depende de la facilidad de reproducción que este posea.
Fomenta que el hardware pueda ser de calidad, al ser los estándares abiertos y fácilmente evaluables.	La compartición tiene asociado un coste. La persona que quiera utilizar el hardware que otra haya diseñado, primero lo tiene que fabricar, para lo cual tendrá que comprobar los componentes necesarios, construir el diseño y verificar que se ha hecho correctamente. Todo esto tiene un coste.
La reutilización y la adaptación de diseños, permitiendo así innovar y mejorar estos de forma colaborativa a nivel mundial.	Disponibilidad de los componentes. ¿Están disponibles los chips? Al intentar fabricar un diseño nos podemos encontrar con el problema de la falta de material. En un país se podrán adquirir, pero en otro puede que no.
Ayudaría a las compañías a ahorrar costes y tiempos de diseño en sus trabajos.	Modelo de producción; no cualquiera podrá realizar hardware, debido a las implicaciones que conlleva toda la infraestructura de diseño, simulación, producción e implementación del hardware, al contrario de lo que sucede con el software libre.

Fuente: Estudio de sectores de la nueva economía 20+20 (Escuela de Organización Empresarial).



Fuente: Tuxbrain.

Ventajas	Desventajas
Existen comunidades de diseño, programación, pruebas y soporte que día a día crecen de forma dinámica y participativa.	
Evita las restricciones a los dispositivos dirigidas al control de lo que se puede hacer o no con ellos.	

Fuente: Estudio de sectores de la nueva economía 20+20 (Escuela de Organización Empresarial).

2.2.8. El talento y el factor humano

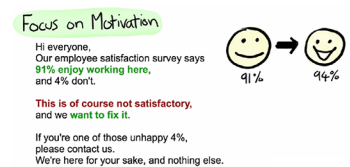
En una empresa abierta la tecnología es importante, **pero aún lo es más el factor humano**. Y todo ello, entre otros motivos, con el fin de facilitar el flujo de información en todas las direcciones (de arriba abajo, de abajo arriba, de dentro afuera, de afuera adentro).

La empresa abierta comprende que su principal activo es la persona que trabaja en la organización. El talento interno. Al igual que la información es la materia prima fundamental, las personas son los nodos naturales que hacen posible que esa información tenga valor para la empresa. El diseño, de manera consciente o inconsciente, de una estructura en red no hace sino potenciar la importancia de esas personas, que se convierten en los gestores de la materia prima de la empresa. La organización ha de facilitar, por tanto, canales de comunicación que mejoren el impacto de la información en la organización. La empresa abierta busca una respuesta a la relación empresa-trabajador que vaya más allá de la mera relación contractual y el intercambio comercial. Entiende que está formada por personas. El fin es, por tanto, un beneficio para las personas, más que un beneficio económico. Se busca generar un mercado que no sea de suma cero, sino que todo cliente o usuario tenga la percepción de haber recibido más de lo que ha pagado por el producto o servicio.

En **Spotify** llevan a cabo estudios internos de satisfacción y clima corporativo interno. Nada nuevo. Excepto por el hecho de que si el nivel de satisfacción es del 91%, ¡consideran que tienen un problema! El propio CEO se reúne con ese 8% para ver qué se puede hacer para mejorar la satisfacción del empleado.

2.2.9. Diversidad en todos los ámbitos, especialmente el de las personas

Las empresas abiertas son empresas que apuestan por la diversidad en productos, servicios, y personas. **La energía que mueve la empresa abierta es la diversidad**, que puede provenir de fuentes diferentes, como la edad, la cultura, el género o muchas otras. La competitividad pasa por incorporar las diferencias y transformarlas en oportunidades de negocio. De esta forma, es habitual que una empresa abierta mute su actividad en función de las personas que se comprometen con ella y de las relaciones que establece a medida que transcurre el tiempo. El conocimiento hoy en día es complejo y fragmentado, por



Spotify: satisfacción del cliente interno.

lo que parece fundamental usar la diversidad como estrategia de agregación de conocimiento. Evidentemente, esa agregación ha de ser gestionada y, si se quiere decir así, domada, pero no podemos obviar que el desarrollo de un proyecto en entornos abiertos es mucho más rico y valioso si somos capaces de agregar distintos puntos de vista y distintas propuestas de valor.

Si una organización pretende innovar y permanecer relevante, contratar más personas iguales, más de lo mismo, solo puede crear miopía. En cambio, contratar a personas diferentes a ti, personas poco comunes, personas genuinas y dinámicas, y que van a luchar por cambiar el *statu quo*, puede llevarte al éxito.

La empresa Zappos llega al punto de afirmar que solo contrata *weirdos*, personas raras. Su única condición es que demuestren estar alineadas con los 10 valores de la compañía (que incluyen la rareza).

2.2.10. La innovación en abierto como eje del negocio

Es la filosofía en la que pivota todo el resto de prácticas de la empresa abierta. Y no solo la filosofía, la palanca: 61% de las empresas líderes a nivel internacional consideran la innovación como una prioridad, otro 65% tienen algún responsable de innovación, gestión del cambio o similar. Las que son más innovadoras, tienen sistemas y procesos formalizados de innovación. Porque innovar es caos, pero caos ordenado. La innovación no está en sus planes estratégicos, está en sus procesos diarios.

La consultora **Capgemini** llevó a cabo recientemente un estudio entre 370 ejecutivos para explorar el concepto de innovación e identificar coincidencias en sus pautas de actuación.

Se intentaba identificar el efecto de la crisis económica sobre las decisiones de innovación de las organizaciones, tratando de constatar si las restricciones presupuestarias habían tenido efectos limitadores de la innovación.

Los resultados del estudio ponen de manifiesto que las empresas líderes en el campo de la innovación han contemplado la crisis económica como una oportunidad para transformar sus modelos de negocio.

El éxito de la innovación lleva parejo una incorporación de los procesos de innovación en el ADN corporativo de las organizaciones analizadas.

Resulta vital la consideración de factores organizacionales que apoyen la innovación:

- Creando una organización que se vaya formando y aprendiendo de manera continuada.
- Favoreciendo una cultura que anime a la asunción de riesgos.



Más acerca del poder de la diversidad y la cultura como herramienta de éxito en la gestión de empresas en esta entrevista a su CEO en *Business Insider*.
Fuente: <http://www.businessinsider.com/henry-blodget-tony-hsieh-zappos-2010-10>.

- Permitiendo que los pequeños errores se consideren como éxitos, aprendiendo de ellos.
- Estimulando el contacto permanente con los clientes y consumidores.
- Estableciendo procesos de innovación formales.
- Inoculando el espíritu innovador en los trabajadores de toda la organización.

Es decir, características de la empresa abierta.

La encuesta realizada involucró ejecutivos de empresas muy diversas (pertenecientes a diferentes sectores productivos), considerando diferentes tipologías de innovación (de producto, de proceso y de modelo de negocio) y haciendo especial hincapié en el impacto de la recesión económica sobre la innovación.

Los ejecutivos encuestados se autoclasificaron en las siguientes categorías:

- Líderes en innovación (5,9%).
- Muy exitosos en el campo de la innovación (25,5%).
- Moderadamente exitosos en el campo de la innovación (34,3%).
- Rezagados (34,3%).

Los principales vectores motores de la innovación son la incorporación de las necesidades de los consumidores y los cambios tecnológicos en los procesos de innovación.

- Incluso durante la recesión las empresas han continuado innovando (considerando la recesión como una oportunidad y/o incrementando sus esfuerzos innovadores).
- Los innovadores de más éxito han definido de manera correcta procesos que permiten promover y gestionar los esfuerzos de innovación (captación de ideas, evaluación, implementación,...).
- Los líderes en materia de innovación son capaces de involucrar a los trabajadores de toda la estructura organizativa, pueden desarrollar una cultura de la innovación y tienen un compromiso claro, firme y ejecutivo con la innovación.
- Los innovadores de éxito están abiertos a colaborar con agentes relacionados, directa o indirectamente, con la organización (consumidores, competidores,...).

2.3. Riesgos de la empresa abierta

Amalio Rey, “consultor artesano”, cita en su blog, una serie de costes relacionados con la empresa abierta que trabaja en red, son los siguientes:

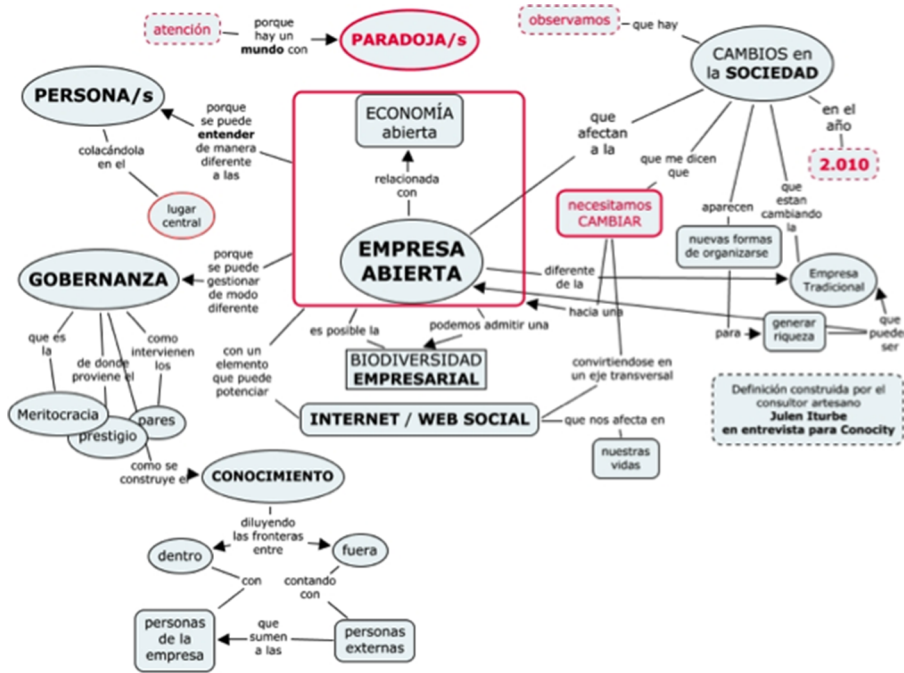
- Costes de alinear prioridades e intereses: ¿cómo sincronizar agendas individuales?
- Costes de negociación y consenso: muchas más personas deben ponerse de acuerdo (por ejemplo, en el caso de comunidades de innovación abierta enfocadas a licencias y patentes).
- Costes de coordinación diaria: la gestión de tareas es compleja, debe ser mucho más cuidada, sutil.
- Costes de gestión de la comunicación.
- Costes de gestión de una imagen común.

Es decir, la empresa abierta conlleva la necesidad de destinar tiempo y recursos a contrarrestar las fuerzas centrífugas, que aumentan con la sensación de autonomía.

2.4. Resumen y conclusiones de la empresa abierta: la innovación abierta como base del modelo de negocio

El consultor y experto en empresa abierta, Julen Iturbe, desarrolló el siguiente *mind map* definiendo la empresa abierta:

Figura 6. La empresa abierta según Julen Iturbe



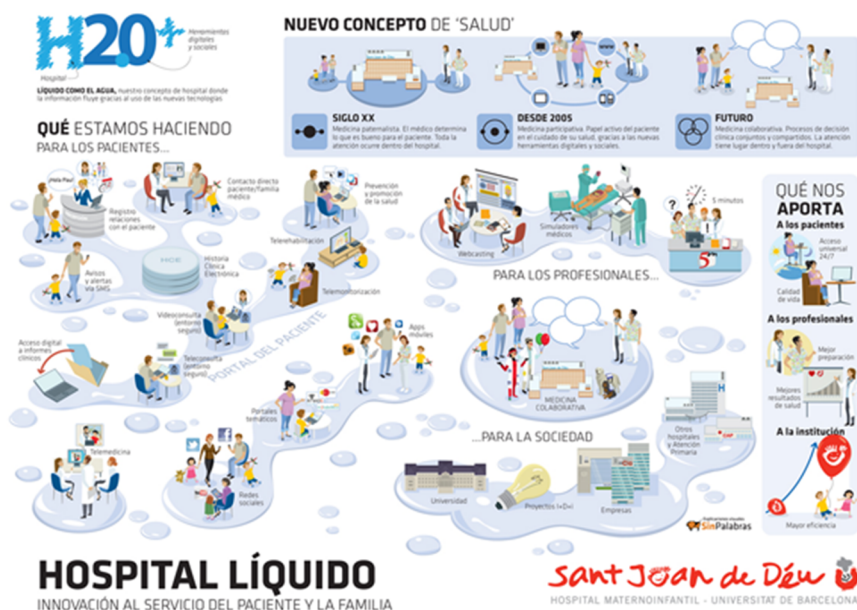
Fuente: Julen Iturbe.

El Doctor Carlos del Castillo, del **Hospital de Sant Joan de Déu** (Esplugues, Barcelona), se pregunta: “¿Cómo romper los muros de la organización con las tecnologías digitales?”.

El **Hospital de Sant Joan de Déu** ha conseguido llegar más y mejor a los pacientes y a sus familias, acortando la distancia mediante estrategias digitales: más servicios, a más pacientes, con recursos distintos (¿Qué pintan 3 *community managers* en un hospital?). La capacidad de gestión y el carácter privado no lucrativo del hospital han facilitado el desarrollo de estos proyectos. La parte negativa de la historia es que el sistema no está preparado todavía para dar respuesta a estos retos: “Hace falta desarrollar el modelo de negocio para hacer frente a estos cambios”.

En efecto, la iniciativa del **Hospital Líquido** del Hospital de Sant Joan de Déu engloba una serie de proyectos relacionados con las nuevas tecnologías, con los objetivos de:

- Facilitar la atención a los pacientes más allá de los muros del hospital.
- Promover el intercambio de conocimientos entre los profesionales de distintos ámbitos.



El Hospital Líquido.

Desde su inicio, el Hospital Líquido ha conseguido desarrollar nuevos proyectos centrados en el paciente (La Guía metabólica, el Portal del Paciente, el videojuego para niños con problemas respiratorios Funny Games, o Retcam, proyecto para evitar la ceguera en bebés prematuros que presentan alto riesgo de sufrir una retinopatía grave...), así como otros centrados en los profesionales del hospital, como servicios de telemedicina.

En definitiva, la **empresa abierta es líquida**, frente a la solidez de la empresa clásica, lo que encaja con el concepto de la postmodernidad líquida o sociedad líquida de Zygmunt Bauman en la que nos hallamos inmersos. Por tanto, lo raro es que una empresa hoy en día no muestre algunas de las características o tendencias hacia lo líquido que acabamos de observar, propias de la sociedad en la que nos encontramos.

Nos encontramos en una nueva economía, conectada e informacional, en la que la “productividad y competitividad de sus agentes dependen fundamentalmente de su capacidad de generar, procesar y aplicar con eficiencia la información basada en el conocimiento”, conocimiento que se encuentra en todas partes.

La “nueva economía” se refiere a una nueva forma de producción y consumo, consecuencia de los recientes cambios tecnológicos relacionados con la información, la comunicación y la globalización, que afecta a empresas de todos los sectores, no exclusivamente a las empresas de Internet. Internet es solo la herramienta. Para las empresas nacidas, crecidas o adaptadas a la nueva economía, Internet representa una oportunidad de incremento de la competitividad a través de la reducción de costes y la mejora de los servicios a clientes.

Lectura complementaria

Sobre el concepto de nueva economía, conectada e informacional, podéis consultar un listado de los interesantes trabajos de Manuel Castells.

Como ya hemos visto, las empresas de este nuevo entorno, la empresa abierta, tienen ciertas características comunes:

- El objetivo principal es el propósito por el que nacen, más que su modelo de negocio, y eso es lo que les otorga una identidad.
- Se hace un uso intensivo de las tecnologías de la información.
- Las estructuras organizativas tienden a ser planas.
- Hiperconexión, conectividad con la comunidad, superando las barreras físicas de la propia empresa.
- Fuerte dimensión humana.
- La innovación en abierto como eje de todo.

Colaboración ante los grandes retos: las empresas de este nuevo contexto socioeconómico necesitan conectar el conocimiento adquirido y poner este activo a disposición de los grandes retos, esto es, mediante la innovación en abierto, o dicho de otro modo, mediante:

- La definición de estrategias de innovación colaborativas.
- La puesta en marcha de procesos de innovación perfectamente estructurados y que involucran, capacitan, motivan y premian a los agentes del ecosistema de la empresa, desde los profesionales hasta los propios consumidores.

