



CIIDECH[®]

TRANSFORMANDO ARQUITECTURAS ORGANIZACIONALES

Las Nuevas Competencias del Líder en el Siglo XXI

Antología de los mejores artículos

Sobre el CIIDECH

En el CIIDECH ofrecemos Soluciones Integrales de capacitación encaminadas a transformarla **“Arquitectura Organizacional de las Empresas”**, entendida ésta como la forma en que las “cosas ocurren”, instalando herramientas basadas en una plataforma educativa que apunta hacia aprendizajes de primer, segundo y tercer orden, a través de la utilización de las **TAC´s (Tecnologías de Aprendizaje y Conocimiento)** que facultan a las personas para generar las acciones que las empresas necesitan.

Apostamos por el Modelo de Aprendizaje 70:20:10 que es un proceso de desarrollo basado en las investigaciones realizadas por Michael M. Lombardo y Robert W. Eichinger.

2

Este modelo se apoya en la teoría que argumenta que el 70% del aprendizaje de un profesional proviene de la experiencia y práctica en el puesto de trabajo (learning by doing), el 20% se adquiere a través de las conversaciones y feedback con otras personas y tan solo el 10% proviene de cursos y programas estructurados.

Uno de los aspectos más importantes de este modelo es que cada persona es responsable de gestionar su propio aprendizaje. Las empresas no administran la formación en este esquema, sino que contribuyen para que el aprendizaje informal ocurra de la mejor manera facilitando a los equipos los recursos necesarios a

través de los soportes adecuados, de forma que sean 100% accesibles en el momento preciso para cada alumno.

En CIIDECH contamos con una amplia gama de dinámicas, herramientas lúdicas y nuevos modelos de capacitación innovadora y creativa para liberar el potencial de las personas y desarrollar nuevas estrategias, compromisos, productos o mejoras, estimulando el pensamiento y la imaginación.



Visítanos en:
www.ciidech.com.mx

Atentamente
Diana Santana
Directora General

Joaquín Salazar Peregrini

Licenciado en Psicología. Universidad Iberoamericana. Maestría en Educación, Aprendizaje y Neurociencias por el Instituto Educativo de Enlace Profesional. Coach Certificado Tecnológico de Monterrey.

Es Instructor y consultor de recursos humanos. Participa en el Desarrollo e implementación de Programas de Capacitación en Habilidades Gerenciales y Directivas.

Instructor de Desarrollo, Comunicación, Servicio, Ventas, etc. Instituto Mexicano Educativo de Seguros y Fianzas. Profesor de Ética Profesional, Mercadotecnia y Comunicación. Escuela Bancaria Comercial. Instructor y Titular del Diplomado de Coaching Empresarial. Sociedad Mexicana de Grafología. Instructor y Coordinador Titular del Seminario de Formación de Instructores en la Universidad Iberoamericana. Instructor del Diplomado en Desarrollo Humano. Centro de Desarrollo Humano Ollin.

3

Desarrollo e implementación de Planeación Estratégica, Evaluación del Desempeño, Rutas de Crecimiento y Mapas de sucesión con base en Bandas de Nivelación, Tabuladores y Niveles, Planes de Bonos e Incentivos. Evaluación de Ejecutivos 360°, Análisis de Rostro, Lenguaje No verbal, Assessment, Habilidades Gerenciales, Clima, Psicometría, Entrevistas por Competencias, Presentaciones de Alto Impacto, Desarrollo de Perfiles y Descripción de Funciones. Desarrollo de Escalafones.

Es Instructor Certificado por CONOCER en la Norma de Impartición de Cursos de Formación de Capital Humano.



4

Artículo	Autor	Pag.
Liderazgo creativo e innovador	Rafael Corona Funes	5
El ADN del líder innovador	Jeff Dyer, Hal Gregersen y Clayton M. Christensen	22
Cómo aprovechar el poder de los social media	Manpower Professional	43



5

LIDERAZGO CREATIVO E INNOVADOR

“Los conceptos de creatividad e innovación son términos que las empresas del siglo XXI deben incorporar para no quedarse atrás. Muchas compañías lo han entendido así y lo demuestran con grandes inversiones en ello, pues es la única manera de sostenerse en un mercado tan competitivo”.

Rafael Corona Funes

Los líderes creativos hacen lo correcto sin temor a equivocarse, porque en su carácter hay humildad, amor, alegría, paciencia, bondad, fe, dominio propio y, si se equivocan, asumen la responsabilidad y buscan cómo levantar al equipo.

Si tus pensamientos y acciones inspiran a otros, eres un líder. Si tus pensamientos y acciones generan algo nuevo, diferente y superior, eres un líder creativo e innovador.

Líder creativo e innovador

6 ¿Cualidad reservada a pocas personas?, o, ¿habilidad para aprender y desarrollar?

Definitivamente es una habilidad que podemos aprender y desarrollar, en otras palabras, todos los seres humanos somos creativos y podemos innovar. No obstante, es importante reconocer que hay ciertas personas que tienen mayor capacidad para cuestionar las reglas del juego y reinventar una empresa o industria. Mientras que otras, prefieren seguir procedimientos, normas y rutinas preestablecidas.

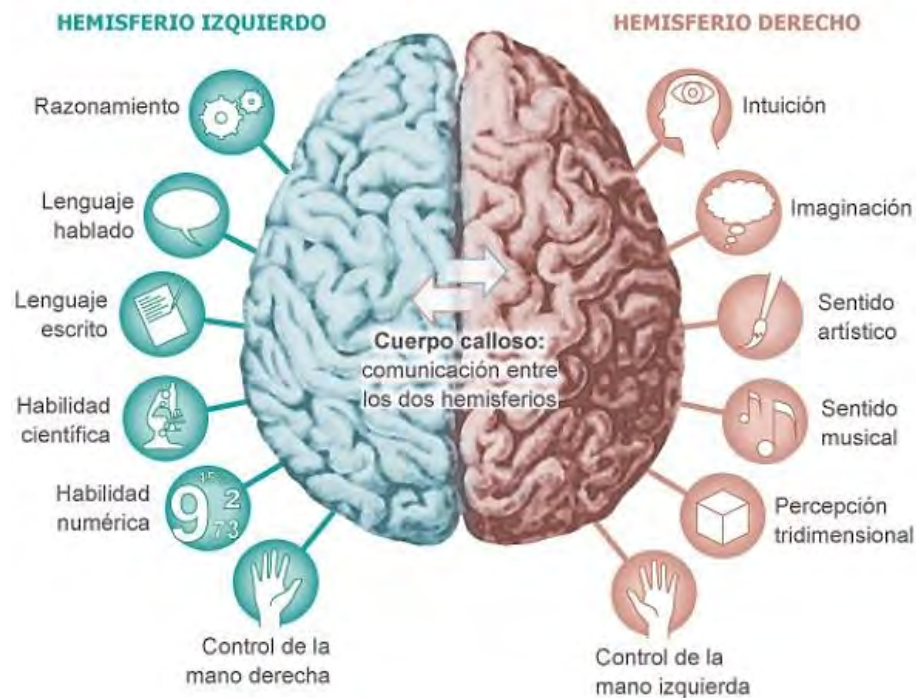
Gracias a los estudios desarrollados por la neurocientífica Katherine

Benziger, podemos afirmar que hay personas que nacen con ciertas preferencias naturales hacia la creatividad, esto es así por la estructura y fisiología de sus cerebros. En este orden de ideas, en un extremo identificamos a personas con dominancia frontal derecha, quienes se distinguen por un pensamiento transformador, creativo y con facilidad para conceptualizar estrategias, proyectos y acciones innovadoras.

En el otro extremo, identificamos a personas con dominancia basal izquierda, quienes se distinguen por un pensamiento organizado, secuencial, detallista y con facilidad para implementar y administrar procesos operativos.



No hay duda de que las personas con dominancia frontal derecha tienen una preferencia natural hacia la creatividad e innovación; sin embargo, esto no significa que las personas con dominancia basal izquierda, carezcan de capacidad creativa e innovadora.



Las más recientes investigaciones sobre el tema demuestran que la creatividad y la innovación no son capacidades o habilidades totalmente genéticas, sino que es posible aprenderlas y desarrollarlas.



Un líder creativo e innovador es un integrador natural de conocimiento, experiencia y talento.

Por otra parte, debemos estar conscientes de que la innovación no es una actividad individual, por el contrario, es un proceso que se desarrolla en equipo; no obstante, los individuos que colaboran en una organización juegan un rol diferenciado en el proceso de innovación, según sus conocimientos, habilidades, capacidades, experiencias y talentos.

En este sentido, podemos identificar cinco diferentes roles que una persona puede jugar durante el desarrollo del proceso de **innovación:**



1.-Patrocinadores

Son las personas que inician el proceso de innovación. Identifican los espacios estratégicos de innovación, diseñan la estrategia de innovación empresarial, identifican a los líderes de los proyectos de innovación, definen la prioridad estratégica de éstos y facilitan los recursos financieros para su ejecución en las diferentes etapas del proceso. Generalmente, estas personas están ubicadas en las posiciones de alto mando.



2.-Especialistas y facilitadores

Son las personas que identifican y proveen de información estratégica y operativa a los miembros del equipo de innovación. De igual manera, suministran los elementos metodológicos y herramientas suficientes y necesarios para mantener la guía y orientación del equipo de innovación durante las diferentes etapas del proceso. Generalmente, estas personas están ubicadas en posiciones técnicas o son consultores externos.



3.- Creadores.

Son las personas que generan nuevas ideas. Su función es crear nuevos conceptos con posibilidades de ser aplicados; así como, encontrar nuevas soluciones para resolver viejos y nuevos problemas y retos empresariales. Generalmente, estas personas están ubicadas en toda la empresa y, en algunos casos, es conveniente que no tengan que ver nada con el tema de innovación.

9



4.- Desarrolladores

Son las personas que convierten las nuevas ideas en nuevos productos y/o servicios. Su función es hacer tangibles las nuevas ideas, convertirlas en soluciones creativas y dar forma a los nuevos conceptos para su comercialización rentable. Generalmente estas personas están ubicadas en los procesos de producción, mercadotecnia e investigación y desarrollo tecnológico.



5.- Ejecutores

Son las personas que se ocupan de la ejecución operativa de la innovación. Su función es llevar al mercado los nuevos productos y/o servicios. Generalmente, estas personas están ubicadas en los procesos de almacenamiento, distribución, transportación y entrega al cliente.

Los diferentes roles en los que participan los colaboradores de la empresa en el proceso de innovación, demuestra que no todas las personas tienen que ser creativas para participar activamente. No obstante, el líder creativo e innovador es capaz de integrar el conocimiento, experiencia y talento de todos los colaboradores de la empresa, para desarrollar con éxito el proceso de innovación.

10

Características de un líder creativo e innovador

1. Creador de una visión transformadora

El proceso de innovación tiene un propósito específico: elevar significativamente las capacidades competitivas de la empresa. Es deber de un líder creativo e innovador marcar el camino a futuro y obtener los resultados concertados.

Para el efecto, es necesario definir una visión estratégica que oriente el rumbo organizacional, la dirección del negocio y el proceso de innovación empresarial; y que sea sencilla y fácil de recordar. Los líderes creativos e innovadores invierten la mayor parte de su tiempo en hacerla realidad.

Estos líderes explican en detalle a sus colaboradores el rol que juegan dentro del proceso de innovación, así como la importancia de su trabajo en el cumplimiento de la visión estratégica. Estos líderes inspiran a sus colaboradores para buscar apasionadamente el éxito de los proyectos de innovación.

11



“Los líderes creativos e innovadores reemplazan el confort y la complacencia con el firme deseo de hacer cosas nuevas, diferentes y superiores”

2. Promotor del cambio y transformador empresarial

Los líderes creativos e innovadores constantemente promueven el cambio. Reemplazan el confort y la complacencia con el firme deseo de hacer cosas nuevas, diferentes y superiores, en otras palabras, con hambre de éxito innovador.

Explican a sus colaboradores que generar y aplicar nuevas ideas es arriesgado, pero, mantenerse en la inmovilidad, es todavía más arriesgado. Comunican con claridad y precisión un futuro atractivo y exitoso para la empresa, un futuro por el que vale la pena correr riesgos e invertir esfuerzos y recursos.

3. Pensador estratégico y evaluador de riesgos

Los líderes creativos e innovadores desarrollan un enfoque estratégico de portafolio de negocios, el objetivo es equilibrar el riesgo entre los diferentes proyectos de innovación, es decir, en algunos proyectos la rentabilidad será muy alta, mientras que en otros se corre el riesgo de no recuperar la inversión. Un enfoque de portafolio de negocios facilita el equilibrio financiero entre los diferentes proyectos de innovación que,

en su conjunto y al final del día, deberán generar un alto nivel de rentabilidad para la empresa.

A los líderes creativos e innovadores les gusta considerar un gran número de propuestas. Se sienten cómodos con el principio de: “generar muchas ideas es mejorar la calidad de las ideas”, lo cual implica reducir riesgos financieros.

12



Los conceptos de creatividad e innovación son términos que las empresas del siglo XXI deben incorporar para no quedarse atrás. Muchas compañías lo han entendido así y lo demuestran con grandes inversiones en ello, pues es la única manera de sostenerse en un mercado tan competitivo.

4. Creador de nuevas reglas de competencia

Para lograr los resultados, los líderes creativos e innovadores desafían los paradigmas actuales, gobiernan sus pensamientos, sentimientos y emociones con la finalidad de lograr algo nuevo, diferente y superior por lo cual estar orgulloso. La innovación no se rige por reglas definidas, normas específicas o procedimientos lineales, más bien es el arte de pensar y actuar diferente, para generar resultados diferentes. Los líderes creativos e innovadores son pensadores laterales, crean cosas que aún no existen y motivan a sus colaboradores a crear nuevas reglas de competencia.

5. Inspirador para lograr resultados diferentes y superiores

El líder creativo e innovador inspira a sus colaboradores para lograr dos objetivos de manera simultánea: por un lado, hacer más eficiente y eficaz el trabajo que ya realizan; por el otro, encontrar una nueva manera de realizarlo para lograr un resultado diferente y superior.

6. Promotor de colaboraciones creativas

El líder creativo e innovador ve en la colaboración una pieza clave para lograr

el éxito innovador. Éste sabe con precisión que integrar el conocimiento, experiencia y talento de especialistas, consultores y profesionales externos es una fuente de creación y ejecución de nuevas ideas. El líder creativo e innovador impulsa la asociación y colaboración con empresas, instituciones de educación superior y centros de investigación y desarrollo tecnológico, siempre bajo un esquema ganar-ganar.

13

Desempeñar el rol de líder basándose en la creatividad es, en la actualidad, un elemento imprescindible e importante en el desarrollo de la empresa. El líder debe atreverse a ser creativo e impulsar cambios en busca de nuevos rumbos para transformar y mejorar toda situación que amerite un cambio o mejora.



7. Motivador incansable

El líder creativo e innovador estimula el desarrollo de una cultura de experimentación y tolerancia al “fracaso”. El líder creativo e innovador enseña a sus colaboradores que cada “error” es un paso definitivo en el camino hacia el éxito.

El líder creativo e innovador ofrece a sus colaboradores la libertad para imaginar, intuir, experimentar, fracasar, volver a intentar e innovar exitosamente. El líder creativo e innovador sabe que, más temprano que tarde, el éxito del proceso de innovación fortalecerá la capacidad competitiva de la empresa.

8. Constructor de prototipos rentables

El líder creativo e innovador argumenta con contundencia: “no defendamos o critiquemos las nuevas ideas, probemos su efectividad o probemos su ineficacia”. El líder creativo e innovador señala con razón: “la construcción y prueba de prototipos nos hará aprender del mundo real y de las verdaderas necesidades, expectativas y requerimientos de nuestros clientes actuales o potenciales”. El prototipo y su “prueba de ácido” ante el mercado es el único argumento que sostiene la efectividad y rentabilidad de un nuevo producto y/o servicio.

9. Innovador apasionado

El líder creativo e innovador se concentra en la administración estratégica del proceso de innovación, y no hay cosa que más le apasione que la obtención de resultados rentables. Su energía e impulso vital los orienta hacia la creación de inspiración innovadora entre sus colaboradores, siempre está atento al pensamiento y sentimiento de las personas que participan activamente en el proceso de innovación.



El líder creativo e innovador capacita a partidarios apasionados que creen que llegar a un resultado nuevo, diferente y superior, realmente vale la pena. El líder creativo e innovador siente pasión por lo que cree, hace y genera y transmite con emoción esa pasión a cada una de las personas con las que interactúa.



¿Cómo fluye, influye y confluye un líder creativo e innovador?

Todo empieza en el interior de la persona, gobernándose a sí misma. Luego, crea valor y consolida su empatía con la gente. Después lidera un proceso sustantivo en la organización, dando prioridad a los valores y estrategia del negocio. Finalmente, se convierte en un líder creativo, innovador y carismático.

Hoy por hoy, uno de los mayores retos empresariales es la formación y desarrollo de líderes. Es digno reconocer que aprender a liderar es un proceso intenso que no acaba nunca, es una habilidad que se desarrolla con esmero y continuamente.

Fluir



El líder creativo e innovador primero aprende a fluir como persona y, después de haber liberado sus miedos y egoísmos, fluye como guía e inspiración para otros.

16 El liderazgo creativo e innovador es un flujo continuo de pensamientos, sentimientos y emociones que surgen de la naturaleza interna de la persona. Fluir, es la capacidad de saber guiar la vida propia, mejorarla y enriquecerla, al saber lo que realmente se quiere y desea. Fluir es aclarar lo que realmente motiva a la persona, así como hacer nítidas sus expectativas e intenciones.

Fluir es despejar dudas acerca del por qué se hace lo que se hace para dar un significado esencial a los actos de la

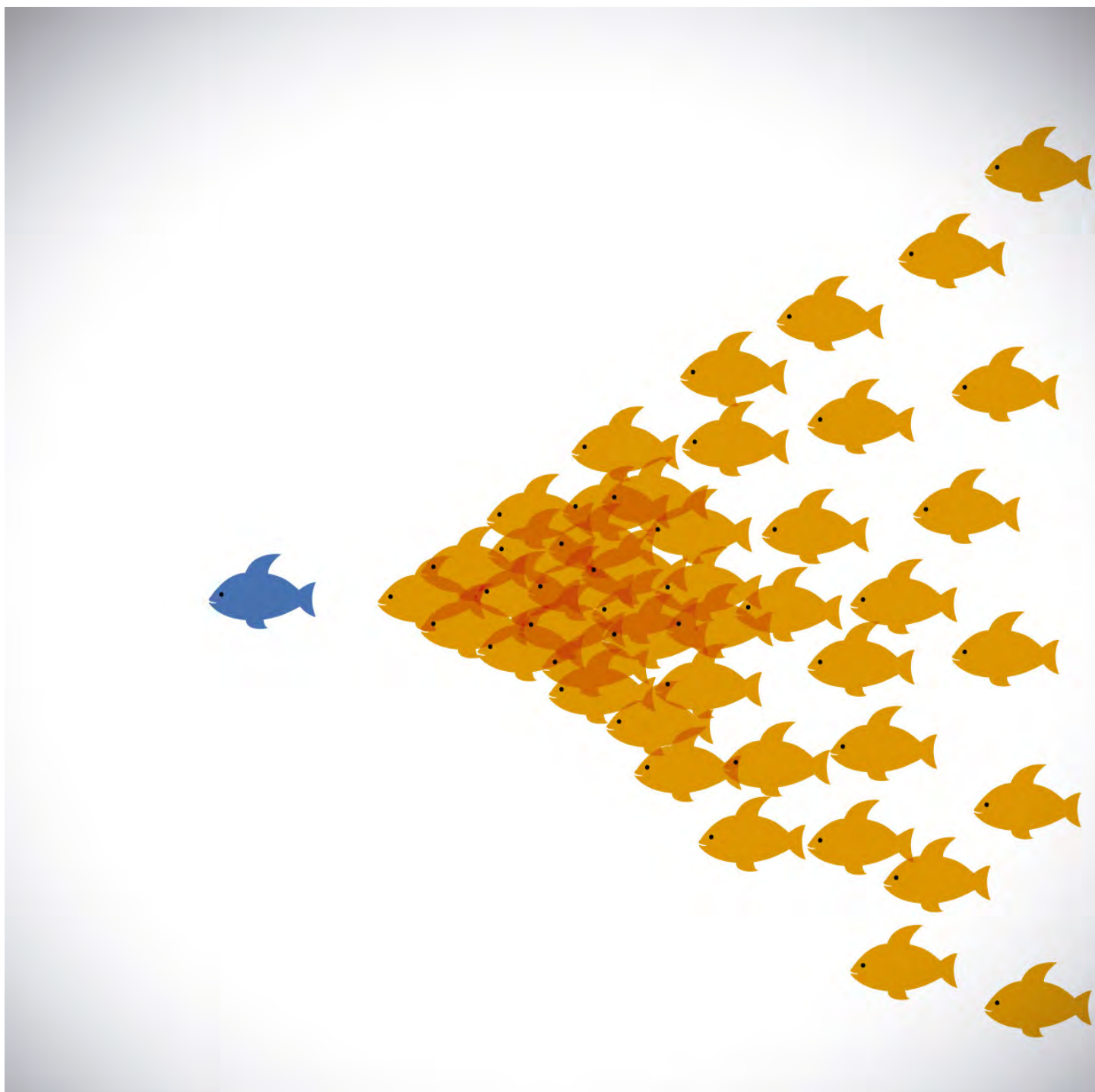
persona, comprendiendo y enfrentando con firmeza sus consecuencias. Fluir es más que reflexionar sobre el sentido de la vida, es dar sentido a la vida. Fluir es aprender a ejercer la voluntad en una determinada dirección y estar preparados para seguirla con pasión.

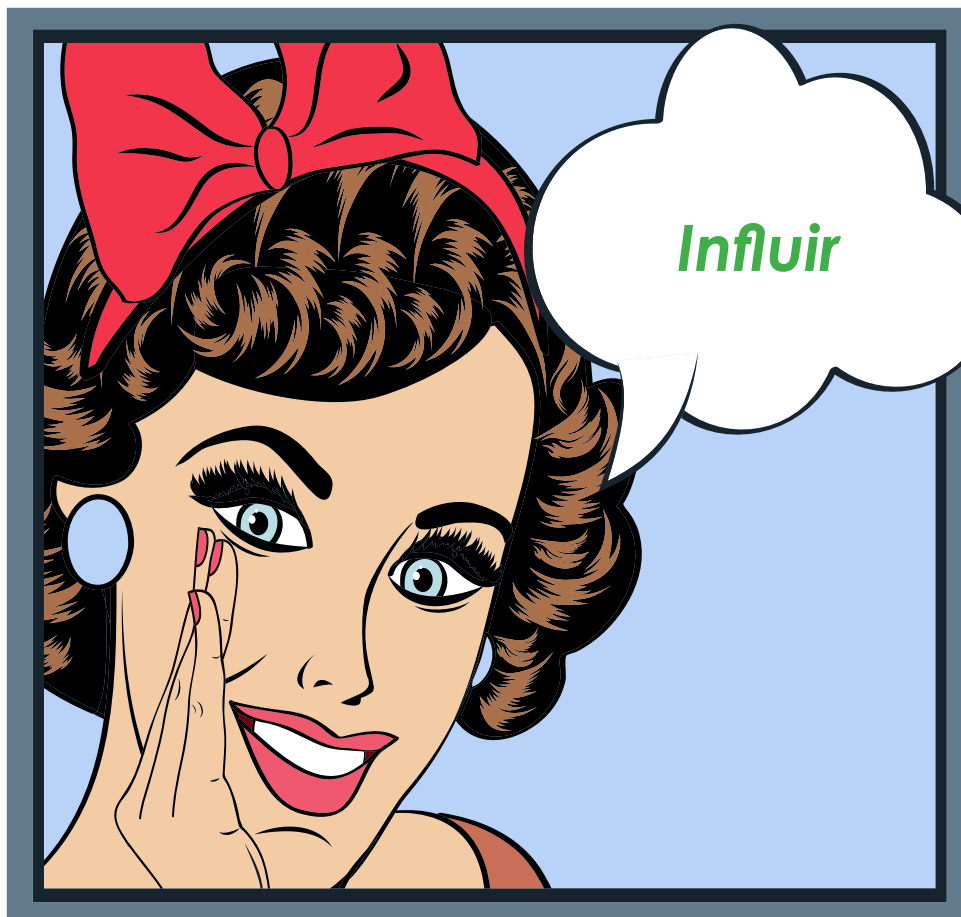
El líder creativo e innovador es aquel que se prepara toda su vida para autogobernarse e inspirar a los demás, es aquel que tiene la capacidad de verse a sí mismo e irradiar calidad humana.

El líder creativo e innovador impulsa la asociación y colaboración con empresas, instituciones de educación superior, centros de investigación y nuevas formas de ayudar a quienes lo necesitan.



El líder creativo e innovador aprende a fluir como el agua y actúa con un pensamiento positivo. Está centrado en los resultados y maneja un profundo equilibrio emocional, se siente firme, confiado y tiene los pies sobre la tierra.





18

El liderazgo creativo e innovador es una cuestión de lo que cada quien es como persona. Si el líder fluye, domina su propia atmósfera de autenticidad, es un ejemplo para otros; si el líder fluye, está listo para influir en los demás.

El líder creativo e innovador influye para construir a las personas y a los equipos de innovación con los que interactúa. Influencia sus mentes y corazones para que amplíen su visión y sus posibilidades de innovación. El líder creativo e innovador influye para optimizar el crecimiento, desarrollo y rendimiento de las personas que conforman los equipos de innovación.

Al influir, el líder creativo e innovador logra que los colaboradores se encuentren motivados, se apasionen por los resultados y mantengan vivos los valores organizacionales. Al influir es capaz de hacer descubrir, entre los miembros del equipo de innovación, sus capacidades, competencias y talentos para resolver problemas, enfrentar retos y tomar decisiones estratégicas.



El líder creativo e innovador da la bienvenida a las nuevas ideas que no son suyas; está abierto a lo que otras personas opinan, sin ponerse a la defensiva. Facilita las condiciones ambientales y materiales para que otras personas puedan compartir sus ideas; incluso, si éstas entran en conflicto con las suyas. Influir significa facultar a las personas para que ejerzan su libertad y creatividad sin cortapisas.

Influir es habilitar a los integrantes de los equipos de innovación para que prueben nuevas ideas en lugar de esperar a que bajen las soluciones de la alta jerarquía organizacional. Influir es enseñar a las personas a ser interdependientes creativos. El líder creativo e innovador influye en la construcción de un ambiente de confianza y comunicación; de igual manera, influye para que haya un claro entendimiento de los objetivos, metas y estrategia de innovación.

El líder creativo e innovador influye para crear y mantener espacios de diálogo y consenso; fomenta la creatividad, el intercambio de ideas y defiende la construcción y arquitectura humana.



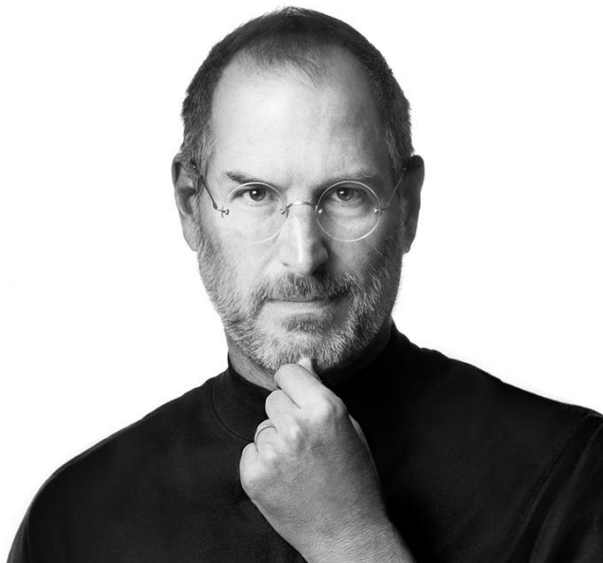
Confluir

El liderazgo creativo e innovador se caracteriza por venir del ser y, cuando el líder fluye e influye, está preparado para confluir. Confluir es juntar en un mismo punto el pensamiento, experiencia, talento y nuevas ideas de varias personas. En este sentido, la organización se convierte en el lugar donde confluyen las nuevas ideas y los proyectos de innovación.

Es en la organización donde concurren los líderes creativos e innovadores con sus equipos de trabajo para formar un todo y coincidir en un mismo objetivo.

Las relaciones que se establecen en la organización hacen confluir a personas con diversos perfiles profesionales, lo cual facilita la aparición de un campo de resonancia sinérgica, en donde se multiplican las posibilidades de creatividad e innovación.

El líder creativo e innovador facilita la confluencia de objetivos, ideas, personas, proyectos y organizaciones; este fenómeno sinérgico permite innovar en procesos, productos, servicios, sistemas, cultura organizacional, estrategia de negocios y lograr resultados de alto valor percibido para los clientes de la empresa.



Cómo Steve Jobs decía:

- Fluir es no tener bloqueos ni barreras, la conducción de sí mismo, el poder de decidir y actuar, es autoliderarse.
- Influir es construir equipos, liderar sin títulos, inspirar grandeza en las personas que lidera.
 - Confluir es liderar la organización dando prioridad a los valores, la cultura y la estrategia, gestionar procesos organizacionales.

21

“El líder creativo e innovador está centrado en los resultados y maneja un profundo equilibrio emocional, se siente firme y confiado”.

Rafael Corona Funes
Liderazgo creativo e innovador
Revista PYME AH



"A veces no es cuestión de tener nuevas ideas, sino de dejar de tener ideas de las antiguas"

Edwin Land de Polaroid

DYNATEC

EL ADN DEL LÍDER INNOVADOR

"Esto nos dice que la creatividad no es solo un atributo genético y tampoco una mera habilidad cognitiva. Las ideas creativas parten de habilidades conductuales que también nosotros podemos adquirir para catalizar ideas innovadoras en nosotros y en los demás".

Jeff Dyer, Hal Gregersen y Clayton M. Christensen

Introducción

La innovación es la savia de nuestra economía global y una prioridad estratégica para casi todos los directivos de las empresas. El poder de las ideas innovadoras para revolucionar la industria y generar riqueza ha sido una constante en la economía: el iPod de Apple; el Walkman de Sony, el café y la atmósfera de los Starbucks que han desbancado las cafeterías tradicionales; el Skype que utiliza la estrategia “es gratis” para derrocar a compañías como AT&T, etc.

En todos estos casos, las ideas creativas de empresarios innovadores generaron poderosas ventajas competitivas y una tremenda riqueza para la compañía pionera. La pregunta del millón es la siguiente: ¿cómo lo hicieron? Y la pregunta de los diez millones: ¿cómo podríamos hacerlo nosotros?

El ADN del innovador aborda estas cuestiones fundamentales y otras muchas. Es el resultado de un estudio conjunto que realizaron sus autores durante ocho años y que nos brinda una mayor comprensión sobre los innovadores disruptivos, quiénes son y el tipo de compañías que crean.

23

Los empresarios y directivos innovadores se comportan de un modo similar cuando descubren ideas pioneras. Todos cuentan con cinco habilidades fundamentales que componen lo que los autores llaman “el ADN del innovador”: los innovadores “piensan diferente”. Sus mentes destacan por asociar ideas que, a priori, no guardan relación para producir ideas originales.



También “actúan diferente”: todos son grandes interrogadores que a menudo plantean preguntas que ponen en tela de juicio el statu quo imperante. Algunos observan el mundo con una agudeza fuera de lo común. Otros trabajan en colaboración con las personas más diversas que se pueden encontrar en la faz de la tierra. Otros, sin embargo, colocan la experimentación en el centro de su actividad innovadora.

Cuando se mezclan de manera sistemática, estas acciones —preguntar, observar, colaborar y experimentar—

desencadenan el pensamiento asociativo que engendra nuevos negocios, productos, servicios o procesos.

Esto nos dice que la creatividad no es solo un atributo genético y tampoco una mera habilidad cognitiva. Las ideas creativas parten de habilidades conductuales que también nosotros podemos adquirir para catalizar ideas innovadoras en nosotros y en los demás.

24 **Habilidad de descubrimiento 1: asociación**

Los innovadores piensan diferente porque relacionan lo que aparentemente no está relacionado. La asociación —o la habilidad para hacer conexiones inesperadas entre distintas áreas de conocimiento, distintos sectores industriales e incluso geografías— es una habilidad que suele darse por sentada entre los innovadores.



Los líderes innovadores de conocidas compañías como Apple, Amazon y Virgin hacen una polinización cruzada de ideas en sus cabezas y en las de los demás. Conectan alocadamente ideas, objetos, servicios, tecnologías y servicios y disciplinas radicalmente diferentes para crear nuevas e inusuales innovaciones.

Las personas creativas son capaces de conectar sus experiencias pasadas y de sintetizarlas creando otras nuevas. Esta habilidad de asociación está en el núcleo del ADN del innovador.

Lo mejor para saber quién tiene excelentes habilidades asociativas es fijarse en la frecuencia con que las personas se involucran en las demás habilidades de descubrimiento ya mencionadas. Por ejemplo, Marc Benioff, fundador de la compañía de software Salesforce.com concibió la idea inicial de Chatter, una nueva aplicación del software social a la que llaman el "Facebook para las empresas" cuando se preguntó: "¿Por qué no es todo el software empresarial como Facebook o Twitter?".

El fundador de RIM, Michael Lazaridis, tuvo la idea de la BlackBerry en una conferencia, mientras escuchaba la charla de un ponente que hablaba sobre tendencias de futuro en la transferencia de datos sin cable. Howard Schultz, fundador de Starbucks, concibió su idea mientras observaba las cafeterías en Italia.

Los innovadores disruptivos brillan en la asociación cuando cruzan activamente todo tipo de fronteras (geográficas, industriales, empresariales, profesionales disciplinares y demás) y se involucran en las demás habilidades del ADN del innovador.

¿Cómo funciona la asociación?

Para entender mejor cómo funciona la asociación y por qué algunas personas sobresalen en esta actividad más que otras, es importante comprender cómo funciona el cerebro.

El cerebro no almacena la información alfabéticamente como si fuera un diccionario, con la palabra teatro bajo la letra T, por ejemplo. En su lugar, además de asociar la palabra teatro con la letra T, el cerebro crea tantas asociaciones como el conocimiento que tenga almacenado. Algunas asociaciones con la palabra "Teatro" parecen lógicas, como "Broadway" o "intermedio", mientras que otras pueden ser menos obvias, como besar o ansiedad (tal vez debido a una decepcionante obra de teatro que protagonizamos en el instituto).

Cuanto más diversos sean los conocimientos del cerebro, más conexiones podrá hacer cuando reciba nueva información, que desencadenará asociaciones que conducirán a nuevas ideas. Dichas asociaciones son herramientas creativas importantísimas que nos ayudan a generar una visión estratégica.

Cuando el cerebro absorbe activamente nuevos conocimientos y se afana en sintetizarlos, es más probable que desencadene conexiones entre ideas. En consecuencia, la asociación también puede desarrollarse a través de la práctica activa del cuestionamiento, la observación, la creación de redes y la experimentación.

Los factores que influyen en la dinámica de las asociaciones.

Hay una serie de factores que describen la dinámica del pensamiento de los innovadores disruptivos. La creación de combinaciones extrañas, hacer zoom dentro y fuera, o el pensamiento Lego les permiten a estas personas conectar los puntos a través de experiencias diversas y, en última instancia, ofrecer nuevas ideas de negocio disruptivo.

Crear combinaciones extrañas

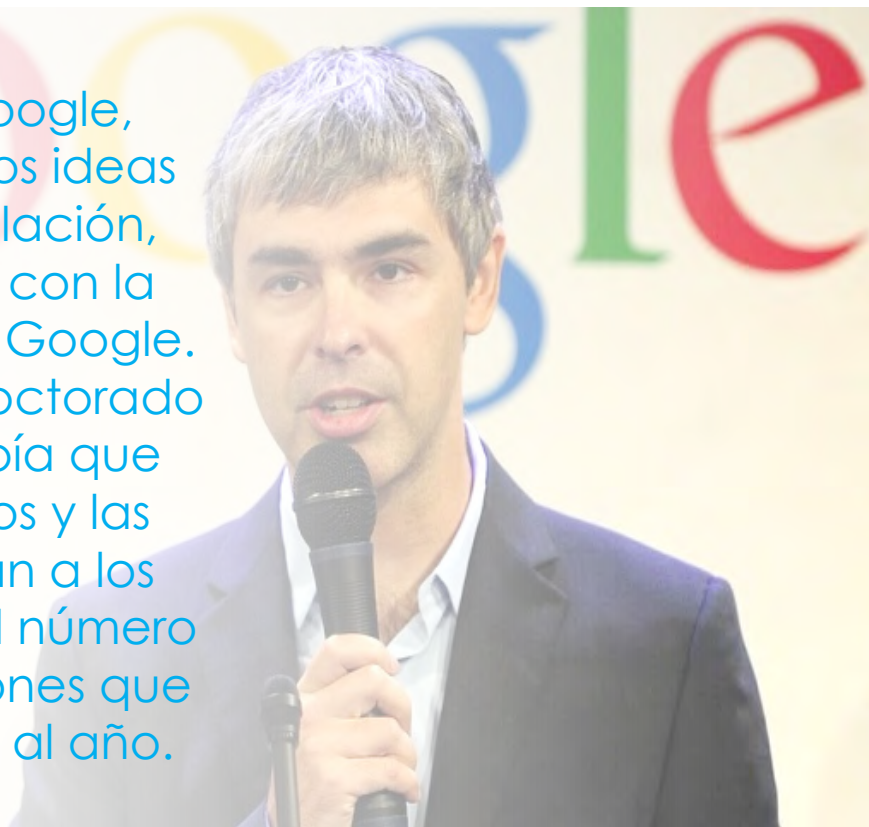
26

Con frecuencia, los innovadores intentan reunir ideas en apariencia inconexas para formar combinaciones

sorprendentemente exitosas. Se preguntan continuamente “¿Qué pasaría si combinamos esto con eso, o esto con esto y eso con aquello?”. Piensan diferente uniendo sin temor combinaciones de ideas poco comunes.

A veces los líderes más innovadores del mundo capturan lo que parecen asociaciones fugaces entre ideas y conocimientos, mezclando y combinando conceptos radicalmente diferentes. Al hacerlo, producen esporádicas ideas extravagantes que pueden ser catalizadoras de innovadoras ideas de negocio.

El cofundador de Google, Larry Page conectó dos ideas aparentemente sin relación, las citas académicas con la búsqueda, para lanzar Google. Como estudiante de doctorado en Stanford, Page sabía que los diarios académicos y las editoriales clasificaban a los alumnos en función del número acumulado de menciones que cada alumno obtenía al año.



Se dio cuenta de que Google podía clasificar páginas web del mismo modo que las menciones académicas clasificaban a los alumnos; así las páginas web con mayor número de vínculos tendrían más menciones. Esta asociación permitió a Page lanzar un buscador mucho más eficaz en la generación de resultados de búsqueda.

Acercarse y alejarse de la imagen

Los empresarios innovadores a menudo muestran la capacidad de hacer dos cosas a la vez: se sumergen profundamente en los detalles para entender los sutiles matices de la experiencia particular del cliente, y vuelan alto para ver como los detalles encajan en la visión global. La síntesis de estas dos perspectivas a menudo desencadena sorprendentes asociaciones.

Steve Jobs dominaba la técnica del alejamiento y acercamiento para crear excelentes y, a menudo, revolucionarios productos. En cierto momento, cuando diseñaba el primer ordenador Mac, su equipo trataba de conseguir sin éxito el perfecto acabado en plástico. Jobs desbloqueó el punto muerto visitando unos almacenes donde descubrió un procesador de alimentos de la marca Cuisinart, que estaba elaborado en un plástico con las propiedades necesarias para producir una excelente carcasa para el primer Mac.

Jobs era también hábil en alejarse de la imagen para detectar intersecciones

inesperadas a través de distintos sectores. Por ejemplo, fruto de la compra y posterior dirección de Pixar durante más de una década, adquirió una perspectiva sobre toda la industria de los medios bastante diferente a la acumulada anteriormente en la industria informática. Este conocimiento y experiencia le ayudarían más tarde a crear una solución viable a la distribución de música a través de Internet.

Pensamiento tipo Lego

Si los innovadores tienen algo en común es que a todos les encanta coleccionar ideas, como los niños coleccionan Legos. Recopilar multitud de ideas de gran número de fuentes diferentes genera el mejor de los mundos de la innovación.

27

A modo de ejemplo, pensemos en un niño que esté jugando con una serie de piezas de Lego. Cuantos más tipos de piezas utilice el niño para construir la estructura, mayor será su invención. Las estructuras más innovadoras serán fruto de la combinación de una extensa variedad de Legos existentes, de modo que, a medida que el niño vaya adquiriendo distintas series de Lego (por ejemplo, combinando la serie de Bob Esponja con la de La guerra



de las galaxias), este tendrá mejores ideas para construir nuevas estructuras.

Del mismo modo, cuanto más conocimiento, experiencia o ideas de las disciplinas más variadas añadamos a nuestra reserva global de ideas, mayor será la diversidad de ideas que podamos construir.

Consejos para desarrollar habilidades de asociación 1:

Consejo 1: forzar nuevas asociaciones.

Los innovadores practican a veces la asociación forzada o la combinación de cosas que nunca se combinarían de un modo natural. Por ejemplo, podemos forzar la combinación de un microondas y un lavavajillas para obtener un producto que utilice tecnología de calor para limpiar y desinfectar los platos suprimiendo por completo el agua.

La compañía de electrodomésticos Edge Star produjo un lavavajillas-encimera, mientras KitchenAid eligió la opción de un lavavajillas integrado en el fregadero. Ambos tienen el tamaño de un microondas, usan cantidades limitadas de agua y lavan mucho más rápido que un aparato de dimensiones normales.

Consejo 2: adoptar el rol de una empresa diferente

Conviene seguir el ejemplo de TBWA, empresa que a menudo designa un día concreto como “día de la disrupción” para hallar nuevas ideas.

Tras definir una cuestión estratégica clave o un desafío, el personal de TBWA arrastra grandes cajas llenas de sombreros, camisas y otros artículos de algunas de las empresas más innovadoras del mundo, como Apple y Virgin. Se ponen la ropa y adoptan el rol de alguno de los miembros de esas compañías para encarar su problema desde una perspectiva totalmente diferente.



The Disruption® Company

Consejo 3: crear metáforas.

Hay que involucrarse en actividades que susciten analogías o metáforas relacionadas con los productos o servicios de nuestra empresa, ya que cada analogía tiene el potencial para que veamos las cosas desde una perspectiva poco común. Para ilustrar esto, recordemos

el ejemplo de TiVo, que ha cambiado el modo de ver la televisión haciéndolo como una revista: podemos empezar y parar cuando queramos, saltarnos los anuncios, etc.

Consejo 4: construir nuestra propia caja de curiosidades.

La innovadora firma multinacional de diseño IDEO invierte jornadas enteras de sus empleados en encontrar nuevas cosas para su caja tecnológica (cada caja tiene cientos de aparatos de alta tecnología, juguetes inteligentes y una gran variedad de artilugios) cuando organizan sus tormentas de ideas, porque las cosas extrañas e inusuales a menudo desencadenan nuevas asociaciones.

29

Consejo 5: aplicar la técnica SCAMPER.

SCAMPER es el acrónimo acuñado por Alex Osborn y Bob Eberle con el fin de evocar la creatividad: Sustituye, Combina, Adapta, Amplía, Minimiza, Modifica, Persigue otros usos, Elimina, Reorganiza y Revierte. Podemos utilizar cualquiera o todos estos conceptos para repensar el problema o la oportunidad que se nos presenta.

Habilidad de descubrimiento 2: Cuestionamiento

Los innovadores disruptivos desarrollan su trabajo haciendo preguntas que invitan a la reflexión. El cuestionamiento es el catalizador creativo para otros comportamientos de descubrimiento: la observación, la creación de redes y la experimentación. Los innovadores hacen cientos de preguntas para entender mejor qué es una cosa y lo que podría ser. Ignoran las preguntas prudentes y optan por preguntas disparatadas que desafían el statu quo y que a menudo cuestionan el poder establecido con una intensidad y frecuencia poco habituales.

Cómo formular preguntas disruptivas *Tácticas sugeridas*

Las preguntas que se hacen los innovadores disruptivos no solo son numerosas, sino que también responden a un patrón común: inician la exploración con aquello que existe en la actualidad para luego dedicarse a una búsqueda igualmente exhaustiva de lo que podría ser. Para subvertir y desbaratar el territorio, los innovadores "perforan" el statu quo preguntándose por qué, por qué no y qué pasaría si..., para descubrir soluciones sorprendentes y aparentemente ilógicas.

Describir el territorio.

30 Los innovadores desafían de manera sistemática los mapas mentales que se hacen del territorio (ya sean productos, servicios, procesos, geografías o modelos de negocio). Confían intuitivamente en una rica variedad de preguntas para desarrollar una comprensión profunda acerca de cómo son las cosas en realidad antes de investigar a fondo cómo podrían ser.

Táctica 1. Formular preguntas del tipo "¿qué es?". Los innovadores disruptivos suscitan una gran variedad de preguntas "¿qué es?" para poner de manifiesto inesperadas sutilezas. Por ejemplo, Scott Cook, de Intuit, lo pone en práctica haciendo preguntas clave como "¿Dónde está el problema real?", "¿Qué intenta conseguir la persona?", "¿Qué es lo más importante?" y, en última instancia, "¿Cuál es verdadero punto débil?".

Los innovadores como Cook saben que sus preguntas funcionan cuando desvelan lo que hay y consiguen empatizar con los sentimientos que suscita. Dicha comprensión empática nos permite analizar mejor las causas y posibles consecuencias mediante la formulación de preguntas causales y condicionales: ¿cuál es la causa?, ¿qué pasaría si...?

Táctica 2. Formular preguntas como "¿cuál es la causa?". El siguiente paso para comprender la realidad de las cosas es formular preguntas causales que nos permitan percibir por qué las cosas son como son. Para ilustrar esto, tenemos el caso de un inventor que presentó un juego de cartas de quince minutos de duración a Mike Collins, director de Big Idea Group (una compañía que encuentra ideas para nuevos productos a través de una red de inventores), para que este y su equipo evaluaran su potencial de desarrollo y distribución. Al verlo, Collins vio que el juego no encajaba en el competitivo mercado de los juegos de mesa.



Sin embargo, en lugar de despedir al inventor, le preguntó: “¿Qué te llevó a crear este juego?”. Enseguida, el inventor respondió implícitamente a las preguntas quién, qué, cuándo y cómo al contarle que tenía tres hijos (¿quién?) y que tenía poco tiempo después del trabajo (¿cuándo?) para pasar un rato con ellos en casa (¿dónde?). Quería divertirse con sus hijos por la noche (¿qué?), pero no había tiempo para juegos como el Monopoly o el Risk. Buscaba un juego de quince minutos que sirviera para conectarlo con sus hijos durante un agradable y divertido espacio de tiempo al final del día.

Tras describir el territorio con la exhaustividad suficiente como para entender en profundidad la realidad, los innovadores pasan de preguntas descriptivas a preguntas disruptivas como por qué, por qué no y qué pasaría si...

Táctica 3. Formular preguntas como “¿por qué?” y “¿por qué no?”. Los innovadores preguntan sistemáticamente “¿por qué?” y “¿por qué no?” para adquirir importantes perspectivas críticas. Tomemos el ejemplo de David Neelman, fundador de las aerolíneas JetBlue y Azul. Respecto a esta última aerolínea, Neelman se preguntó una vez: “¿Por qué no aprovechan más los brasileños las tarifas bajas de Azul?”. Volar con Azul era más barato que hacerlo con la competencia; sin embargo, el traslado al aeropuerto en taxi costaba demasiado y los autobuses eran poco frecuentes. Esto le llevó a Neelman a hacerse otra pregunta. “¿Por qué no creamos nuestro propio servicio gratuito de autobús para trasladar a nuestros clientes a los aeropuertos, y

que estos puedan aprovechar las tarifas baratas de Azul?”.

En la actualidad, los pasajeros reservan con Azul (en su mayoría en línea) más de tres mil viajes diarios de autobús al aeropuerto, y la compañía aérea es la que más ha crecido en Brasil en los últimos años.

Táctica 4. Formular preguntas del tipo “¿qué pasaría si...?”. Los innovadores disfrutan destruyendo el statu quo. Dedicar cantidades ingentes de tiempo a pensar cómo cambiar el mundo. Y cuando lo hacen y se les ocurre una idea genial, les encanta preguntar: “Si hiciéramos esto, ¿qué pasaría?”. Una técnica que utilizan cuando imaginan el futuro consiste en plantear este tipo de preguntas con la intención de que impongan restricciones o las eliminen.



Las preguntas que imponen restricciones artificialmente pueden desencadenar intenciones inesperadas al obligar a las personas a pensar en torno a las restricciones. Así, Hindustan Lever (la empresa de Unilever en la India) se preguntó cómo podría llegar a los millones de clientes potenciales que vivían en áreas rurales con serias limitaciones de acceso.

El conjunto de estas restricciones desafiaba el modelo de negocio existente y generaba una pregunta clave para

Hindustan Lever: “¿Cómo podríamos nosotros vender productos en áreas rurales que carecen de acceso alguno a las redes de distribución, la publicidad o la infraestructura?”.

Finalmente, la respuesta se encontró en los modelos de negocio de venta directa (de compañías como Avon). Hindustan Lever, en estrecha colaboración con algunas ONG, bancos y el Gobierno, reclutó a mujeres en grupos de autoayuda a lo largo de la India rural para convertir las en distribuidoras de venta directa de sus jabones y champús.

Las grandes preguntas también eliminan restricciones que innecesariamente podemos imponer a nuestro pensamiento por estar centradas en la asignación de recursos, de decisiones o en limitaciones tecnológicas.

Tras volver a Apple a mediados de los años noventa, Steve Jobs relajó las limitaciones al preguntar: “¿Qué haríais si el dinero no fuera un problema?”. Esta pregunta cimentó la creación de innovadores productos y servicios.

32 Consejos para desarrollar habilidades de cuestionamiento:

Consejo 1: involucrarnos en tormentas de preguntas. Todos conocemos la tormenta de ideas, un proceso en el que nos reunimos con un equipo para plantear soluciones a un problema. La tormenta de preguntas es similar, pero en lugar de centrarse en las soluciones, se proponen preguntas sobre el problema. Las preguntas nos ayudan a profundizar en el problema y las más habituales que debemos hacer son las siguientes: ¿qué hay?, ¿cuál fue la causa?, ¿por qué?, ¿por qué no?, ¿qué pasaría si...?

Consejo 2: cultivar el pensamiento indagatorio. Cuando identificamos problemas o retos, a menudo los describimos con afirmaciones. Sin embargo, se ha descubierto que la reconversión de las afirmaciones en preguntas no solo ayuda a pulir la definición del problema, sino que suscita asimismo una mayor responsabilidad personal con respecto a los problemas e

incita a adoptar pasos más activos en la búsqueda de respuestas.

Consejo 3: disponer de un cuaderno solo para preguntas. Para crear una sustanciosa reserva de preguntas, hemos de tomarnos de vez en cuando un tiempo para formularlas. Richard Branson lo hace en sus cuadernos “llenos de preguntas”.

Con nuestro cuaderno en la mano, debemos dedicar unos minutos para reflexionar sobre las siguientes cuestiones:

- ¿En qué tipo de preguntas nos centramos?
- ¿Qué preguntas cuestionan el statu quo?
- ¿Qué preguntas generan potentes respuestas emocionales? (Es un gran indicador de que cuestionan el modo de ser de las cosas).
- ¿Qué preguntas nos conducen mejor hacia el territorio disruptivo?

Habilidad de descubrimiento 3: observación

La mayoría de los innovadores son intensos observadores. Observan atentamente el mundo que los rodea y, cuando observan el funcionamiento de las cosas, a menudo se dan cuenta de aquello que no funciona. Cuando se involucran en este tipo de observaciones, empiezan a establecer conexiones entre datos aparentemente no relacionados que pueden generar ideas empresariales inusuales.



Pensemos, por ejemplo, en cómo Ratan Tata, presidente de Tata Group en la India, estableció una poderosa intelección que inspiraría el coche más barato del mundo, el Tata Nano. A lo largo de su vida, había visto a miles de familias que conducían motos en la India. En el año 2003, un día de lluvia intensa en Bombay, se fijó en un hombre de clase media baja que conducía una moto con un niño de pie apoyado en el manillar.

33

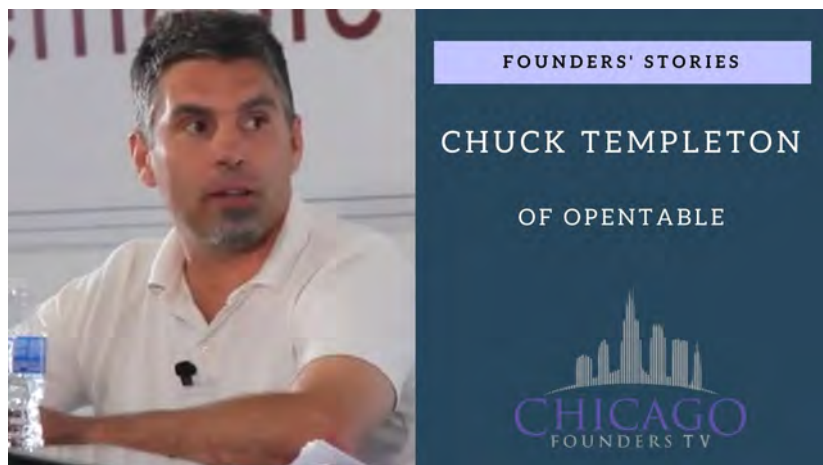
La mujer del hombre iba sentada de lado en la parte de atrás con otro niño en su regazo. Los cuatro estaban calados hasta los huesos en su carrera hacia casa. Tata se preguntó: "¿Por qué no puede esta familia tener un coche que le permita guarecerse de la lluvia?". Pensó que podría crear un medio de transporte seguro y barato para una familia que no pudiera permitirse comprar un coche, pero sí una moto.

Tras varios años de observación y experimentación por parte del equipo de desarrollo del producto Nano, el sueño de Tata se hizo realidad en 2009. Con un precio de 2200 dólares, el Nano se lanzó como el coche más barato del mundo. Generó doscientos mil pedidos en sus primeros meses de vida, y sus numerosas innovaciones lo convirtieron en 2010 en el Coche del Año de la India. Diseñado con un motor en la parte trasera, el Nano puede armarse en los propios concesionarios, como las motos en Estados Unidos. Este enfoque tiene capacidad de revolucionar por completo el sistema de distribución de automóviles en la India.

¿Cómo se pueden desarrollar las habilidades de observación? ¿Qué hace que alguien sea un buen observador? ¿Cómo podemos mejorar nuestras habilidades de observación? Los observadores entienden mejor el trabajo que hay que hacer y encuentran mejores modos de hacerlo cuando: (1) observan activamente a los consumidores para ver qué productos contratan para hacer determinados trabajos, (2) aprenden a buscar sorpresas o anomalías y (3) encuentran oportunidades de observación en un nuevo entorno.

Observar activamente a los consumidores y buscar soluciones alternativas/provisionales. Tal vez la manera más obvia de obtener ideas empresariales a través de la observación sea la de fijarse activamente en las personas cuando contratan productos que les hagan el trabajo y luego ver a qué conclusiones llegamos sobre el trabajo que hay que realizar.

34



Por ejemplo, Chuck Templeton, fundador de Opentable.com, al ver que su mujer pasó tres horas y media tratando, sin suerte, de hacer una reserva en el restaurante que quería, llegó a la idea de lanzar una aplicación online que hiciera las veces de nuestro propio servicio de conserjería de restaurantes. Es un servicio que permite a los clientes encontrar de forma rápida y segura un

restaurante que les pueda gustar (ofreciendo buenas reseñas y evaluaciones de clientes), conseguir una reserva a la hora deseada (permitiendo a los clientes ver la disponibilidad de las mesas y hacer su propia reserva) e incluso tener acceso a menús con descuento (dando puntos para vales de descuento).

Los restaurantes pagan a OpenTable 199 dólares al mes por el servicio de reservas y un dólar de comisión por cada cena que recala en su restaurante a través del sistema. Por desarrollar un trabajo mejor en la ayuda a los clientes a la hora de disfrutar de la experiencia de una gran cena, OpenTable domina en la actualidad el proceso de reservas de restaurantes en la mayoría de las grandes ciudades de Estados Unidos y otros países.

Buscar las sorpresas. Los consumidores se ven a menudo obligados a buscar soluciones alternativas, dado que utilizan productos de modos imprevisibles, y estas sorprendentes alternativas a menudo proporcionan claves que explican por qué el producto o servicio actual es una solución incompleta.

Advertir lo inadvertido requiere tener una versión periférica en la que los innovadores habitualmente acarician nuevas ideas al advertir cosas al borde de la experiencia. Por ejemplo, Corey Wride fundó Media Mouth Inc. —una empresa con un software que nos ayuda a aprender un nuevo idioma mediante el visionado de películas— tras una observación que a él le pareció sorprendente durante un viaje a Brasil. Write observó que algunos de los brasileños con los mejores conocimientos de inglés dedicaban

un tiempo considerable a ver e imitar las películas estadounidenses. Esto le llevó a hacerse la siguiente pregunta: ¿por qué no aprendían más brasileños viendo películas en versión original? La respuesta era que los actores hablaban demasiado rápido o utilizaban dialectos o palabras que la mayoría no conocía o no entendía.

De modo que Wride, ingeniero de software para formación, concibió un ingenioso programa que permitiría a los hablantes de portugués ver cualquier película en inglés en su ordenador y luego hacer cuatro cosas: 1) bajar la velocidad de los diálogos, 2) seleccionar palabras y escuchar su pronunciación o definición, 3) identificar modismos y su significado en su propia lengua, 4) insertar su propia pronunciación en la boca de los actores para ver si esta sonaba igual que la versión original. La idea de Wride para este negocio surgió al observar que los brasileños que supuestamente debían de hablar mejor inglés (aquellos que acudían a cursos de idiomas) no eran ni mucho menos los mejores.



35

Cambiar el entorno. Cuando entramos en un nuevo entorno, somos mucho más propensos a observar con atención lo que ocurre a nuestro alrededor porque automáticamente tratamos de entender aquello que es nuevo y diferente. Las personas que se sitúan en nuevos entornos y observan intensamente lo que ocurre descubren ideas nuevas.

Por ejemplo, el fundador de Starbucks, Howard Schultz, involucró todos sus órganos sensoriales —ojos, oídos, nariz y boca— cuando dio con la idea de sus cafeterías. De camino a una feria en Milán, Schultz observó casualmente lo que ocurría en gran cantidad de cafés italianos. Observó que los clientes eran asiduos y que los cafés ofrecían comodidad, comunidad y cierta sensación de clan familiar. Schultz tuvo una revelación y pensó en el acierto que sería recrear en Estados Unidos la genuina cultura italiana de los cafés.

¿Cuántos ejecutivos desearían, sin pensarlo, simplemente tomarse una semana libre y perderse todos los días en un viaje exploratorio para observar algo de interés y descubrir adónde los conduce la experiencia? Sin voluntad de observación activa en un nuevo entorno, Schultz nunca habría concebido las ideas que desembocaron en la innovadora franquicia de cafés Starbucks.

Consejos prácticos para desarrollar las habilidades de observación:

Consejo 1: observar al cliente. Podemos perfeccionar y afilar nuestras habilidades de observación organizando excursiones regulares para mirar con atención cómo ciertos consumidores utilizan nuestro producto o servicio. También podemos observar a personas reales en situaciones de la vida real. Buscar las cosas que les hacen la vida más fácil y aquellas que les complican la vida.

Consejo 2: observar a las empresas. Elegimos una empresa a la que observar y seguir. Podría tratarse de una compañía que admiremos, como Apple, Google o Virgin, o una empresa de reciente creación con un innovador modelo de negocio. A medida que vayamos aprendiendo cosas sobre ella, podemos hacernos preguntas: ¿hay alguna idea que podemos transferir y adaptar a nuestra empresa o sector?, ¿cómo puede esta estrategia, táctica o actividad afectar a nuestro trabajo, nuestra empresa o nuestra vida?

36



Consejo 3: observar cualquier cosa que llame nuestra atención. Debemos dedicar al menos diez minutos al día a observar algo intensamente, tomar notas y luego intentar resolver cómo lo que estamos viendo puede conducirnos a una nueva estrategia, producto, servicio o proceso de producción. Jeff Bezos, de Amazon, a menudo saca fotos de “innovaciones realmente malas” para conseguir ideas de cómo podrían mejorarse.

Habilidad de descubrimiento 4: ‘networking’ o creación de redes

Pensar de forma creativa comporta a menudo conectar las ideas de nuestra área de conocimiento con las de quienes juegan en campos diferentes o están fuera de nuestra esfera de influencia. Los innovadores adquieren una perspectiva radicalmente distinta cuando dedican tiempo y energía a encontrar y probar ideas a través de una red integrada por individuos diversos.

El principio básico de la creación de redes de ideas es construir un puente entre diferentes áreas de conocimiento mediante la interacción con la gente con la que nosotros o las personas que están dentro de nuestra red social primaria normalmente no interactuaríamos.

Cuando nos encontramos en un entorno (un país extranjero, una empresa, un sector o un grupo étnico) muy diferente al nuestro, somos más propensos a interactuar con gente de distintas redes de contactos.

Este tipo de creación de redes a menudo se genera por pura casualidad, gracias a los contactos. Sin embargo, los verdaderos creadores de redes de ideas también planifican su búsqueda recurriendo a expertos ajenos a su sector, acudiendo a eventos de socialización y construyendo una red personal de confidentes creativos.

Aprovechar los conocimientos de expertos ajenos a nuestro sector. La búsqueda concienzuda de contactos es más eficaz cuando los innovadores tratan de encontrar expertos de un área de conocimiento diferente a la suya. Consideremos por ejemplo el caso de CPS Technologies, en Norton, Massachusetts, una de las compañías más innovadoras en la industria de materiales avanzados. CPS desarrolló un avanzado e innovador compuesto cerámico, una clase de material superior a los convencionales en numerosos aspectos, entre los que destacan la mejora de la conductividad térmica, mayor rigidez y un peso más ligero.

37

El compuesto cerámico de CPS está formado por materiales del tamaño uniforme de submicrones (óxido de aluminio y carburo de silicio) que se combinan en lechadas (mezcla de agua y barro que eventualmente forma el hormigón). La disposición de estos submicrones de un modo uniforme es clave para la elaboración de productos cerámicos sólidos no defectuosos. Ken Bowen, científico fundador de CPS, descubrió que los fabricantes de carretes de película fotográfica dispersaban cantidades ingentes de partículas microscópicas de haluro de plata en películas muy sólidas. Después, se puso en contacto con el químico jefe de polímeros de la empresa Polaroid, fabricante de películas fotográficas. El químico aportó nuevos conocimientos que ayudaron a CPS a resolver el problema en un par de semanas, con lo que consiguió un compuesto mucho más sólido y compacto.

Acudir a eventos para establecer redes de contactos que nos aporten ideas. Los innovadores son proclives a frecuentar conferencias de ideas como TED, Davos (u otros eventos del Foro Económico Mundial) y el Festival de Ideas de Aspen. Dichas conferencias aglutinan a empresarios, académicos, políticos, aventureros, científicos, artistas y pensadores de todo el mundo que acuden a presentar sus ideas más nuevas, sus pasiones y proyectos. Acudir a alguna de estas conferencias es como crear una colisión de conceptos que pueden impulsar tremendamente nuestra habilidad de asociación.



David Neelman, el ya mencionado fundador de la aerolínea JetBlue acudió una vez a una conferencia organizada por pequeñas aerolíneas del sector. Allí, algunas personas le hablaron del potencial de Embraer, una emergente empresa aeronáutica de Brasil. Neelman organizó de inmediato un viaje a Brasil para visitar Embraer y explorar nuevas oportunidades para JetBlue. Durante la visita, Neelman vio la posibilidad de dotar a las ciudades intermedias de un jetEmbraer de cien asientos, diseñado especialmente para JetBlue.

Al ofrecer televisión por satélite y amplios y confortables asientos, el JetBlue de cien plazas sería mucho más apetecible para los pasajeros que los regionales de cincuenta plazas, y más económico que los grandes jets de Airbus y Boeing.

38

Crear nuestra propia red de contactos. Muchos innovadores cuentan con un pequeño grupo de confidentes creativos al que recurren cuando necesitan ideas nuevas, o que alguien cuestione las suyas propias. Normalmente, esta red suele ser relativamente pequeña (menos de cinco personas). Sin embargo, algunos innovadores han creado redes más grandes. Un innovador directivo había logrado formar a lo largo de los años un gabinete de veinte a treinta personas de distintos sectores que hacían las veces de sus consejeros particulares en materia de innovación. Al menos una vez al año levantaba el teléfono y preguntaba a los miembros de su gabinete: “¿Qué os quita el sueño?”. Con estas conversaciones lo que intentaba era ensamblar tendencias o direcciones y conseguir las nuevas ideas con más facilidad.

Consejos para desarrollar nuestra habilidad para establecer redes de contactos:

Consejo 1. Ampliar la diversidad de nuestra red de contactos. Podemos hacer una lista de las diez personas con las que hablaríamos si estuviéramos intentando obtener o pulir una nueva idea. Conviene que sean de edades, nacionalidades y clases sociales diferentes.

Consejo 2. Establecer un plan de almuerzos con la red de contactos. Organizar como mínimo un almuerzo a la semana con personas de distintos entornos. Para obtener más información sobre cómo desarrollar este tipo de almuerzos se recomienda leer el libro de Keith Ferrazzi *Never Eat Alone*.

Consejo 3. Planificar la asistencia al menos a dos conferencias el año que viene. Seleccionar una conferencia que verse sobre un tema relacionado con nuestra área de especialización y una segunda que no tenga nada que ver.

Consejo 4. Intercambiar formación con expertos. Buscar especialistas de profesiones, sectores, industrias y países diferentes, y acudir a sus reuniones y sesiones de formación para experimentar su trabajo y su mundo. Por ejemplo, los directores de marketing de Google y P&G se intercambian el trabajo por espacio de un mes para adquirir nuevas perspectivas sobre sus respectivos mundos, así como nuevas formas para cuestionar los supuestos fundamentales en el sector del otro.

Habilidad de descubrimiento 5: experimentación

Los buenos experimentadores saben que, aunque el cuestionamiento, la observación y el desarrollo de redes de contactos aportan datos sobre el pasado (qué había) y el presente (qué hay), la experimentación es el medio más viable para generar información sobre lo que puede funcionar en el futuro.

39

La mayoría de los innovadores utilizan al menos una de las siguientes tres formas de experimentación:

- La primera consiste en probar nuevas experiencias a través de la exploración, como hizo Steve Jobs cuando se quedó en un ashram de la India o se dejó caer en clases de caligrafía en Reed College.
- El segundo es desmontar cosas, ya sea física o intelectualmente, como hizo Michael Dell cuando, con dieciséis años, desmontó pieza por pieza un ordenador personal.
- La tercera consiste en materializar una idea a través de pruebas piloto o prototipos, como hizo el inventor de la BlackBerry, Michael Lazaridis, cuando trató de construir un campo de fuerza al estilo Star Trek en el instituto, con cables, electricidad y productos químicos. Los innovadores generan sus mejores ideas cuando adoptan uno de estos tres enfoques de experimentación.

Probar experiencias nuevas. Muchos ejecutivos consideran que probar nuevas experiencias es una pérdida de tiempo si la experiencia no está directamente vinculada a un resultado deseado de aprendizaje. En cambio, los ejecutivos orientados al descubrimiento entienden que la idea de probar cosas nuevas significa involucrarse en experiencias de aprendizaje interactivo que a simple vista pueden no tener ninguna aplicación práctica. Jobs nunca sospechó que el tiempo que pasó en sus clases de caligrafía fuera a tener alguna aplicación práctica o rendimiento en el futuro.

Sin embargo, su experiencia caligráfica resultó ser de capital importancia en el diseño del primer ordenador Macintosh, ya que hizo posible la producción de documentos con bellas tipografías.

Desmontar productos, procesos e ideas. Muchos innovadores dan con una idea novedosa cuando desmontan algo: un producto, un proceso, una empresa o una tecnología.



El deseo que Michael Dell tenía de desmontar su primer Apple II le llevó a realizar una serie de experimentos que hicieron que su ordenador funcionara mejor y más rápido. Compró una serie de componentes y complementos para mejorar su ordenador personal, más memoria, disqueteras, módems más rápidos y pantallas más grandes. Pronto se familiarizó de tal manera con los componentes informáticos que se dio cuenta de que podía comprar los más modernos del mercado, ensamblarlos conforme

a la configuración demandada por el cliente y enviar el producto por mucho menos dinero de lo que otros ordenadores costaban en las tiendas. Así nació el modelo de negocio “directo de Dell”.

Probar nuevas ideas a través de proyectos piloto y prototipos. Los emprendedores innovadores se dan cuenta de la importancia de experimentar con prototipos y proyectos piloto para ver qué pueden aprender. Dada su predilección por la acción, suelen lanzar productos o empresas lo más rápidamente posible para ver cuál es la respuesta del mercado.

Mientras que algunos innovadores parecen propensos a lanzar sus prototipos directamente al mercado, otros prueban meticulosamente unos y otros, y los comparan con los de la competencia para ver cuál funciona mejor. Jennifer Hyman y Jennifer Fleiss lo hicieron antes de lanzar Rent the Runaway, un modelo de negocio similar al de Netflix, para alquilar trajes de diseño. Los vestidos de diseñadores son demasiado caros y están fuera del alcance de la mayoría de la gente. A Hyman y Fleiss se les ocurrió la idea de modificar el modelo de negocio de alquiler de películas online, Netflix, y aplicarlo a la moda de la alta costura. En lugar de comprar los vestidos de grandes diseñadores, las mujeres podrían alquilarlos por Internet para eventos especiales, pagando una décima parte de su valor.

Lo siguiente que hicieron fue comprar cien vestidos de diseñadores de marca (Calvin Klein, Diane von Furstenberg, Halston, etc.) y realizar tres experimentos.

El primer experimento consistía en alquilar vestidos a estudiantes permitiendo que las jóvenes se los probaran previamente. El proyecto piloto fue un éxito rotundo. Las mujeres no solo alquilaban los vestidos, también los devolvían en buenas condiciones. Por tanto, había mercado para alquilar vestidos, concluyeron. ¿Pero alquilarían las mujeres vestidos que no se pudieran probar antes? Para responder a esa pregunta organizaron otro experimento: permitían a las mujeres ver los vestidos, pero sin probárselos. Aunque el número de alquileres se redujo, el segundo proyecto piloto también fue un éxito.

Finalmente sacaron las fotos de los vestidos y llevaron a cabo una tercera prueba en que las mujeres alquilaban los modelos viendo una simple foto en PDF acompañada de una breve descripción de cómo sentaban. Este experimento les diría si realmente podían utilizar el modelo de alquiler online de Netflix, o si debían abrir tiendas donde las mujeres pudieran ver y probarse los vestidos. El experimento final puso de manifiesto que alrededor del cinco por ciento de las mujeres que buscaban vestidos para una ocasión especial estaban dispuestas a probar el servicio, lo cual era suficiente para demostrar la viabilidad del alquiler virtual. Y así nació Rent the Runaway. Intentar distintos experimentos fue clave para diseñar un modelo de negocio de éxito.

41

Consejos para desarrollar habilidades de experimentación:

Consejo 1: cruzar las fronteras físicas. Visitar un nuevo país, un departamento distinto de nuestra empresa o a una empresa de un sector diferente al nuestro. Preguntarnos: “Si tuviera que adoptar algo (un producto, un proceso o cualquier otra cosa) de este entorno en mi entorno habitual, ¿qué copiaría?”.

Consejo 2: cruzar las barreras intelectuales. Suscribirnos a un nuevo periódico o revista —o buscar información en Internet— de un campo completamente diferente al nuestro.

Consejo 3: desarrollar una nueva habilidad. Para adquirir nuevas perspectivas, necesitamos un plan que nos permita desarrollar nuevas habilidades o adquirir nuevos conocimientos: tomar clases de teatro o fotografía, formarnos en mecánica elemental, electrónica o construcción, o elegir en nuestra empresa un departamento distinto y observar qué podemos aprender sobre su funcionamiento.



Consejo 4: salir en busca de tendencias. Tratar activamente de identificar tendencias emergentes leyendo libros, artículos, revistas, enlaces, blogs y otras fuentes dedicadas a la identificación de nuevas tendencias. Leer material escrito por plumas que destaquen identificando tendencias y apuntando lo que está por venir, como Kevin Kelley o Chris Anderson, editor ejecutivo y director de la revista Wired respectivamente. Luego pensar cómo estas tendencias pueden conducirnos a un interesante experimento relacionado con un nuevo producto o servicio.

Conclusión

La innovación es una inversión, tanto en nosotros mismos como en los demás o en nuestra empresa. Independientemente del puesto que ocupemos en nuestra organización, el consejo de Whitman, de eBay, mantiene su validez: debemos tener el coraje de plantar bellotas antes de que necesitemos robles. La innovación consiste en plantar bellotas (ideas) sin la total confianza de que todas ellas se convertirán en algo significativo. La alternativa es, en caso contrario, un crecimiento mínimo o nulo cuando ninguna bellota emerge o se convierte en árbol.

Alentender y reforzar el ADN del innovador en el seno de organizaciones y equipos innovadores, encontraremos maneras de desarrollar con éxito no solo árboles de joven crecimiento, sino verdaderos robles de crecimiento futuro. A medida que avancemos en nuestro viaje hacia la innovación, debemos tener siempre presente la frase de Apple: "Piensa diferente. Porque la gente que está tan loca como para pensar que puede cambiar el mundo es la que lo logra".



43

CÓMO APROVECHAR EL PODER DE LAS SOCIAL MEDIA

“Datos recientes de Manpower Professional revelan que el 75% de los empleados afirman que sus empresas no cuentan con una política formal sobre el uso de las redes sociales en el trabajo. Esto sugiere que una amplia mayoría de las empresas están adoptando la postura de “esperar a ver qué sucede” antes de desarrollar sus propias políticas formales sobre el uso de las redes sociales.”

Manpower

El uso de las redes sociales en el trabajo por parte de los empleados puede, potencialmente, transformar el mundo laboral. Numerosas empresas conocidas están sacando provecho del poder de conectividad de las social media para mejorar la productividad, la innovación, la colaboración, la reputación y la implicación de los empleados.

Los líderes tienen que buscar formas de aprovechar la popularidad y el valor comercial de las social media para impulsar el rendimiento de la organización y ampliar los objetivos corporativos. Pero la atención de estos esfuerzos no debería centrarse en intentar controlar la conducta de los empleados respecto a las redes sociales, sino en canalizar ese uso en una dirección que beneficie a empresas y empleados por igual.

A menudo las empresas han ido rezagadas cuando se trata de saber cómo aprovechar las nuevas tecnologías.

44

En los primeros años de existencia de la World Wide Web, a mediados y finales de los noventa, muchas empresas temían que los empleados pasaran demasiado tiempo navegando ociosos por la red, por lo que intentaron controlar su acceso. Aunque era indudable que algunos empleados perdían tiempo en eso, muchos descubrieron enseguida cómo desplegar el poder de Internet para poder trabajar mejor y pronto se convirtió en un recurso altamente valioso para investigar desde el propio escritorio, seguir la trayectoria de los competidores y llevar a cabo otras actividades corporativas.

La última innovación tecnológica que ha aparecido en el puesto de trabajo son las redes sociales (Facebook, LinkedIn, Twitter, Ning, Xing, Instagram y Second Life, entre otras), que permiten a las personas conectarse, comunicarse y compartir información de una forma totalmente revolucionaria e innovadora.

El aumento de estas redes sociales ha sido sorprendente y las personas las utilizan en todas partes, incluyendo su lugar de trabajo. ¿Qué preocupaciones suscitan y cómo son de realistas?



Pérdida de productividad.

Si bien un estudio reciente calcula que la participación en redes sociales cuesta a las empresas del Reino Unido unos 1.380 millones de libras cada año en pérdida de productividad, no queda clara la gravedad o la extensión real del problema. Un estudio de Manpower Professional realizado a casi 34.400 empresas de todo el mundo descubrió que sólo el 20% de las empresas encuestadas cuenta con una política formal sobre el uso de redes sociales, y de ellas, el 63% afirma que su política es eficaz para evitar la pérdida de productividad.

Igual que con la navegación por Internet, lo que una empresa puede hacer para restringir por la fuerza el uso de Facebook o Xing, es poco. Aunque se corte el acceso por completo, los empleados pueden seguir usando sus iPhones y BlackBerries para conectarse a esas redes.

Con el aumento de popularidad de las redes sociales, los empleados, especialmente los más jóvenes, eliminarán las distinciones entre el uso laboral de las

social media y su uso personal, con lo que se redefinirá el propio sentido del trabajo. Los empresarios deben adelantarse a ese giro y encontrar formas de utilizar las social media para ayudar a que los empleados encuentren un equilibrio adecuado.

45

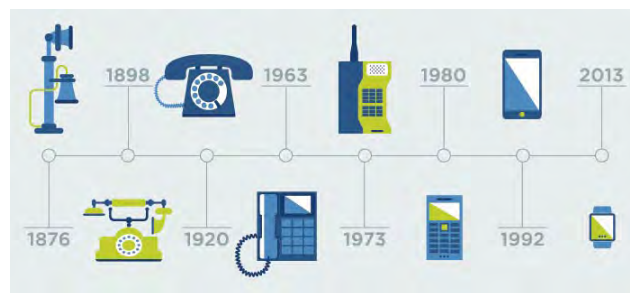


Reputación.

En 2008, Virgin Atlantic despidió a 13 auxiliares de vuelo que habían colgado abiertamente sus opiniones sobre la empresa en una página de Facebook. Ese tipo de incidentes son cada vez más habituales. Sin embargo, el estudio de Manpower Professional muestra que solo el 4% de los empresarios mundiales afirma que su reputación ha quedado dañada en algún momento por el hecho de que sus empleados usaran redes sociales. A pesar de algún incidente ocasional destacado, los posibles daños a la reputación de una empresa pueden ser más leves de lo que muchos creen.

Seguridad.

Uno de los peligros constantes que entraña el uso de redes sociales tiene que ver con el riesgo de intromisiones externas en las redes informáticas de la empresa. Este tipo de ataques puede significar la pérdida de datos confidenciales, así como trastornos en el servicio informático. Pero no se sabe con claridad con qué frecuencia el uso de las redes sociales ha permitido esos ataques y cuál es el daño real que han provocado.



Un software de seguridad de red puede sin duda ayudar a atenuar esos riesgos al bloquear el acceso a determinados sitios. Pero, de nuevo, una gran parte del riesgo reside en el comportamiento poco seguro de los empleados: "sólo cambiando ese comportamiento podrán las empresas dar un paso adelante importante en materia de seguridad".

Efectivamente, las redes sociales suscitan preocupaciones reales sobre los efectos que pueden provocar en términos de productividad, reputación y seguridad de las empresas. Nuestro estudio revela que 1 de cada 5 empresas ha establecido una política formal sobre el uso de redes sociales externas por parte de los empleados, principalmente para evitar la pérdida de productividad.

Sin embargo, eso no significa que las empresas no deban desarrollar e imponer unas directrices formales sobre el uso y el abuso de las redes sociales. Pero el interés de estas directrices no debería ser intentar controlar el comportamiento de los empleados en las redes sociales, sino canalizar su uso hacia una dirección positiva y creativa que pueda beneficiar tanto a las empresas como a sus empleados.

No hay marcha atrás en lo que respecta a las social media. La clave es descubrir qué valor tienen para la organización y aceptar su utilización productiva.

Cómo añadir valor

Los códigos de conducta corporativa no deberían limitar las actividades creativas y de valor añadido de los empleados; más bien deberían desarrollar un ambiente y favorecer una cultura corporativa que fomente esos esfuerzos. Los líderes de las empresas tienen que buscar formas de aprovechar la popularidad y el valor comercial de las social media para poder impulsar el rendimiento de la empresa y ampliar los objetivos corporativos.



¿Puede sacar provecho fácilmente de su red de expertos o de personas que han trabajado anteriormente en su empresa? ¿Pueden colaborar sin problemas sus empleados sin importar donde estén ubicados? ¿Puede usted obtener un feedback rápido de sus clientes sobre sus nuevos productos y servicios? ¿Saben sus posibles futuros empleados lo que representa su empresa?

47

Empresas modernas como Procter & Gamble, IBM, Nestlé, Best Buy y Capgemini, entre otras, están utilizando los social media para conseguir todo eso y mucho más.

Twitter, Facebook y el resto de plataformas ya han demostrado que son un verdadero apoyo para los negocios. Pero sólo estamos empezando a comprender cómo pueden aprovecharse, por lo que resulta esencial mantener una actitud abierta. Como pasó con Internet, es probable que a los empleados se les ocurran las formas más creativas de utilizar las social media para realizar su trabajo de un modo más eficaz. Sin embargo, igual que con otros avances tecnológicos que han transformado el mundo laboral (desde el teléfono hasta Internet pasando por el ordenador), las empresas deben adaptar su cultura y sus métodos de trabajo para dar rienda suelta al gran potencial de las social media en el puesto de trabajo.

Recomendamos a las empresas, que aprovechen el poder de conectividad de las redes sociales para encarar los siguientes temas:

Productividad.



Las redes sociales pueden convertirse en un verdadero impulso para la productividad. Según la empresa de relaciones públicas Burson-Marsteller, más de la mitad de las empresas de la lista Fortune 100 poseen cuentas en Twitter y, de esas, dos tercios las utilizan para tareas de mejora de la productividad, como el servicio al cliente.

Uno de esos intentos es el del minorista de productos de electrónica de consumo Best Buy. Su sistema Twelpforce, lanzado

recientemente, proporciona a los agentes de atención al cliente cuentas de Twitter que pueden utilizar para responder a las preguntas de los clientes. Aunque este sistema no es perfecto y ha sido criticado por algunos por considerarlo simplemente otro espacio publicitario, hay otros muchos que reivindican que de esta manera puede atenderse a más clientes y hacerlo de forma más eficaz.

Colaboración.

El mundo laboral se está transformando de forma significativa debido a la creciente necesidad de colaboración y a la gran cantidad de tecnologías que fomentan el trabajo en equipo. Más del 91% de las empresas encuestadas por Palo Alto Networks en 2009 utilizan algún tipo de software de su propiedad para realizar colaboraciones.

El uso de este tipo de aplicaciones para llevar a cabo reuniones virtuales y colaboraciones va a seguir aumentando a medida que los equipos se vayan dispersando y disminuya la oportunidad de trabajar en un mismo lugar.

“Las redes sociales se convertirán en el nuevo sistema operativo de los negocios”, afirma Don Tapscott, autor de *Grown Up Digital* (McGraw-Hill, 2008). Según él, las generaciones más jóvenes, decididas a utilizar los social media



estén donde estén y que pronto pasarán a ser el mayor porcentaje de la población activa, exigirán estas herramientas como prerequisite para hacer negocios. El mundo perfecto para muchos empleados jóvenes: “Sustituya las descripciones del puesto de trabajo por los objetivos de trabajo y proporciónese las herramientas, la libertad y la orientación para que hagan su trabajo”, comenta Tapscott.

Los empresarios que acepten este nuevo tipo de relación con sus empleados, conseguirán colocarse en una buena posición para extraer el extraordinario valor que puede aportar la colaboración con las social media.

Gestión del conocimiento.

Hace mucho que las empresas buscan métodos eficaces para captar el conocimiento y las ideas que se encierran en las mentes de sus empleados. Sin embargo, con la llegada de las social media, están encontrando nuevas y creativas formas de sistematizar esos esfuerzos. Capgemini, la empresa proveedora de servicios de consultoría y tecnología, ha lanzado un ambicioso proyecto para utilizar aplicaciones como blogs y wikis para conseguir conectar a sus 90.000 empleados.

Los espacios web que permiten interactividad se han convertido en una poderosa herramienta de unión de “comunidades de interés” (es decir, grupos de personas conectadas por algún interés personal o profesional sobre cualquier tema concreto, que puede ir desde marketing online hasta investigación farmacéutica). Estos intentos pueden llegar a ser especialmente valiosos a la hora de captar y transmitir conocimiento a través de estos espacios.



Innovación.



Las empresas decididas a mejorar el valor de sus esfuerzos en innovación han estado buscando nuevas ideas más allá de sus equipos especializados en investigación y desarrollo y de los procesos tradicionales. La llegada de las social media ha proporcionado a estos esfuerzos de “innovación abierta” un enorme impulso, permitiendo a las empresas construir canales hacia los clientes, los expertos y los inventores independientes, que antes eran difíciles de alcanzar de forma intencionada y continua.

50 IBM ha lanzado docenas de iniciativas nuevas y ha mejorado las ofertas y las prácticas existentes basándose en ideas recogidas de sus “Innovation Jams” unas sesiones on line de gran alcance para realizar tormentas de ideas y a las que han asistido sus empleados, socios y clientes de todo el mundo.

Procter & Gamble ya ha obtenido beneficios por haber aceptado esta innovación abierta y ha conseguido captar no sólo sugerencias para la mejora de productos concretos, sino ideas para líneas completas de productos.

Alineación y compromiso de los empleados.

Mantener a los empleados implicados intelectual y emocionalmente con su trabajo es un factor esencial para el éxito de cualquier empresa. Las social media son particularmente adecuadas para las comunicaciones que pretendan mantener a los empleados en conexión con la misión y la visión de la organización. Por ejemplo, los directores pueden utilizar las social media para establecer y mejorar un diálogo bidireccional con los empleados y reforzar así la percepción de que “todos estamos en el mismo barco”. De modo parecido, las redes sociales lideradas por una empresa pueden ayudar a forjar conexiones vitales entre equipos de oficinas lejanas, consiguiendo garantizar que los empleados se sientan vinculados y centrados en la tarea que les ocupa.

Además, los miembros de la llamada millennial generation (las generaciones del final del milenio), que se incorporan ahora a la población activa, exigirán poder utilizar las mismas herramientas de social media con las que se mantienen conectados con sus amigos.

Las reuniones los máximos ejecutivos de Manpower en los diferentes países se celebran de manera “virtual”. Aprovechando la variedad de herramientas tecnológicas, los asistentes se reúnen en tiempo real para debatir sobre estrategias, compartir las mejores prácticas y conectarse en red desde sus ordenadores, sin importar su localización física.

Contratación.

Las redes sociales, especialmente las de orientación profesional como LinkedIn, pueden resultar útiles para realizar contactos empresariales y reclutar a futuros empleados. Según un estudio de Deloitte, el 23% de las empresas ya utilizan las redes sociales como ayuda a la hora de contratar.

Sin embargo, en el mundo de Internet, tanto las organizaciones como las personas deberán actuar con precaución para asegurarse de que están tratando con alguien de confianza.

Gestión de la reputación.

El uso creciente de estas redes suscita preocupaciones en cuestiones de gestión de la reputación tanto para las empresas (“¿Considera la gente que nuestra empresa es un buen sitio para trabajar?”) como para las personas (“¿Una fotografía mía en un bar en Facebook puede disgustar a una posible empresa donde trabajar?”).

Nunca la creación de marca de un empresario o incluso de una persona había importado tanto. Al incrementarse estos usos, será necesario que examinemos si es ético acceder a las redes sociales para valorar a un candidato para un empleo (¿Se necesita el permiso del candidato para acceder a su red y evaluarlo en base a lo que en ella aparece?).

Marketing / Branding / Relaciones públicas.

El 54% de las empresas de Fortune 100 utilizan Twitter para comunicarse con los clientes y el 29% cuentan con una “página de fan” en Facebook. Y los participantes del estudio de Manpower Professional citaron la “construcción de marca” como el uso más prometedor de los social media. Uno de estos casos es el de Nestlé Confections and Snacks, que el año pasado invitó a los consumidores a entrar en Facebook y otros sitios web para escoger el último diseño de presentación para sus marcas



Goobers®, Sno-Caps® y Oh Henry!® y prometió colocar a los ganadores en las estanterías de las tiendas. Los altos ejecutivos también están incorporándose a las redes sociales: el 30% de los directores generales cuenta con su propia página en Facebook, según un estudio. Y empresas como IBM y Sony han utilizado las redes sociales para dar a conocer sus noticias y esfuerzos en responsabilidad social y

abrir canales de comunicación bidireccionales, con el objetivo de comprender mejor las preocupaciones de las personas interesadas.

Manpower Grecia utiliza actualmente Facebook como “anfitrión virtual” de su “jornada de puertas abiertas” mensual, en la que candidatos y clientes pueden conectarse en red y asistir a sesiones sobre temas del sector, permitiendo a la vez que sus ejecutivos permanezcan conectados. Gracias, en gran parte, a sus esfuerzos de conexión a redes sociales, que también incluyen LinkedIn y Twitter, la asistencia se incrementó en un 300% sólo en el primer año.

Continuidad del negocio en situaciones adversas.

El poder de las redes sociales para conectar a grandes cantidades de personas simultáneamente ofrece importantes ventajas cuando no se puede recurrir a otros tipos de comunicación. Existe ya un cierto número de organizaciones, tanto comerciales como gubernamentales, que utilizan las tecnologías de creación de redes sociales como Twitter para comunicarse en casos de emergencia e incluso emiten informes de tráfico.

Los complejos planes de continuidad del negocio que se desarrollan en cualquier gran empresa (pensados para mantener las funciones básicas durante apagones y cortes informáticos) sólo podrán mejorarse mediante el aumento del uso de las redes sociales.

Recomendaciones a las empresas que tengan en cuenta los siguientes pasos para promover el uso constructivo de las redes sociales:

Motivar a los empleados a innovar.

Promueva un uso positivo de las social media animando a los empleados a idear nuevas formas de utilizar esas herramientas para realizar mejor su trabajo. A las personas les encanta hablar sobre sus logros, así que haga que sus empleados describan de qué nuevas formas han utilizado las herramientas de social media para generar contactos o para atender mejor a los clientes, por ejemplo. Puede centrar esos esfuerzos de acuerdo con una función o interés concretos, según necesite.

Siga la iniciativa de numerosas organizaciones innovadoras y organice un concurso para premiar las mejores nuevas ideas.

Aprovechar a los expertos internos.

Predique con el ejemplo y anime a los empleados que habitualmente utilizan las redes sociales en sus trabajos a comentarlas y a mostrar cómo se hace. Realice un seguimiento de las nuevas ideas que fluyan de este tipo de asesoramiento y compártalas, así como las mejores prácticas.

53

Permitir que los empleados “sean los dueños” del buen gobierno corporativo.

La base de cualquier red social sana es una comunidad comprometida. Permita que sus empleados ayuden a desarrollar y a hacer cumplir las directrices de la empresa. Este enfoque seguramente atraerá a los empleados más proclives a utilizar las social media y fomentará la confianza en los objetivos de las directrices que finalmente se establezcan.

Es esencial no insistir en que las políticas finales queden gravadas a fuego, sino que debe permitirse que cambien y evolucionen. Después de todo, las tecnologías de las redes sociales y la forma en que las personas las usan cambian muy rápidamente. Asegúrese de que las directrices sobre las social media están relacionadas con las directrices generales de conducta de su empresa. El objetivo es crear un sistema de buen gobierno bajo el cual la creación de redes sociales no sea vista como una excepción, sino como una actividad íntimamente ligada a las prácticas habituales del personal de la empresa.

Este tipo de cambio organizativo exige una planificación y una gestión meticulosas. Los líderes deben comprender de qué manera las social media pueden ayudar a su organización y deben acudir a sus empleados para encontrar ideas. Del mismo modo, dada la naturaleza comunitaria de las social media, es importante otorgar a los empleados la capacidad de ayudar a liderar esa evolución, que seguramente

va a ser un proceso continuo. Todos los cambios tecnológicos han conllevado otro cambio cultural paralelo, a menudo más lento, en el que las empresas se adaptaban y descubrían cómo obtener el mayor beneficio de una nueva forma de trabajar, alcanzando así una nueva comprensión del significado mismo del trabajo.

En el caso de las redes sociales, estos beneficios son reales. Pero sólo canalizando de forma creativa su uso podrán las empresas cosechar esos beneficios y obtener una ventaja competitiva duradera.