economía abierta

INprendedores

experiencias y reflexiones sobre el arte del intraemprendizaje dentro de las organizaciones

Fundación Telefónica

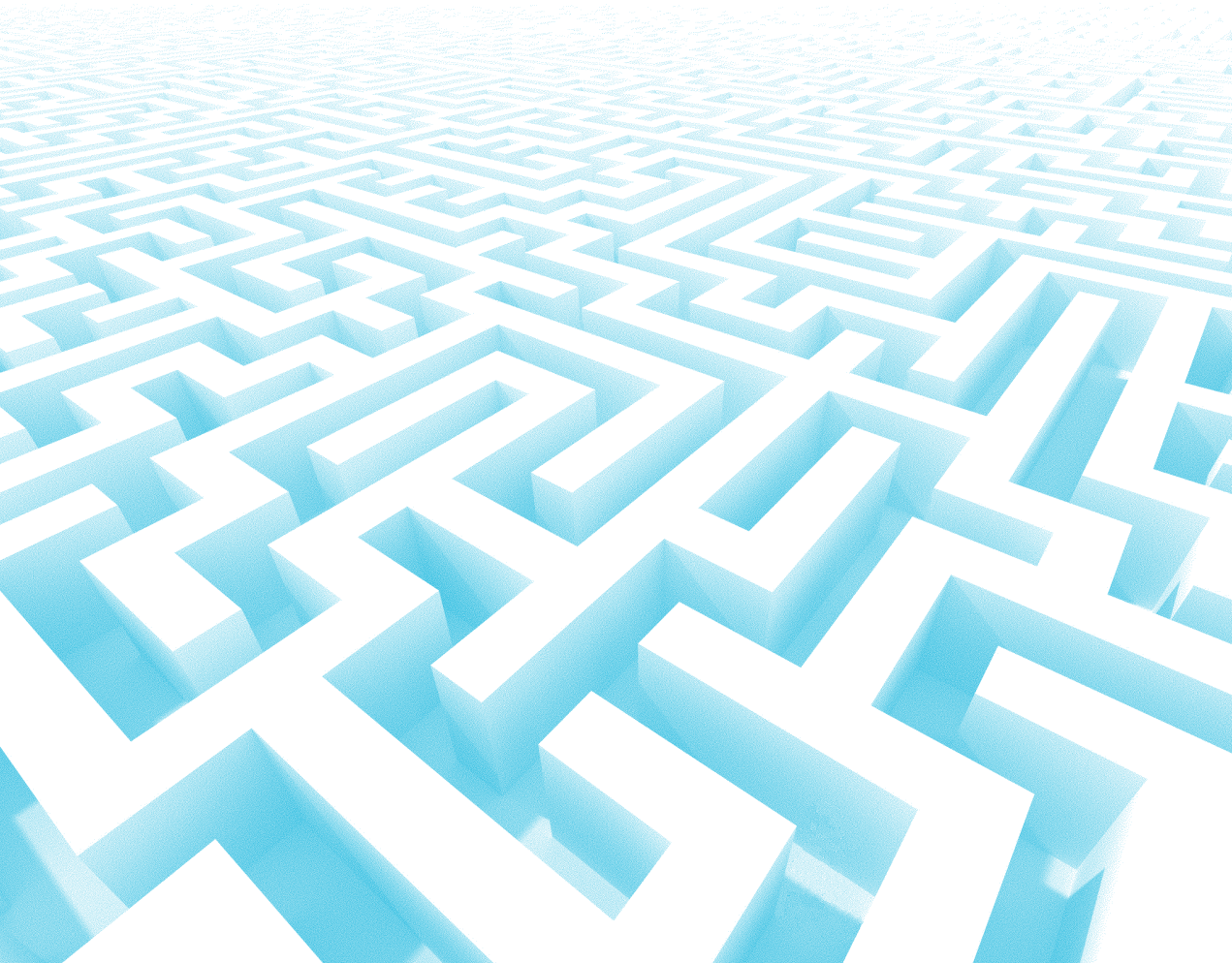
GOBIERNO DE ESPAÑA
MINISTERIO DE INDUSTRIA, TURISMO Y COMERCIO

EOi Escuela de organización industrial

economía abierta

INprendedores

experiencias y reflexiones sobre el arte del intraemprendizaje dentro de las organizaciones



CRÉDITOS

DIRECCIÓN DEL PROYECTO EDITORIAL

Tíscar Lara
Vicedecana de Cultura Digital EOI

Eduardo Lizarralde
Director de Conocimiento EOI

Enrique Ferro
Técnico del Decanato EOI

Libro digital en:
www.eoi.es/savia/pubman/item/eoi:52477

Enlace directo en:

COORDINADOR DEL LIBRO

David Bartolomé Sedano

AUTORES

Fernando Summers
Alberto de Vega
Eduardo de la Fuente
David Bartolomé Sedano
Rafael Gil
Leo Borj
Alberto Ortiz de Zárate Tercero
Iñaki Ortiz
Jordi Graells
Alex Lara
Javier Cuervo
Mari Luz Congosto
Pablo Garaizar
Lorena Fernández
Tíscar Lara
Julen Iturbe-Ormaetxe
Andrés Pérez Ortega
José de la Peña Aznar
Dioni Nespral

PROYECTO GRÁFICO

base 12 diseño y comunicación, s.l.

ISBN

978-84-15061-13-7

DEPÓSITO LEGAL

Esta publicación está bajo licencia *Creative Commons* Reconocimiento-CompartirIgual (by-sa). Se permite el uso comercial de la obra y de las posibles obras derivadas, la distribución de las cuales se debe de hacer con una licencia igual a la que regula el original y siempre mencionando la fuente.

"Cuidamos el papel que utilizamos para imprimir este libro"

Fibras procedentes de bosques sostenibles certificados por el *Forest Stewardship Council* (FSC).

ÍNDICE

PRÓLOGO . . . . . | 5 |

PARTE 1: INPRENDEDORES EN LA EMPRESA PRIVADA . . . . . | 9 |

Capítulo 1
INNOVANDO EN LA EMPRESA, EL CAMBIO CULTURAL Y EL DÍA A DÍA . . . . . | 11 |
Fernando Summers. BBVA

Capítulo 2
CAMBIAR EL STATU QUO REQUIERE OSADÍA Y PACIENCIA . . . . . | 19 |
Alberto de Vega, Eduardo S. de la Fuente. Telefónica I+D

Capítulo 3
CONECTORES DE IDEAS, PROYECTOS Y PERSONAS DENTRO DE LAS EMPRESAS . . . . . | 29 |
David Bartolomé Sedano. Telefónica I+D

Capítulo 4
AQUÍ ESTO SIEMPRE SE HA HECHO ASÍ. . . . . | 39 |
Rafael Gil. Grupo Boyacá

Capítulo 5
LA TERCERA VÍA . . . . . | 53 |
Leo Borj. Inergia Soluciones

PARTE 2: INPRENDEDORES EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA . . . . . | 67 |

Capítulo 6
A LA CAZA DEL MAMUT LANUDO: EXPERIMENTANDO CON LA CONFIANZA RADICAL EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA . . . . . | 69 |
Alberto Ortiz de Zárate Tercero. Eusko Jaurlaritza | Gobierno Vasco

Capítulo 7
INPRENDEDORES EN RED: LA LARGA COLA DEL INPRENDIZAJE PÚBLICO . . | 81 |
Iñaki Ortiz. Eusko Jaurlaritza | Gobierno Vasco

Capítulo 8
COLABORANDO A LLEVAR A LA PRÁCTICA LA COLABORACIÓN . . . . . | 91 |
Jordi Graells. Generalitat de Catalunya

Capítulo 9
MANUAL DE CAMPAÑA DEL GUERRERO-INPRENDEDOR . . . . . | 105 |
Alex Lara

PARTE 3: INPRENDEDORES EN EL SECTOR DE LA EDUCACIÓN . . . . . | 115 |

Capítulo 10
AUTODIAGNÓSTICO: INTRAEMPRENDEDOR . . . . . | 117 |
Javier Cuervo. EOI Escuela de Organización Industrial

Capítulo 11
EL CAMINO PROFESIONAL DEL INPRENDEDOR . . . . . | 123 |
Mari Luz Congosto. Universidad Carlos III

Capítulo 12
HACKEANDO EL SISTEMA DESDE ABAJO:
CAMBIAR LAS COSAS SIN TOMAR EL PODER . . . . . | 131 |
Pablo Garaizar. Universidad de Deusto

Capítulo 13
LA EMPRESA GARGANTÚA: EL MONSTRUO QUE ENGULLÍA EMPLEADOS . . . | 143 |
Lorena Fernández. Universidad de Deusto

Capítulo 14
INPRENDER EN EL MUNDO EDUCATIVO. ABRIENDO PROCESOS,
PRÁCTICAS Y RESULTADOS . . . . . | 151 |
Tíscar Lara. EOI Escuela de Organización Industrial

PARTE 4: VISIÓN DEL INPRENDEDOR DESDE FUERA . . . . . | 157 |

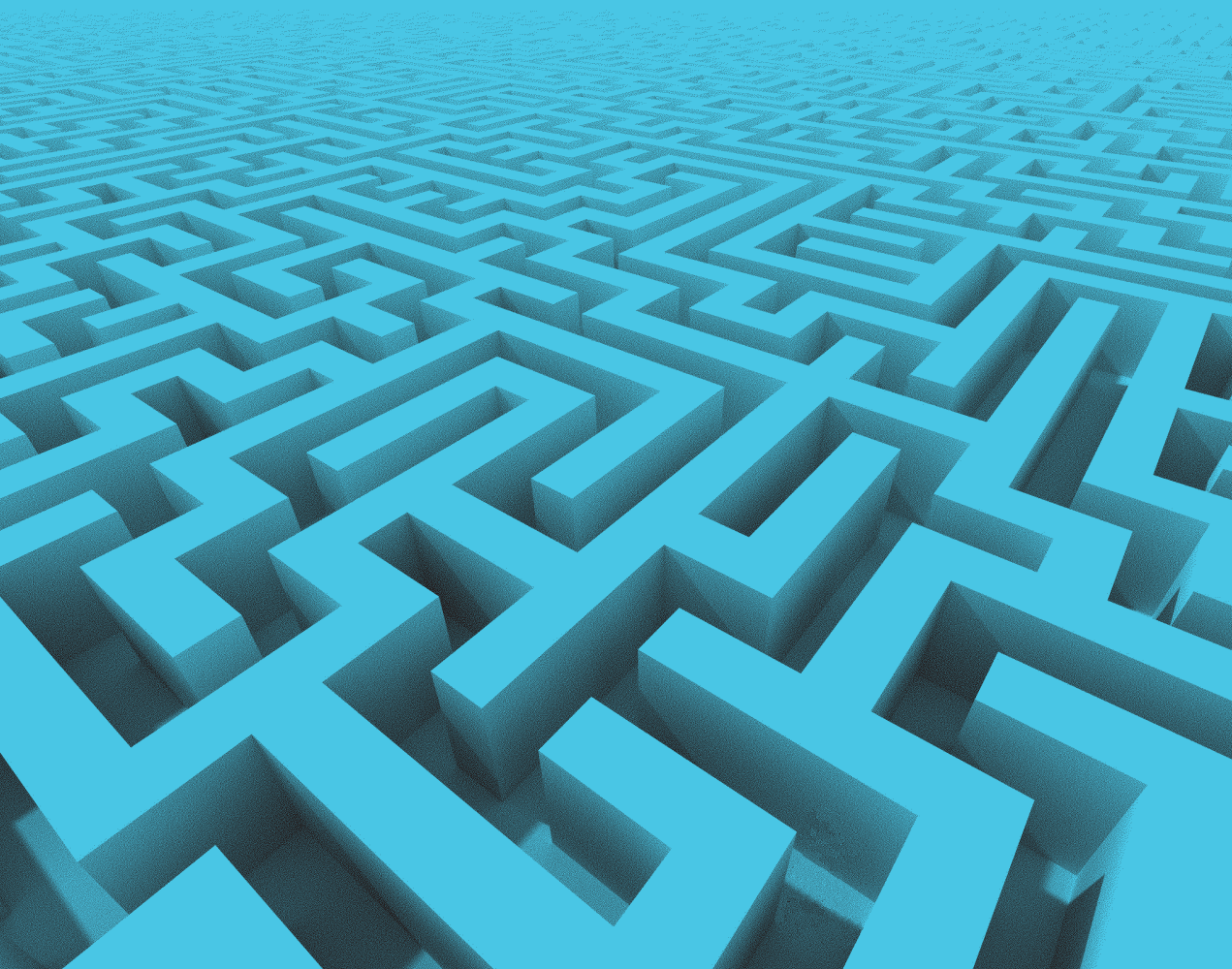
Capítulo 15
Y, SIN EMBARGO, TE QUIERO . . . . . | 159 |
Julen Iturbe-Ormaetxe. Consultoría Artesana

Capítulo 16
EMPRENDEDORES POR CUENTA AJENA. LOS NUEVOS AVENTUREROS . . . . . | 171 |
Andrés Pérez Ortega. Marcapropia.net

Capítulo 17
SERES ENTRE DOS MUNDOS . . . . . | 183 |
José de la Peña Aznar. Fundación Telefónica

Capítulo 18
INTRAEMPRENDIMIENTO, LA NUEVA REVOLUCIÓN
DESDE LA INNOVACIÓN ABIERTA . . . . . | 191 |
Dioni Nespral. Everis

PRÓLOGO



Todos conocemos que existen verdaderos "emprendedores por cuenta ajena" dentro de todas las organizaciones, incluyendo desde las propias AAPP o Universidades a las grandes corporaciones empresariales. Aunque se les podría acuñar con el término intra-emprendedor, en este libro hemos elegido el término INprendedor uniendo un poco de *spanglish*, espero que sepáis perdonar la osadía lingüística. Son perfiles de un importante valor en cualquier ámbito que empujan para que se muevan las "patas del elefante" con proyectos ágiles y disruptivos dentro de un escenario de cierta tendencia al inmovilismo, bien por tamaño o por inercia a seguir siempre el mismo ritmo marcado por el día a día.

En un alto porcentaje de los casos se les plantean los mismos retos (y alguno más añadido) que al emprendedor que todos tenemos en mente: lidiar internamente para conseguir presupuesto, muros/competencias internos más complicados que el mercado fuera, etc. Y todos estos retos tienen su guinda del pastel: son unos grandísimos desconocidos. Mientras que un emprendedor de éxito suele ser felicitado y puesto de ejemplo en muchos ámbitos, el INprendedor con éxito queda en cierto anonimato dentro de su propia compañía, y ni que decir tiene fuera, donde el conocimiento es casi nulo.

Un grupo de admiradores de esa silenciosa tarea hemos decidido que es hora de agradecer a toda esa gente la labor que hacen en las grandes empresas, entidades públicas y ámbito educativo: lo que vas a encontrarte en este libro es una serie de consejos, situaciones y reflexiones que, sin llegar a formar un libro secuencial al uso, creemos pueden servirte a la hora de conocer la labor de los INprendedores.

He aquí el resultado: una colección de experiencias en las que nos veamos reflejados o a las que queramos aspirar dentro de nuestros respectivos ámbitos de trabajo y que sirva como reflexión para esas grandes organizaciones, que en muchos casos desconocen el potencial de ganas que tienen entre sus filas.

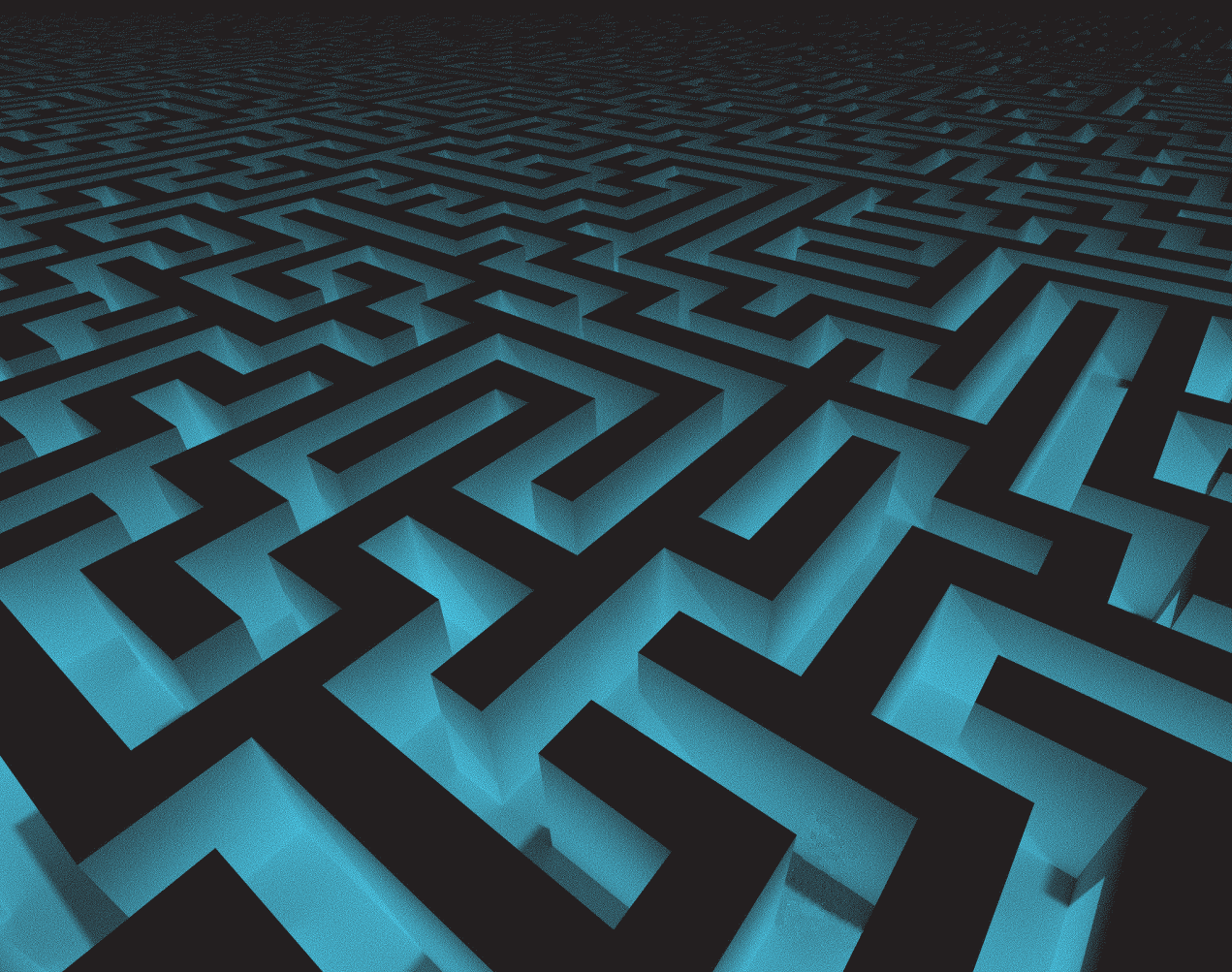
Agradecimientos a todas las personas que han hecho posible este homenaje, en especial a los autores de este libro por su esfuerzo y tiempo en la elaboración del mismo y sin cuyas reflexiones (siempre desde un punto de vista personal y no tanto por su rol profesional, que siempre conviene apostillar) todo esto no hubiera sido posible.

Es hora de que los INprendedores hablen. Es su momento.

David Bartolomé Sedano
Coordinador del libro

parte 1

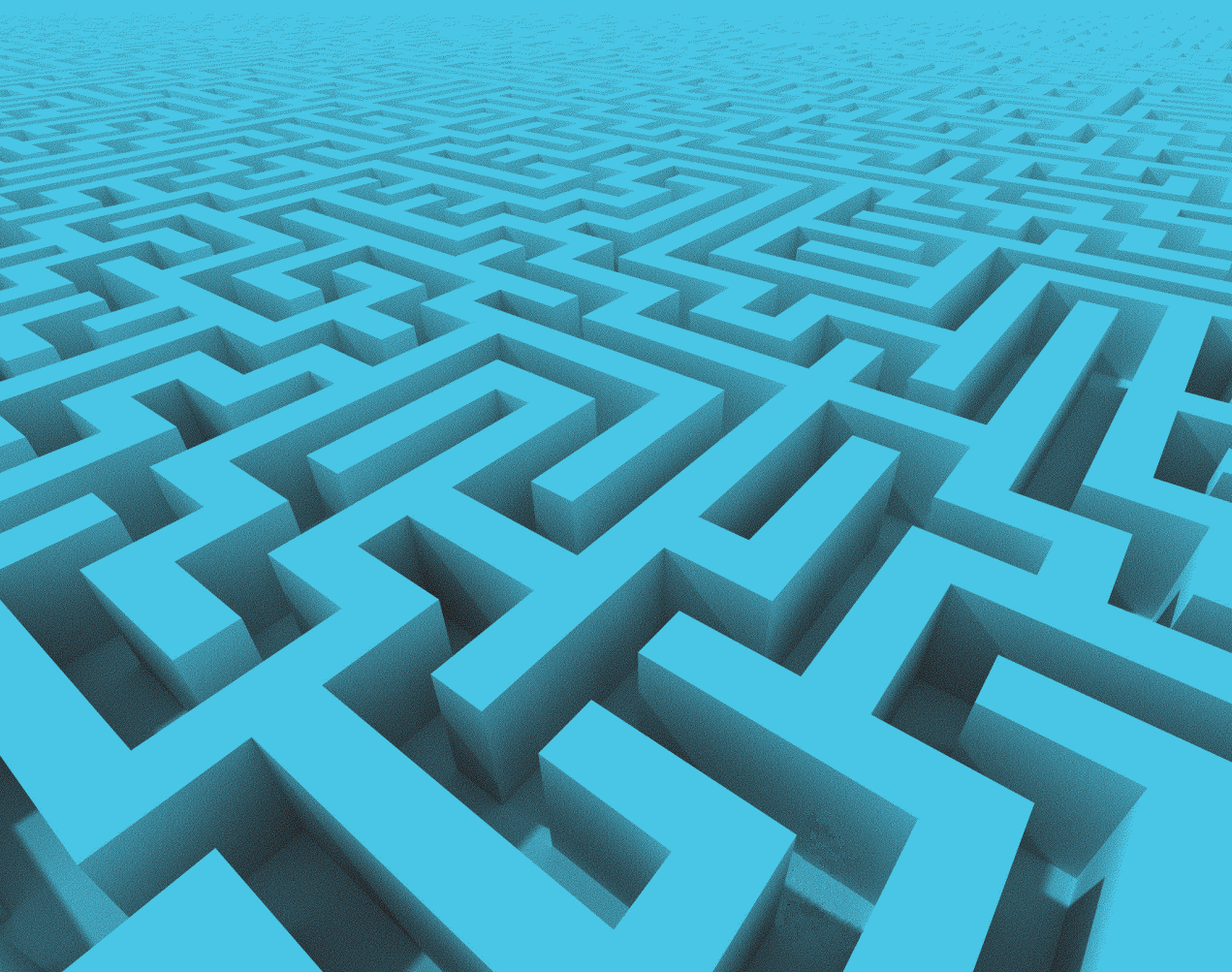
INPRENDEDORES EN LA EMPRESA PRIVADA



1

INNOVANDO EN LA EMPRESA, EL CAMBIO CULTURAL Y EL DÍA A DÍA

FERNANDO SUMMERS
BBVA



Yo siempre he entendido que emprender llevaba asociado indisolublemente el complemento de innovar y no de cualquier forma, sino de una forma totalmente obligatoria en la palabra. Claro que no todo el mundo piensa así, ya que hay quien entiende que el emprendimiento es un ejercicio de voluntad, constancia, ánimo y mucha mucha paciencia, pero no necesariamente tiene que ver con algo nuevo. Pues bien, este capítulo va de eso, de convencer a quien no lo crea de que las personas, dentro y fuera de las organizaciones, sienten la necesidad de emprender cuando hay algo nuevo mejor de lo que ya había que les conduce a esa voluntad, ese ánimo, esa constancia y esa paciencia.

Me explico: cualquier tipo de emprendimiento, ya sea desde la alta tecnología más puntera hasta la apertura de una nueva panadería en el barrio más tranquilo del pueblo, supone un CAMBIO. Este cambio, sin duda, afecta no sólo a las costumbres de las personas alrededor del emprendedor, sino a sus necesidades, sus ocupaciones, su forma de enfocar el campo del negocio, su acercamiento al mismo, etc., y, de una forma más directa o más indirecta, les afecta a sus vidas suponiendo algo nuevo en las mismas (es decir, innovando...). Y esto es lo mejor que le podemos proponer a cualquier tipo de interlocutor que tengamos a nuestro alcance; en mi barrio ya había una panadería pero, cuando abrió la nueva, ambas tuvieron que trabajar más y mejor, tenían competencia, y desde entonces ambas han mejorado... Sin duda, ha supuesto una innovación en el barrio, dado que ahora tenemos acceso a más y mejores productos y a un servicio más cuidado y pensando en el cliente.

De igual manera sucede internamente en las empresas. Cualquier forma de emprendimiento supone un cambio, y, necesariamente, una innovación, y eso, nos guste más o menos, es algo necesario a día de hoy en las organizaciones; el hacer las cosas como siempre se han hecho porque a nadie se le ha ocurrido plantearse el cambio se ha convertido en un razonamiento anquilosado en, al menos, el siglo XX (cuando no en el XIX) y, desde luego, lo que parece inevitable es que, de aquí a unos años, la forma en la que se entienden numerosos modelos de negocio, sectores y organizaciones va a verse, irremediablemente, modificado por los acontecimientos evolutivos de nuestra sociedad.

Ante dicha tesitura, las organizaciones tienen dos claras posibilidades; desde la opción más directa y congruente, que no es otra que transformar su modelo de negocio y adaptarlo a las necesidades o tratar de ir moldeando sus procesos internos, comunicación, proyectos, organigramas, etc., a la evolución de la sociedad, ante lo cual, igualmente, se verán abocados a llevar a cabo dichos cambios internos.

Y es aquí donde nos encontramos con un problema fundamental: las organizaciones son conjuntos de personas que no trabajan para esas personas, sino que las forman; y estas personas, evidentemente, son cada una de ellas de una forma distinta; su proceso de adaptación a los cambios, su predisposición por las novedades, su forma de entender la vida y su pertenencia a la organización, etc., son difíciles de coordinar, incluso cuando la organización es apenas un grupo pequeño de personas, por lo que aún es más difícil si se piensa en las grandes corporaciones multinacionales.

Es por eso que en el contexto empresarial se habla del cambio cultural como aquello que incitado, obliga a la transformación de la concepción generalizada de las personas de una

organización y a la forma en la que afrontan su participación en la misma, y aquí me permito salirme de la definición formal para pensar por un momento en qué consiste la participación de las personas en las organizaciones...

1. Las personas y las organizaciones

Como ya hemos comentado anteriormente, las personas son parte de una organización, la forman, son sus componentes de la misma forma que todas las piezas de un motor, hasta la última tuerca, son las partes de un motor y son las que lo hacen funcionar. Por supuesto, y al igual que en un motor, casi ninguna pieza es indispensable para el motor; siempre hay un taller cercano que nos pueda sacar del problema...

Pero hecha la analogía, lo cierto es que todo lo que surge en torno a las personas, las relaciones con todos los actores económicos que de alguna manera afectan al funcionamiento de la organización, provienen del comportamiento de las personas que la forman, desde las relaciones con los accionistas de la misma hasta el servicio postventa, pasando, por supuesto, por relaciones con proveedores, relaciones entre pares dentro de las organizaciones, relaciones con clientes, con la administración, con acreedores, con socios, etc.

Estos comportamientos, por orientados que sean, siempre provienen de las personas que forman la organización y que son miembros, por encima de la organización, de una sociedad, por supuesto, cambiante, evolucionante y en constante progresión; no hablamos sólo de los avances tecnológicos, sino de los cambios culturales, sociales, políticos, económicos, educacionales, etc., que se producen en nuestro entorno y que sin duda son la semilla de muchas de las relaciones existentes en las organizaciones.

Y más allá de tratar de hacer un análisis social y cómo ello afecta a las organizaciones (lo cual nos llevaría una docena de libros colaborativos), lo que sí me gustaría tratar dada su importancia en la temática, es cómo la sociedad y las organizaciones han evolucionado en los últimos dos siglos, por tomar un periodo de referencia suficientemente amplio como para entender bien los cambios. Puede parecer un periodo excesivo, pero si miramos a la mayoría de las grandes organizaciones mundiales, muchas de ellas tienen un origen que se remonta a esa antigüedad.

Pues bien, la evolución es sencilla, hemos pasado de una sociedad basada y centrada en procesos industriales, y en la cual la correcta gestión de los procesos y operaciones eran las claves de un correcto funcionamiento empresarial, a una sociedad (sobre todo en los países de mayor riqueza), eminentemente, basada en servicios. La automatización que hace no mucho nos profetizaban las películas ha hecho su trabajo de una forma mucho más sútil de lo que nunca se esperó y, a pesar de que no hemos llegado a niveles de ciencia ficción, lo cierto es que las labores humanas cada vez están más centradas en esta aportación de un valor más cualitativo a las empresas y sociedades más que el de producción que, incluso, hasta hace no demasiado seguían enseñando en las universidades. Hemos pasado de un modelo en el que era factible enseñar unas materias en la educación básica,

e incluso en la formación superior universitaria que permitían a nuestros padres vivir de ellas durante toda una vida, a tener en nuestros cerebros unas materias caducas, de las cuales, si tuviéramos tiempo de repasar detenidamente, veríamos cuántas de ellas a día de hoy resultan no innecesarias sino incluso incorrectas y desacertadas, y no tanto porque en su día no fuesen las adecuadas, sino porque las tasas de evolución, transformación y progreso de las tecnologías, las ciencias, la gestión empresarial, e incluso materias de más arraigo como el lenguaje, el derecho o las matemáticas puras, es tal que cualquier proceso de memorización se hace ilógico e irracional, por no pensar en términos empresariales de inefectivo e improductivo.

Afortunadamente, numerosas voces eminentes en el terreno de la educación apuestan cada vez más por la transformación del modelo educacional y la evolución a esta nueva situación, que permita a las jóvenes generaciones estar adaptadas a los nuevos retos a los que se enfrentan de una manera flexible y que sabe reorientarse según las necesidades, es más, incluso anticiparlas; seguramente suene ficticio, pero estoy convencido de que es algo que iremos viendo poco a poco transformarse, y la prueba la tenemos en la forma tal y como a día de hoy numerosas organizaciones están entendiendo qué deben hacer, intentando adelantarse a las necesidades de sus consumidores con la correcta educación y forma de afrontar las distintas situaciones. Esas nuevas formas, sin duda, demandarán estos nuevos perfiles.

Y esta "nueva tipología" de personas son las que poco a poco van formando las organizaciones que tienen esa historia de casi dos siglos, y en las que los procesos explícitos (y los implícitos) tan a menudo están arraigados en formas de pensar más tradicionales, a pesar de los esfuerzos por ir poco a poco también transformando las mismas. Y esos intentos de transformación irán cobrando forma; poco a poco, sin darnos cuenta, conforme esas personas con esa nueva mentalidad vayan formando parte de las organizaciones, inevitablemente.

2. Pero, ¿cómo vamos a cambiar lo que somos?

Esta pregunta habrá pasado por la cabeza de numerosas personas cuando le han hablado del cambio cultural organizativo y empresarial y, sobre todo, cuando se han visto en la tesitura de aplicarlo a sus condiciones concretas. Y lo cierto es que, por supuesto, no hay una respuesta única a la misma, lógicamente depende de las circunstancias de cada uno, pero pudiera parecer que de forma genérica podríamos decir que existen dos salidas: una, la más aceptada y seguramente la más cómoda, esperar a que el tiempo pase y, poco a poco, esas nuevas generaciones que se vayan incorporando a nuestra organización irán fusionando su ADN con el de la empresa y la misma se irá transformando a un ritmo lento, de evolución social; o la segunda, rupturista, tormentosa y complicada de la revolución, la que en las sociedades ha tenido lugar cuando la situación era insostenible y ese algo ha llevado a levantarse por la fuerza.

De la primera no vamos a hablar demasiado, es la natural y, por desgracia, la que más conocemos. De la segunda sólo tenemos noticias en los momentos complicados de las

empresas que también todos conocemos; cambios de rumbo, de estrategia, fusiones, adquisiciones, etc, en los mejores casos, y cierres, despidos y ventas en los peores. Incluso en estos casos complicados, existe un punto de mejora evidente que es el de la posibilidad de embarcarnos en algo nuevo en las organizaciones, por aquello de cambiar la inercia e intentar ir hacia una nueva forma de entender nuestro propósito.

Pero la idea es que entre esos dos puntos extremos de una línea imaginaria que dibujaría el eje del "bienestar de la organización", por supuesto y como siempre, existen numerosas posiciones en las que debería ser factible pensar en ese cambio, sin necesidad de estar acercándonos al extremos negativo. Es decir, que sean las propias personas que forman la organización las que tuviesen esa necesidad de llevar a cabo ese cambio sin tener que llegar al extremo y que, por supuesto, la organización no sólo lo permitiese sino que además lo incentivase.

Pues bien, lo cierto es que parece que las organizaciones tan sólo parecen proclives a esos cambios innecesarios cuando por circunstancias políticas se ven envueltas en algún movimiento intestinal que las lleva a modificar el estado de las tripas. Por suerte o por desgracia, esos movimientos son los que producen que exista suficiente inercia para el cambio; a menudo, la inmovilidad organizacional es la peor de las consejeras para el apoyo de la organización al cambio y es precisamente en esos momentos en los que las personas deben emprender los caminos rupturistas que propongan una nueva dinámica en los procesos de la organización, principalmente porque, como decimos, es un momento propicio para ello. Por supuesto, no quiero decir que sea esa la única situación en la que podamos/debamos hacer por cambiar las cosas en las organizaciones, pero sin duda es un buen momento que podemos aprovechar. En otras circunstancias es más fácil chocar de frente con objetivos cortoplacistas, confrontación de diferentes intereses y, por supuesto, encontrarnos con faltas de entendimiento o presupuestarias que permitan los cambios de timón que finalmente comienzan a llevar a los cambios de rumbo.

A partir de todo este razonamiento de las personas y las organizaciones y las formas de emprender los cambios en las mismas, se nos hace mucho más sencillo entender que lo que somos, tanto las propias personas como las organizaciones que formamos, no es más que el dinamismo implícito de los ejercicios económicos uno tras otro, con estos cambios producidos implícitos en el movimiento, de manera que al plantearnos un cambio no debería suponer un impedimento el plantearnos enfrentarnos con lo que "ya hay" dentro de la organización.

3. ¿Y qué hacemos con el día a día?

Ese monstruo que no sólo consume nuestro tiempo dedicado a la organización, sino también las ganas de cambiar lo mejorable..., pues bien, lo cierto es que frente a la rutina o el cumplimiento de las tareas marcadas existen distintas posturas que básicamente se derivan de dos variables fundamentales. En primer lugar, la actitud ante el cambio, es decir, el ser más proclive al mismo o, por el contrario, ser reticente a que las cosas "dejen de hacer-

se como se han hecho siempre" (con, por supuesto, una larga lista de posiciones intermedias "indecisas"); y, por otro lado, el dinamismo propio de la persona, el grado de implicación personal a la hora de llevar esos cambios a cabo.

Ojo, que nada de esto supone un juicio para un componente de una organización; lógicamente, y dado el entorno del que hablamos, ambas variables se ven a menudo condicionadas por las circunstancias del entorno, ya sea de la propia organización, del área de la persona o simplemente de momentos circunstanciales a menudo inmanejables.

Con todo ello, encontramos un cuadrante marcado por esas dos variables que es el de las personas convencidas de la necesidad del cambio y con una actitud proactiva frente al mismo (y que se vean con posibilidad de ello); sin duda se trata del cuadrante donde se van a situar nuestros INprendedores capacitados para realizar ese cambio cultural dentro de nuestras organizaciones, y por definición, y por todas las dificultades que comentamos, serán por desgracia no demasiados, pero lo suficientemente armados como para conseguir hacer ruido..

Pero ¿y qué pasa con los demás cuadrantes? Pues bien, el concienciado del cambio, pero con actitud poco proactiva, sin duda se verá contagiado conforme el cambio se vaya produciendo siempre que las circunstancias se lo permitan; es claramente el público objetivo de nuestros INprendedores, ya que a menudo se trata de un alto porcentaje de la organización que no encuentra ni tiempo ni ganas de INprender. El momento en el que las personas de esta tipoogía comienzan a llevar a cabo el cambio supone un verdadero hito de transformación de las organizaciones, ya que supone un convencimiento masivo de que algo está pasando.

Por desgracia, frente a todo ello nos vamos a encontrar con las personas de los dos últimos cuadrantes; por orden: los contrarios al cambio y proactivos por el mantenimiento de la situación tradicional pueden llegar a ser grandes infundidores de miedo a toda la organización frente a los INprendedores y sus seguidores. Por supuesto se trata de situaciones concretas, pero que, poco a poco y batalla a batalla, se irán viendo irremediablemente superadas; por su parte, los contrarios al cambio pero sin demasiado interés en mantener la situación previa, irán evolucionando en el cambio organizacional lentamente conforme el mismo se vaya viendo confirmado por la propia organización, serían los conocidos "zombies" de toda organización.

Con todo ello, nos volvemos a encontrar en la situación a la que llegábamos cuando analizábamos el cambio desde la perspectiva organizacional, la situación de la inevitabilidad del cambio, de la afortunadamente progresión necesaria de las organizaciones al ritmo de las personas que las conforman. Y ello nos descubre el potencial y la importancia de la figura del INprendedor en la organización como líder de ese cambio y promotor del mismo.

4. Conclusión

La figura del INprendedor no es un invento de la nueva sociedad ni es un nuevo puesto de trabajo o rol que se ha instaurado en las empresas más avanzadas, sino que se trata fun-

damentalmente de una actitud frente a las situaciones en las que numerosas compañías y organizaciones se encuentran inmersas ante el desfase de su grado de evolución frente al de la sociedad y un intento necesariamente fructuoso de ajustar ese desfase por parte de las personas que las conforman.

El INprendedor, de esta manera, se erige como líder conductual aportando un beneficio mutuo entre la organización y él mismo, ya que sin duda se encontrará en una posición privilegiada para comprender la ruta que la organización toma. Su puesto a la cabeza de dicho camino, como dibujante del mismo, sin duda le aporta una visión mucho más profunda de la realidad de la que puede obtener un adoptador del cambio sin más. Por supuesto que este rol será controvertido y complicado de sostener en el tiempo, pero el INprendedor como actitud no debe tener una posición continua como tal, sino que, como decimos, asomará en los momentos en que el desfase que comentábamos se haga manifiesto.

Por supuesto, las organizaciones por sí mismas no consiguen adpatarse sin más a la realidad que les rodea y no existe una fórmula mágica que les permite actualizar su versión a la última del mercado, motivo por el cual debe incentivar y promover este tipo de actitudes dentro de las mismas, basándose fundamentalmente en la apuesta por las nuevas actitudes proactivas, por las nuevas apuestas dentro de la organización y facilitando que las personas que se enmarcan en el cuadrante de los INprendedores se vean frenadas por circunstancias ajenas, como igualmente comentábamos.

Sólo de esta manera, conseguirá la organización correr al mismo ritmo que corre el mundo, que no es otro que al que quieren correr sus personas.

5. Sobre el autor

Fernando Summers ha desarrollado toda su carrera profesional en BBVA, donde actualmente es Marketing Digital Manager, centrándose en las nuevas formas de llegada al cliente digital.

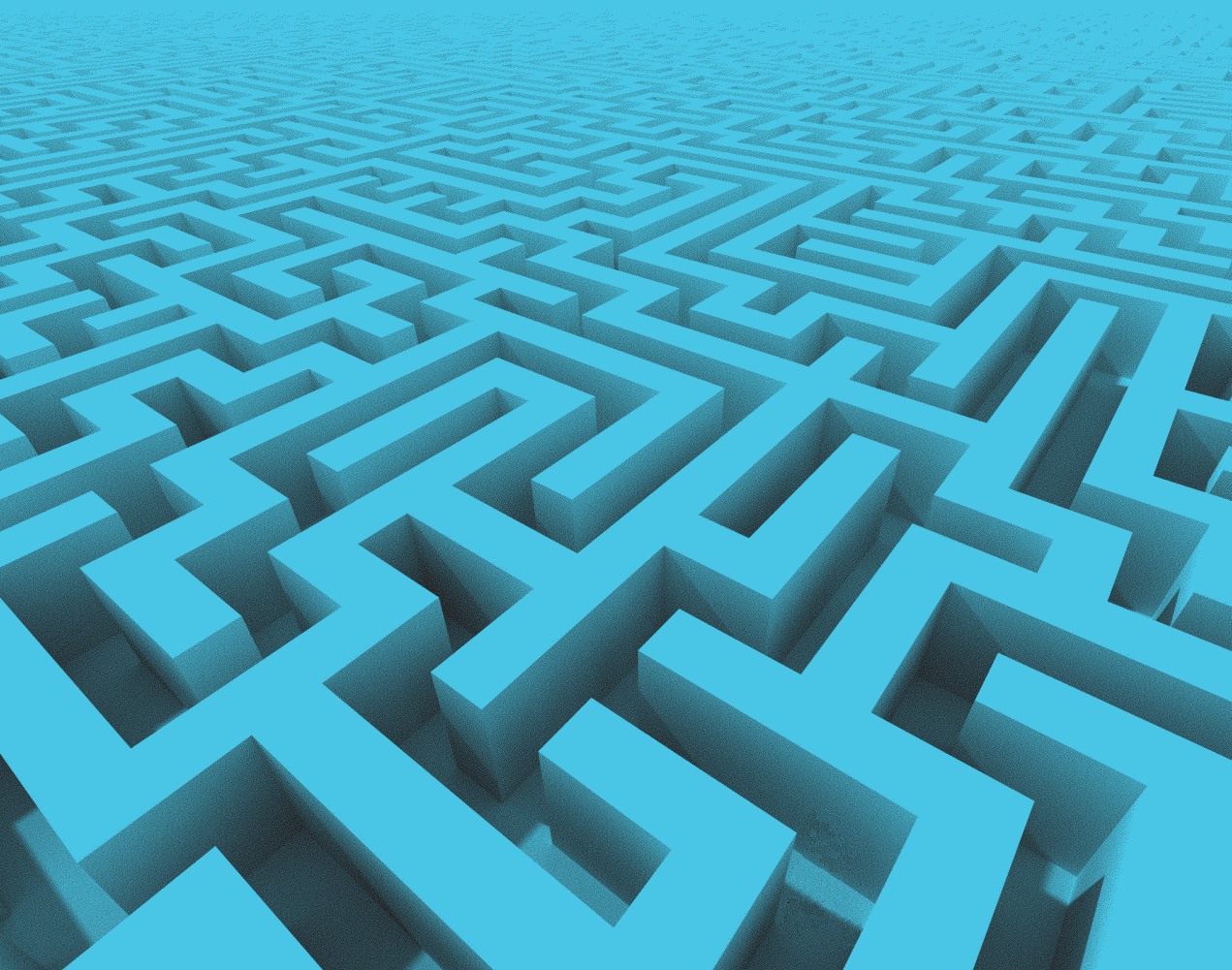
Con anterioridad coordinó el área de Gestión del Conocimiento y la Innovación con el lanzamiento de proyectos como www.planta29.com, la Blogsfera BBVA www.bbvablogs.com o el programa de apoyo a emprendedores digitales BBVA Open Talent www.bbvaopentalent.com

Adicionalmente, colabora con la EOI donde lleva a cabo labores de tutoría de proyectos innovadores de nueva creación, así como en ESDEN donde hace lo propio con planes de Marketing Digital de jóvenes emprendedores.

2

CAMBIAR EL STATU QUO REQUIERE OSADÍA Y PACIENCIA

ALBERTO DE VEGA, EDUARDO S. DE LA FUENTE
TELEFÓNICA I+D



Enero de 2010, auditorio principal de la sede central de una de las más grandes empresas españolas. Cerca de 400 personas con sus ojos clavados en nosotros, mientras esperamos en el escenario a que los últimos asistentes tomen asiento... ¿Cómo demonios hemos llegado aquí?

Todo empezó con un curso de tres días impartido en la empresa donde ambos trabajamos. Era un buen curso, orientado a mejorar la manera de hablar en público de los asistentes. Sin embargo, faltaba algo: no acabábamos de sentirnos completamente satisfechos con el contenido. Cuando llevas años haciendo presentaciones a clientes, a jefes, a miembros de tu equipo, etc., la forma de hacerlo siempre es con una presentación de PowerPoint: repleta de texto y bullet-points-viñetas. Por tanto, la pregunta que quedó en nuestras mentes tras el curso fue: ahora que ya nos han explicado cómo exponer en público, ¿qué hacemos con las otras fases necesarias para crear una presentación?, ¿qué hay que hacer para que tanto la forma como el contenido impacten en la audiencia?

Decidimos empezar por adquirir el libro "Presentation Zen", de Garr Reynolds, quien parecía ser en aquellos momentos (y sigue siendo) una autoridad en la materia. Hablaba de un estilo diferente de presentaciones más visual, basado en una nueva teoría del aprendizaje multimedia de Richard E. Mayer, UCSB (University of California, Santa Barbara), y que utilizaba abundantes imágenes a pantalla completa y muy poco texto. Se buscaba el impacto visual, que la audiencia asociase las palabras que pronunciabas con la imagen en pantalla, recordando la información que proporcionabas mucho más fácilmente. Ambos leímos el libro, una y otra vez, convirtiéndose en nuestro manual de cabecera para todas las presentaciones a partir de ese momento.

Nos gustó tanto crear presentaciones con ese "nuevo" enfoque –que estimulaba imaginación y creatividad y que multiplicaba el impacto causado en la audiencia- que decidimos predicarlo a los cuatro vientos, a quién nos quisiera escuchar. En Mayo de 2009 intercambiamos el primer mail sobre nuestras intenciones. Uno decía:

"Ya sé qué hacer este año:

- Evangelizar sobre el ZenPresentation way

- Impartir un curso siguiendo el libro, orientado a usar el Powerpoint como es debido"

Y el otro contestaba:

"[...] vayamos dando pasos, poco a poco [...]. Si nos ponemos un plan [...] seguro que al cabo del año estamos en condiciones de hacer alguna cosa."

Impartimos el primer seminario en la empresa en Octubre de 2009, apenas cinco meses después de ese primer mail. Durante ese tiempo adquirimos –y leímos- suficientes libros sobre el tema como para convertirnos en clientes platinum de Amazon.com; también preparamos las presentaciones para el seminario mediante las diversas técnicas que íbamos aprendiendo de esas fuentes, aplicando esos conocimientos a las presentaciones que, inevitablemente, hacíamos para clientes y compañeros. Daos cuenta del revuelo que causába-

mos: estábamos desafiando "la manera en que siempre se habían hecho las presentaciones". Intentábamos convencer a todo el mundo de que había que usar las diapositivas al exponer en vivo y que, para enviar por correo, era mejor usar otros formatos de ficheros (hojas de cálculo, documentos de texto, etc.).

Durante esos meses, tuvimos que convencer a nuestros compañeros –y mayores– de que podíamos ir a hablar con los clientes respaldados por presentaciones que apenas contenían texto. Oíamos cosas como:

"Es que una presentación con fotos no es seria".

"Es que tiene que tener más texto porque luego se manda por email".

"Es que luego no se van a acordar de qué has hablado".

Pero, cuando esos mismos compañeros asistían a la exposición de esas presentaciones, tan diferentes de las habituales, veían que los clientes se quedaban encantados y recordaban tanto lo esencial de la presentación como a la persona que la había expuesto.

Evidentemente, después de exponer "en vivo", les mandábamos un fichero de PowerPoint de los de toda la vida, un "docupoint" -un fichero con una cantidad abrumadora de texto redactado en una herramienta diseñada para hacer presentaciones- para que tuvieran la información por escrito. Lo creáis o no, cada vez más gente se iba uniendo a nuestra tribu **[1]**.

Tras impartir cuatro seminarios en otras tantas sedes de la empresa con una gran acogida de crítica y público, el boca a boca empezó a funcionar. Por supuesto, nosotros lo alentábamos mostrando el material del seminario, y otras presentaciones complementarias, en Internet **[2]**. Llegó un punto en el que nuestra empresa matriz se interesó por nuestro trabajo -gracias a la gran labor de marketing de nuestro colega e impulsor de este libro, David Bartolomé- y nos propuso impartirlo en el auditorio de su sede central.

Las inscripciones superaron con creces el número de plazas disponibles en el auditorio, lo que no contribuyó demasiado a facilitar nuestro sueño la noche anterior -nuestros respectivos retoños tampoco ayudaron demasiado esa noche-. Nuestras andanzas como revolucionarios desfilaban ante nuestros ojos, mientras aquel enorme auditorio se llenaba y la gente comenzaba a sentarse en las escaleras.

Fue por supuesto la temática de la charla -y no nuestra inexistente marca personal- la que hizo que la gente acudiera en masa a escucharnos durante las casi cuatro horas de duración. En ocasiones recordamos aquel día, riéndonos de lo atemorizados que estábamos al pasar de una audiencia media de decenas de personas a las cientos y cientos que asistieron aquel día. Pero nos reímos porque las opiniones de la gente nos animaban a seguir hablando del tema a todo aquel que nos quisiera escuchar.

Más de un año después de aquel correo electrónico, seguimos impartiendo seminarios y recibiendo peticiones de compañeros para que les orientemos sobre cómo enfocar sus pre-

sentaciones. Pero también seguimos encontrándonos con reticencias a la hora de utilizar esta nueva forma de entender las presentaciones y conectar con la audiencia.

La pregunta obvia, después de esta introducción, es "Pero, ¿habéis sacado algo de todo esto?". La respuesta es que, de momento, tenemos una sensación un tanto agridulce. Empecemos por lo que creemos haber conseguido.

En primer lugar, tras el seminario inicial, hemos sido invitados en numerosas ocasiones a evangelizar sobre las nuevas técnicas de presentación tanto dentro como fuera de nuestra empresa. En ocasiones hemos sido nosotros -o conocidos nuestros, como David Bartolomé- los que hemos promocionado las charlas en otros ámbitos, pero nos han empezado a llegar peticiones de colectivos que, simplemente, han visto nuestro trabajo en Presentaciones Artesanas. Además, la acogida del seminario siempre ha sido positiva, con muchos asistentes pidiendo que se hicieran talleres más prácticos, más orientados a acompañarles en el recorrido que va desde la concepción de la idea hasta la exposición de la misma.

En segundo lugar, las presentaciones disponibles en Presentaciones Artesanas acumulan en el momento de la redacción de este capítulo 100.000 visitas, tanto a nivel nacional como internacional. En un arranque de "¿y por qué no?", decidimos escribir a los que hasta ese momento habían sido nuestros guías en el camino, los grandes gurús de las presentaciones, para que comentasen nuestro trabajo ¿y sabéis qué?, algunos de ellos lo hicieron. Es impresionante cómo Internet te permite contactar con gente que en el mundo real estarían fuera de tu alcance.

Cliff Atkinson, autor del best seller "Beyond Bullet Points", nos entrevistó **[3]** durante más de 60 minutos, en Abril de 2010, durante los que contamos nuestra experiencia de cómo cambiar la manera de hacer presentaciones en una gran empresa. Pero no fue el único, Robin Williams **[4]** **[5]**, Seth Godin, Guy Kawasaki, Carmine Gallo o Andrew Griffiths **[6]** también aportaron sus comentarios, enviaron un mail o nos citaron en su blog.

Menciones en blogs nacionales como presentArte **[7]**, Tecnotic **[8]** o Vida de un Consultor **[9]** por citar unos pocos nos han ayudado a ampliar aún más el impacto de las ideas que tratamos de impulsar. Como podéis imaginar, todas estas menciones nos animan a seguir adelante, mejorando nuestras presentaciones y material formativo con los comentarios de los asistentes a nuestros seminarios.

Y en tercer lugar, siguiendo con las buenas noticias, nuestros compañeros nos piden ayuda cuando necesitan hacer presentaciones en vivo, solicitando consejos sobre cómo enfocarlas, algunas diapositivas de ejemplo o, simplemente, que echemos un vistazo a lo que han hecho para aportar nuestros comentarios. Es muy satisfactorio ver que luego se atreven a exponer esas presentaciones en congresos y eventos, "pese" a ser algo tan diferente a lo que todo el mundo hace.

En cuanto a la parte menos dulce, no podemos dejar de mencionar aquéllo que aun no hemos logrado: una importante repercusión en nuestra propia casa, a pesar de los reco-

nocimientos y apoyos que recibimos internamente, y el significativo número de gente que ha asistidos a nuestras charlas y seminarios. No sabemos si es porque el mensaje no termina de calar, porque los compañeros no se atreven a dar ese primer paso y comenzar a usarlo en sus presentaciones o, tal vez, porque es muy difícil abandonar las viejas costumbres. Sea por una u otra razón seguimos viendo a diario cómo la muerte por PowerPoint inunda las presentaciones.

Desgraciadamente, "lo normal" siguen siendo las reuniones donde los participantes se sientan alrededor de una mesa –o en un auditorio- con una luz total o parcialmente atenuada. Los ponentes desaparecen ya sea porque de facto no se les ve, o porque al estar inmóviles, sentados tras la pantalla de su ordenador, leyendo dispositiva tras diapositiva nuestro cerebro los cancela. Paralelamente, se produce el efecto polilla entre los asistentes, la intensa luz emitida por el proyector atrae irremisiblemente nuestra atención, mucho más que la voz de un ponente que intenta reproducir palabra por palabra el texto de la diapositiva cosa que nunca podrá hacer en voz alta tan rápido como nosotros mentalmente.

Obviamente, no es la mejor forma de captar la atención de aquéllos que asisten a la reunión, pero parece que es la manera estándar y, ¿cómo vamos a hacer las cosas de manera diferente? ¡Si es que siempre se ha hecho así! Total, haciéndolo así, ya quedo bien, ¿no? NO. Ten fe, hermano: hay otra forma de hacer presentaciones y puede que de esta forma sí que consigas que te hagan caso.

Pese a esta sensación agridulce que comentábamos, estamos muy satisfechos con la acogida de esta iniciativa. Resulta curioso que tras las horas de nuestro tiempo libre empleadas en la lectura de libros y blogs, en la preparación de los seminarios, en la creación de las presentaciones, en la redacción de la documentación, etc., cuando nos preguntan "¿por qué lo habéis hecho?", tengamos que dedicar unos minutos a pensar la respuesta.

En su último libro, "Drive", Dan Pink nos habla de los tres factores que llevan a los trabajadores 2.0 a mayores niveles de productividad y satisfacción personal: autonomía, propósito y maestría. Ser un referente en un campo, el desafío que ello supone llegar ahí y mantenerse y el deseo de contribuir en tu propio entorno es lo que ha llevado a trabajadores expertos a crear en su tiempo libre y de forma gratuíta productos como Linux, Apache o la Wikipedia.

En un entorno laboral donde disponíamos de autonomía –o empowerment como actualmente se ha venido a denominar- y propósito, la posibilidad de liderar el cambio en una habilidad social, desgraciadamente tan poco común entre los perfiles técnicos como los nuestros, suponía para nosotros un desafío muy tentador que no podíamos dejar pasar.

Sólo nos faltaba un empujoncito, que llegó de la mano de Andrés Pérez **[10]** durante un curso que nos ofreció en Octubre de 2009: el afrontar este reto suponía, además, la creación de una marca personal que esperábamos incrementase nuestra visibilidad dentro de un grupo de trabajadores con títulos universitarios técnicos y experiencia en tecnologías de la información y las comunicaciones que apenas se diferencian entre sí.

Decidimos, pues, embarcarnos en construir los pilares de aquella nuestra nueva marca personal:

Relevancia. ¿Por qué innovar en presentaciones? ¿Para qué vale? Pues porque estamos hartos de ver siempre las mismas presentaciones repletas de texto, y que no han sido pensadas para responder a las preguntas que la audiencia se hace. Estamos hartos de ver cómo, cuando exponemos en público esas presentaciones, la sensación que tenemos es de aburrir a los asistentes hasta el infinito y más allá. Estamos hartos de que, en un congreso con varios ponentes, las presentaciones sólo se diferencien en la plantilla utilizada y el contenido. En definitiva: estamos buscando la manera de destacar, de que el público se fije en nuestras presentaciones porque son diferentes. Y, por eso, se acordará de ellas y de quién se las presentó. ¿No merece la pena por eso?

Confianza. Precisamente por nuestro perfil académico –licenciado en Físicas e Ingeniero Informático - la tarea que teníamos entre manos no era especialmente sencilla. No se trataba solo de dominar una materia, sino de iconstruir una relación de confianza! Comentarios como "¿qué hacen dos ingenieros evangelizando sobre habilidades sociales?", lejos de ser puntuales, eran norma. Debíamos predicar no solo con la palabra, isino con el ejemplo!

Notoriedad. Dentro de nuestra estrategia de visibilidad y contribución, emprendimos numerosas acciones, muchas de ellas hubieron de ser reconducidas y enfocadas a posteriori en un intento de racionalizar el esfuerzo y maximizar el impacto. Por un lado, nacimos con una genuina voluntad de contribución a la comunidad. El disfrute de nuestro trabajo no podía estar limitado a nuestro ámbito laboral y, por eso, desde un primer momento, decidimos que estaría disponible bajo licencia Creative Commons en un sitio de reconocido prestigio internacional: Slideshare.com. Dada la naturaleza de nuestra compañía, de marcado carácter internacional, decidimos que no podíamos limitarnos en el ámbito lingüístico, por lo que decidimos igualmente compartir nuestro conocimiento tanto en lengua española como en lengua inglesa. Montamos listas de correo para la distribución de artículos y creamos una wiki interna que, posteriormente, dieron origen a un blog interno y a frecuentes contribuciones a la blogosfera hispana.

Ahora bien, más allá de que hayamos comenzado el camino de creación de nuestras marcas personales, ¿qué ha ganado la empresa con nuestra iniciativa? Analicémoslo en detalle:

¿Cómo hemos llegado a una situación en la cual PowerPoint parece haberse convertido en el formato por excelencia para el intercambio de prácticamente cualquier tipo de información dentro de la empresa?

Las excusas, que no razones, son variopintas, pero casi todas parecen pivotar alrededor de un factor: la atención. Cada día nos asaltan –sí, asaltan- con información desde múltiples puntos. No solo ya desde los tradicionales medios de difusión de masas, como la televisión, la radio y la prensa, sino también desde nuestros buzones de correo –sí, porque habitualmente tenemos más de uno- el teléfono móvil, el teléfono fijo, los SMSs, el Twitter, Facebook, etc. Bienvenidos a un mundo "siempre conectado, siempre distraido." Es tal la avalancha, que necesitamos que la información sea cada vez más compacta para que poda-

mos asimilarla antes de la siguiente interrupción, de ahí el éxito de servicios como el SMS y el Twitter. ¿En qué lugar quedan entonces los informes de toda la vida, escritos con procesadores de texto y extendiéndose varias páginas en las que se analizan en profundidad y desde distintos puntos de vista el tema objeto del informe? Sencillamente, han quedado fuera de juego. No tenemos tiempo de leerlos, necesitamos un resumen ... PowerPoint llega al rescate.

¿Rescate o espejismo? Una herramienta no va a solucionar nuestro déficit de atención. La sustitución de formatos no resuelve el problema, de hecho lo agrava aún más: PowerPoint no fue concebido para organizar un argumento escrito sino para dar soporte a un discurso oral. Desgraciadamente las presentaciones al uso -diapositiva tras diapositiva llena de texto apretado, diagramas y gráficos ininteligibles- dieron cuño al término: "muerte por PowerPoint [11]."

Evangelizando sobre las nuevas tendencias de presentación nos convertimos en el enemigo de la muerte por PowerPoint:

Estamos siendo más ecológicos (menos papel, menos toner utilizado). Por regla general, los docupoints se imprimen; sí, se imprimen porque queramos o no aún somos inmigrantes digitales que no han abrazado por completo la revolución digital. Frente a un documento de texto, el docupoint, con sus fondos a todo color consume, además, grandes cantidades de tóner, ya sea negro o en color. Finalmente, un docupoint emplea, en términos generales, un mayor número de páginas que un resumen ejecutivo textual. En definitiva, más tóner, más papel, más electricidad,... una mayor huella de carbono.

Estamos aumentando la eficiencia de las personas que tienen que preparar una presentación. Ya hemos comentado que un docupoint emplea un mayor número de páginas que su equivalente textual. No es, pues, demasiado arriesgado aventurar que dicho incremento de páginas conlleve una mayor cantidad de tiempo en su elaboración. No faltará quien señale, sin embargo, que, tomando una diapositiva de aquí y otra de allá, en realidad se puede componer un docupoint en un brevísimo espacio de tiempo. Demos, por tanto, la bienvenida a un nuevo término: "frankenpoint." Un "frankenpoint" es el resultado de la construcción de un docupoint a partir de fragmentos de otros docupoints cuyos restos decadentes encontramos en algún oscuro rincón de nuestro ordenador. Ni que decir tiene que salvo contadas excepciones, ponemos en cuarentena los resultados que puedan obtenerse por esta vía, ya que lo más probable es que carezca por completo de mensaje y cualquier tipo de hilo conductor.

Estamos evitando la sobresimplificación, mejorando la manera en que se cuentan las ideas. Resumir un documento de varias decenas de páginas en unas pocas diapositivas exige grandes dotes de síntesis. Si a ello le agregamos una cierta dosis de urgencia, el resultado será, en una buena parte de las ocasiones, una visión sobresimplificada -simplista- del problema y su posible solución. El docupoint no hará justicia a la idea que se quiere contar, lo que redundará en muchos casos en oportunidades perdidas para el autor del informe docupointeado, pero también para el receptor del mismo.

En una economía en recesión en la que las empresas buscan reducir costes, ¿en qué lugar queda una práctica -la redacción de docupoints- que lleva más tiempo, cuesta más dinero (tóner, papel, electricidad) y encima es menos eficiente en la transmisión eficaz de las ideas?

Por tanto, la empresa en la que trabajamos obtiene un claro beneficio al poner en práctica estas técnicas. Mejores presentaciones implican mejor comunicación, un elemento clave para el buen funcionamiento de cualquier compañía.

¿Listos para apuntar la receta del éxito como INprendedores? Leed atentamente ... no existe, el éxito depende de demasiados factores. Nos gustaría compartir, sin embargo, con vosotros una serie de cosas que a nosotros nos han funcionado en nuestra, hasta ahora, breve carrera como INprendedores:

1. **"Es mejor pedir perdón que pedir permiso".** INprende, promueve el cambio sé un culo inquieto, todo es susceptible de mejora, TODO. ¿Por qué no intentarlo?, ¿por qué conformarse con lo establecido, con lo oficial?, ¿por qué abrazar el statu quo, por qué no encararlo? ¿Vas a pedir permiso para iniciar una revolución en tu propia casa?, ini hablar! ¿Pedimos nosotros permiso? Ni se nos pasó por la cabeza. Bien es cierto que INprendimos en nuestro tiempo libre, pero ¿y si hubiera sido en el tiempo de la empresa? La respuesta es sencilla: si no afecta a vuestro rendimiento, si os aseguráis de cumplir con vuestros objetivos, no vemos porqué tendríais que rendir cuentas a nadie.

2. **"Dos mejor que uno".** Busca un compañero de fatigas, o varios. INprender no es tarea sencilla, Si te decides tú sólo a INprender, es muy fácil desanimarse: falta de tiempo libre, picos de trabajo, pereza, pereza, claudicación ante el statu quo, procrastinación ¿hemos comentado ya lo de la pereza?. Recluta a alguien que comparta tu pasión, o hazle partícipe de ella, apoyaos el uno en el otro para sacarlo adelante.

3. **"Predica con el ejemplo".** Si tú no eres el exponente del cambio que intentas promover ¿cómo esperas que otros sigan el ejemplo?... Enrolar en tu tribu [1] a alguno de tus mayores, cuanto más mayor mejor, no tiene precio.

4. **"En una empresa grande es fácil/difícil INprender**". Una persona "del exterior" podría pensar que el personal de una gran empresa dispone de más recursos para INprender. Nada más lejos de la realidad, al menos siguiendo los cauces oficiales. La burocracia en una gran empresa llega a ser realmente exasperante. Cualquier gestión, hasta la más sencilla, se dilata en el tiempo, teniendo que recurrir, como en casi todos los sitios, a tu red de contactos para bien aligerar los trámites oficiales o, simplemente, cortocircuitarlos. ¿Es entonces tan difícil INprender en una gran empresa? En realidad, no tanto. Evidentemente, promover un cambio en una gran organización no se consigue de la noche a la mañana, hay que empezar por pequeños pasos y disponer de grandes dosis de paciencia, sin olvidar al compañero de fatigas. Posiblemente, al principio sólo te escuchen tus amigos, a veces ni eso, pero conforme tomes impulso y el boca a boca comience a funcionar, tu tribu irá creciendo. Más seguidores significa más boca a boca y más publicidad, hay que perseverar, insistir hasta alcanzar la masa crítica que convierta tu movimiento en impara-

ble. Además, la gran empresa ofrece acceso a herramientas corporativas como listas de correo, wikis y blogs que puedes utilizar para promover el cambio.

5. **"Tú eres tu mejor inversor".** Si el tema te apasiona, además de tu tiempo libre, no dudes en invertir en tu formación y en material de apoyo a tu actividad. A nosotros Amazon nos ama debido a la cantidad de libros adquirida en su web. Si la burocracia interna te exaspera y puedes permitírtelo, tira de tu propia cartera porque ajustarse a los procesos internos –p.e., de adquisición de material– puede suponer una muerte temprana para tu INpresa.

En conclusión, podemos decir que pese a los pocos meses transcurridos, hemos aportado nuestro grano de arena a la mejora de la empresa en que trabajamos, pero también hemos crecido personalmente y comenzado la creación de nuestra marca personal.

Existe otra forma de entender las presentaciones y conectar con tu audiencia: iúnete a nosotros!.

1. Referencias

[1] Godin, Seth (2009). "Tribus: necesitamos que tú nos liberes". Ediciones Gestión 2000

[2] **www.presentacionesartesanas.com**

[3] **www.beyondbulletpoints.com/members/11395.cfm**

[4] **www.slideshare.net/advl03/images-tidbit**

[5] **www.slideshare.net/advl03/delivery-tidbit**

[6] **www.andrewgriffithsblog.com/929/if-you-are-a-presenter-you-need-to-see-this**

[7] **www.presentarte.es/2010/03/el-arte-de-la-presentacion-i.html**

[8] **www.tecnotic.com/content/el-arte-de-la-presentaci%C3%B3n-presentaciones-zen**

[9] **http://blog.raulhernandezgonzalez.com/2009/10/el-arte-de-hacer-presentaciones**

[10] **www.marcapropia.net**

[11] **www.smallbusinesscomputing.com/biztools/article.php/684871**

2. Sobre los autores

Eduardo S. de la Fuente (Palencia, 1975). Ingeniero en Informática por la Universidad de Valladolid. Durante su carrera profesional ha desarrollado diferentes roles, desde el desarrollo de software al liderazgo de proyectos de investigación y desarrollo nacionales y europeos. Actualmente desempeña el rol de Líder de producto en Telefónica I+D.

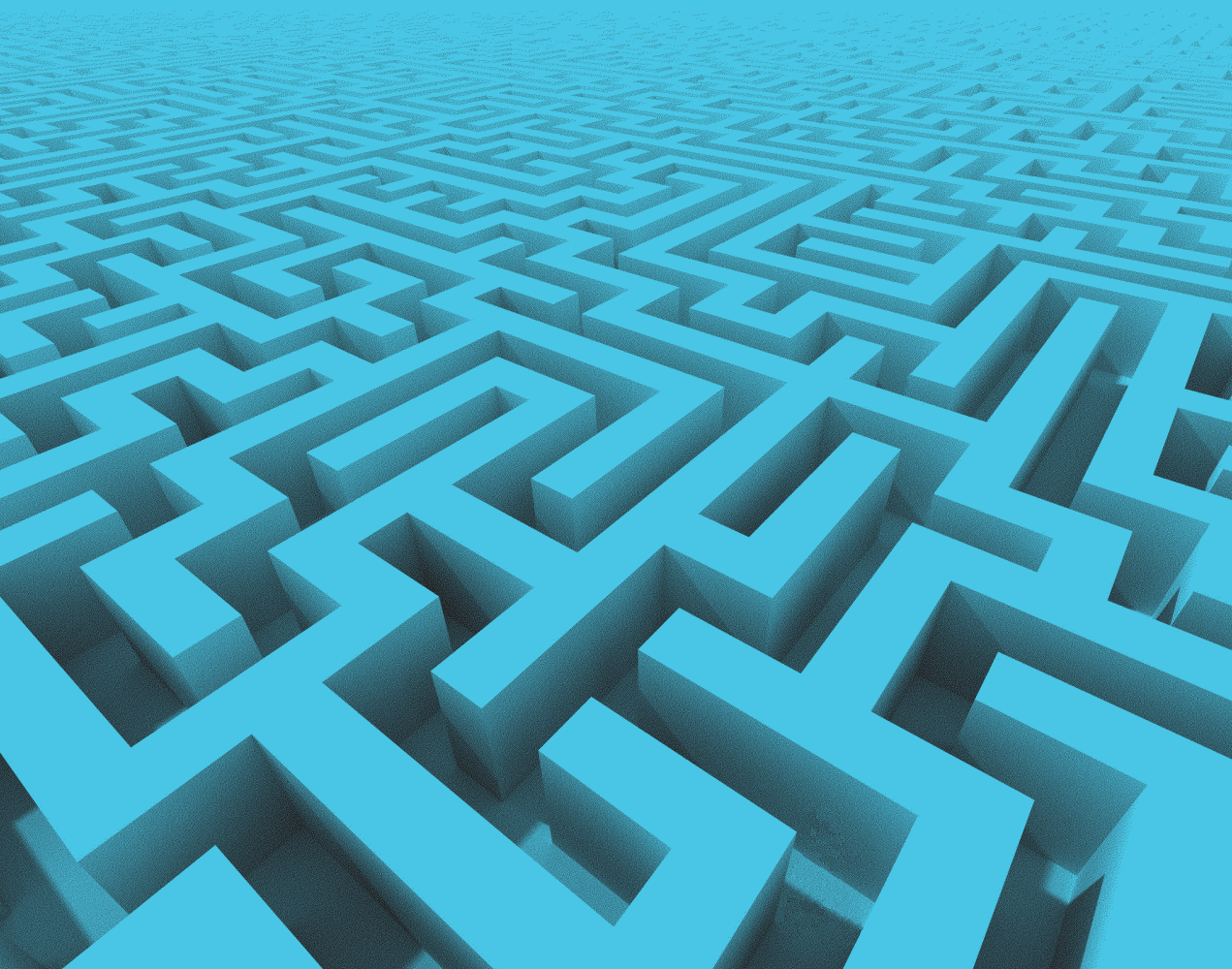
Alberto de Vega (Logroño, 1975) es Licenciado en Ciencias Físicas, rama Electrónica por la Universidad de Valladolid. Durante su carrera profesional ha dado clases en la Universidad, ha escrito en revistas de videojuegos y ha desarrollado software. Actualmente desempeña el rol de Consultor en Telefónica I+D.

Eduardo S. de la Fuente y Alberto de Vega vienen desarrollando, desde mediados de 2009, una activa campaña formativa con el objetivo de erradicar el fenómeno de "Muerte por Powerpoint", ampliamente extendido en la empresa y la universidad española, a través de una serie de ponencias y seminarios en empresas, colegios profesionales y, en general, todas aquellas instituciones interesadas en poner fin a esta lacra que supone el mal uso y el abuso del PowerPoint.

3

CONECTORES DE IDEAS, PROYECTOS Y PERSONAS DENTRO DE LAS EMPRESAS

DAVID BARTOLOMÉ SEDANO
TELEFÓNICA I+D



¿Qué es ser conector? ¿Estamos potenciando este rol dentro de las grandes organizaciones? ¿Cuál es su misión dentro de las empresas? ¿Y fuera? ¿Es una actividad laboral o una actitud personal y/o profesional? Comienzo este capítulo con algunas preguntas abiertas que espero podamos ir respondiendo, o al menos hilando, después de su lectura.

Apunte a modo anecdótico: Este capítulo nace dentro de un vuelo con destino México D.F., donde tengo la inmensa suerte de poder participar, junto con compañeros que están en las diferentes empresas que forman el mapa de actividad que tiene el Grupo Telefónica en Latinoamérica, en unos talleres de trabajo sobre cultura de innovación, emprendizaje y conceptualización de ideas. Podría parecer que mi asistencia a estas jornadas de trabajo vienen marcadas por mi actual rol dentro de la organización, pero quiero pensar que "la chispa" para proponer mi asistencia es precisamente la temática que abordamos en este capítulo: mi invitación se ha motivado, en gran medida, gracias al movimiento Azules, la red social no oficial de empleados vinculados a Telefónica, y que más adelante comentaré como potencial fuente de conectores dentro de Grupo Telefónica. La importancia de "ser conector" empieza a calar poco a poco en las organizaciones.

El rol de conector dentro de una organización no es nada nuevo: todos los somos en cierta medida. Todos tenemos la facilidad de actuar de "pegamento" entre ideas y proyectos o podemos referenciar a la persona adecuada para un fin concreto. La diferencia radica en que en casi el 100% de los casos es una actividad que hacemos "como añadido", es decir, que no forma parte de la actividad laboral de cada uno de nosotros.

Resulta curioso que, con la llegada de nuevas formas de trabajar dentro de las organizaciones (metodologías ágiles, implantación de "filosofía 2.0" para nuestros procesos, etc.), hayamos perdido un poco la perspectiva de la gran importancia de seguir alimentando y consolidando una de las actividades más antiguas dentro de cualquier entidad, sea pública o privada: el *networking.*

Si, *networking.* Esa palabra tan castigada por todos nosotros con la llegada de la Web 2.0, tanto que hemos llegado a menospreciarla dejándola a la altura de un mera red social a la que acceder desde Internet. Sin desmerecer al buen hacer y la mecanización de la práctica del *networking* que nos han dado algunas de las principales redes sociales que circulan en Internet, creo que la palabra esconde algo más.

Porque el *networking* es algo más que una plataforma, es algo más que unas esporádicas reuniones presenciales en las que pasar de un contacto online a offline: para mi *networking* es crear nuevas ramas dentro de esa gran red, gracias a la cantidad/calidad de personas (nodos) con los que tienes contacto dentro de tu ámbito (tu red). Combinando esas relaciones, creamos a su vez nuevas ramas en la red, como hemos comentado, que puedan seguir teniendo evolución propia: crecer, modificarse, ser temporales, permanentes, desaparecer o crecer exponencialmente gracias a una combinación acertada en la composición de los nodos (las personas) y la red (el ámbito).

Probablemente la definición que acabo de hacer sobre *networking* no la encontréis ni en la *Wikipedia* ni en un diccionario de la RAE: supongo que será de cosecha propia. Y pro-

bablemente haya personas que no estén de acuerdo con esta definición, lo cual es muy respetable. Para los que os veáis reflejados en esta manera de ver el concepto del *networking*, y, especialmente, para los que os veáis como esos catalizadores de nuevas ramas en la red, va dedicado este capítulo.

1. ¿Eres conector?

Para responder a esta pregunta, permitid que os haga un pequeño test:

- Si te cuentan una buena idea de un compañero, ¿le animas a presentarla a las personas adecuadas?
- ¿Te has saltado el "cauce establecido" alguna vez para lograr que una propuesta salga adelante?
- ¿Piensas en global los proyectos, sabiendo que hay que implicar a todas las partes?
- ¿Te implicas y te sientes satisfecho en ayudar a que se consigan los objetivos de los que te rodean?

Si has respondido "Si" a tres de estas preguntas, todo indica que tienes un perfil o inquietudes de "conector" dentro de tu ámbito de actuación.

¿Cómo se detecta a un conector dentro de una empresa? Un conector es aquella persona que, en primer lugar, disfruta de lograr que ideas, personas y/o proyectos lleguen a buen puerto gracias a la labor de creación de oportunidades para que todo eso coincida en el momento, espacio y tiempo adecuados. Y reafirmo lo de disfruta porque, en la mayoría de los casos, no es algo que se realice dentro de la actividad profesional de cada uno, sino que parte del propio interés personal de la persona que actúa de conector.

Otro de los factores que ayuda a detectar este perfil cada vez más valioso en las organizaciones (más si cabe cuanto más grande y distribuida está la empresa) es su amplio conocimiento de las actividades que se realizan dentro de la compañía (que puede ser profundo en algunas de ellas y más ligero en otras). Y el conocimiento no tiene porqué quedarse en su perfil concreto (técnico, gestor, control, etc.), sino que trasciende a tener una visión más horizontal de las actividades que se hacían, hacen y están previstas hacerse. Para un conector, estar al tanto de las personas y proyectos que participan en el día a día es básico para que su actividad sea lo más productiva posible.

Los conectores en las organizaciones no hay que buscarlos: todos los conocemos. Son las típicas personas con las que contactas cuando no sabes cómo solucionar un problema o tienes una propuesta y recurres a ellos para que te aconsejen cómo escalar el tema en cuestión y, sobre todo, a quién hacerlo.

2. El conector como intraemprendedor

El conector dentro de una organización tiene su cabida como INprendedor (de ahí su referencia dentro de este libro de experiencias de intraemprendizaje):

- Normalmente tienen que romper con algunas normas establecidas desde hace mucho dentro de la estructura en la que se mueve.
- Suelen ser perfiles que inicialmente son vistos de una manera extraña (en algunos casos, se les etiqueta de "amenaza").
- Tienen que convencer a muchas personas para conseguir el objetivo final que se persigue.
- Arriesgan en buena medida su reputación (uno de los mayores patrimonios en las empresas) cuando creen en lo que persiguen.
- No tienen a priori claro cuál va a ser su recompensa en todo esto, si es que la puede haber, lo cual no siempre está asegurado.

Pensad ahora en cómo vemos al emprendedor que decide iniciar su proyecto personal: ¿no nos planteamos las mismas premisas que las descritas anteriormente?

3. Empresa: ¿por qué tener conectores?

Hemos comentado que para una persona que se considere conector hay un fuerte arraigo de satisfacción personal por ayudar a que las propuestas salgan adelante. Pero, aparte de la indudable labor beneficiosa que se puede hacer dentro de las organizaciones cuando la implicación va más allá de las "labores establecidas", ¿por qué debe la empresa potenciar este rol?

"El mayor valor de esta compañía son las personas que la componen": ¿cuántas veces habéis leído o escuchado (o incluso escrito) esta frase? ¿Realmente nos lo creemos? ¿Somos las personas el mayor valor de las empresas? Pues, como en botica, hay de todo. Lo que parece evidente es que hay una relación directa entre la satisfacción laboral del empleado con su rendimiento en sus actividades. ¿Y qué hay mejor que una empresa que facilita lo máximo posible que se valoren las buenas ideas de los empleados, creando sinergias con otras áreas para hacerlas realidad? El rol del conector tiene un papel clave en ese escenario, no sólo haciendo fluir esas propuestas entre las áreas más adecuadas, sino ofreciendo un "campo de cultivo" para crear grupos de trabajo con roles complementarios.

Otro de los debates candentes, y que impacta de lleno en la conveniencia de tener conectores dentro de las organizaciones, es el nuevo modelo de empresa que estamos empezando a identificar según nos vamos adentrando al siglo XXI: las empresas ya no son un castillo con enormes muros de piedra. De repente, alguien ha pensado que no estaría mal

empezar a abrir puertas en esos muros para poder invitar a otros a entrar y crear actividades conjuntas. La empresa abierta, y su vertiente en la actividad de innovación (Open Innovation), han hecho ver a las empresas que necesitan perfiles de personas que "conecten" a empresas y personas alrededor de proyectos de interés común.

No, no me estoy refiriendo a una actividad comercial como la que estamos habituados a conocer: el modelo de empresa abierta parte de unas premisas de confianza entre todas las partes, que requiere de perfiles que conozcan muy bien lo que se hace dentro, pero que también tengan una actividad conectora fuera de esos muros: bien porque participan activamente en actividades por interés meramente personal, bien porque conocen nodos que pueden ser un aliado muy interesante para la nueva rama de la red que se empieza a querer tejer.

Y el modelo abierto no sólo surge en las empresas, sino que también tiene su espacio en las otras dos "hélices" que tienen que impulsar en buena parte el avance de la sociedad en muchos aspectos: la universidad (como exponente de los centros educativos en general) y las administraciones públicas. Según Etzkowitz, estos tres ejes son los que deben complementarse entre sí para que los tres juntos impulsen el correcto funcionamiento de nuestra sociedad: más docentes con experiencia en el mundo empresa que puedan formar a los futuros profesionales, más investigadores en las empresas que puedan aplicar los estudios desarrollados en el ámbito educativo a áreas de investigación y el fomento de esas relaciones por parte de las administraciones públicas. ¿Acaso no hay un gran perfil de conector en medio de esas tres hélices?

4. Conectores en red y el poder de Internet

Probablemente uno de los factores más importantes, si no el mayor, para un conector es Internet. Resulta curioso que hayamos tenido que "mecanizar", en cierta forma, nuestra red de contactos en Internet para darnos cuenta del potencial que tiene esta actividad que llevamos haciendo dentro de las empresas desde siempre. De nuevo, Internet nos quita el velo de los ojos para que veamos lo que ya estábamos haciendo.

Internet nos ha multiplicado exponencialmente las posibilidades de seguir tejiendo nuestra red de conexión y crear nuevas ramas de interés. Donde antes existía la barrera física, en el que el rol de conector era más complicado, ahora nos han abierto la puerta a un mundo en el que todo puede ser digital. Mi consejo: aprovechar el empuje que nos ofrece las TIC, sin descuidar la faceta más humana de la actividad del *networking* (siempre he sido más de hablar con las personas que con las máquinas).

Internet también permite descubrir a personas que siempre han tenido ese rol pero quizá no se hayan dado cuenta hasta que han abierto esta caja de sorpresas, como son las redes sociales. Un valor añadido que ofrece Internet en este aspecto a las empresas es la posibilidad de que sean los propios empleados los que interactúen entre ellos, facilitando la colaboración y estableciendo nuevas relaciones de confianza desde un ámbito externo

a las típicas herramientas de colaboración de las grandes organizaciones. Se vislumbran aires de redes de conectores de empresas, pero fuera de ellas. ¿Paradójico, verdad?

Probablemente a más de un responsable de Comunicación o RRHH se le haya erizado ligeramente el pelo ante el párrafo anterior: ¿empleados haciendo piña en las redes sociales? ¿sin estar nosotros dentro, controlando? Que no se me preocupen: sí, el poder de la nueva forma de comunicarnos trae consigo muchas cosas buenas, y una es la transparencia: de repente nos han puesto un escaparate al público. Y digo buenas, porque creo firmemente que las empresas pueden aprovechar el empuje de este movimiento tecnológico (y que también tiene mucha parte de social) para seguir mejorando. Forma parte de la nueva cultura en las empresas: las que se adapten a esta nueva forma de convivencia empresa-empleados saldrán bien paradas; las que se dediquen a poner trabas acabarán en una situación complicada en cuanto a reputación entre los empleados, accionistas, proveedores, etc. Y sí, aquellas que no sólo se adapten, sino que lo potencien, serán las que más provecho podrán sacar a aquellos empleados que ven en las redes sociales un espacio para aplanar las estructuras jerárquicas y un soplo de aire fresco a la hora de actuar de conectores, proponer ideas, exponer puntos de vista, etc.

Y para poner el punto positivo al poder de las redes sociales y la actividad de los conectores de empresa dentro de ese escenario, hablemos de un caso que, creo, ha sido positivo para una empresa como Telefónica y me toca muy de cerca: Azules.

5. El caso Azules como red social de conectores en Telefónica

Azules (www.somos-azules.com) es un movimiento NO oficial de empleados de ayer y hoy de Telefónica, proveedores y clientes con la firme idea de que los medios sociales y la conversación constructiva en la Red puede ser beneficiosa para las empresas. Con esa idea en mente, y por iniciativa de varios compañeros, nace Azules.

Todos sabemos que facilitar los intercambios informales, el conocimiento y las relaciones entre los empleados de una empresa es el verdadero motor que hacer que las cosas acaben funcionando. En el mundo actual, una empresa debe ir más allá de los empleados. La empresa se transforma en un ecosistema permeable, que abarca no sólo a los profesionales que trabajan en ella en ese momento, sino también a ex empleados, clientes y colaboradores externos. La innovación externa y la relación de con el entorno cobran cada vez más importancia en las organizaciones. Es en este ecosistema de colaboración, abierto y dinámico, en el que Azules quiere ser una pieza de conexión: el “Mundo Real” con el mundo de empresa.

La primera impresión que recibe uno cuando conoce un poco la iniciativa Azules es pensar que es una estrategia Social Media o similar perpetrada por Telefónica: nada más lejos de la realidad. Azules surgió de una manera espontánea por parte de un grupo de empleados con inquietudes en redes sociales y otras iniciativas de comunicación y colaboración que, allá por el 2005, empezaban a pitar cada vez más gracias a la Web 2.0. En cierta manera, Azules

nació precisamente con un sentimiento de mejora en los procesos comentados anteriormente: en una empresa global con cientos de miles de empleados es presumible encontrarnos con problemas a la hora de compartir información, buenas prácticas, etc. El grupo inicial que conformó Azules pensó que todo lo que rodeaba el mundo de los blogs, wikis, redes sociales, etc., tenía un potencial enorme a la hora de poder colaborar entre nosotros.

Ese era el objetivo principal de esta iniciativa: conseguir relacionar a los empleados del Grupo Telefónica. Algo muy habitual dentro de las empresas y sus estrategias de compartición de conocimiento, pero aquí rompimos un poco las reglas del juego: lo haríamos en un ámbito abierto y público, acorde a lo que considerábamos daba valor a este movimiento. Azules siempre ha buscado esa quimera: una proximidad entre compañeros de una multinacional con presencia en varios países y repartida en varias empresas. El *crowdsourcing* a conseguir podría ser muy potente como valor para los profesionales, la empresa y, por supuesto, los usuarios de nuestros productos.

La base de Azules es la compartición de ideas, pensamientos y conocimiento entre las personas que participan en este movimiento, ofreciendo otros espacios más allá de los establecidos por la propia empresa. Azules no pretende sustituir los sistemas de comunicación dentro de la empresa, sino ser un espacio complementario (y creemos que necesario, como entidad abierta a la sociedad) en los que poder interactuar con el mundo exterior. La temática de la iniciativa tampoco está enfocada al ámbito profesional del Grupo Telefónica, sino que pretende ser más abierta: aficiones, intereses, ideas interesantes, etc. Todo cabe dentro de Azules, siempre que se guarde un respeto a las ideas y comentarios de los demás y, cómo no, no se divulguen temas profesionales que sean confidenciales.

Una reseña interesante sobre esta iniciativa es su capacidad de incluir a otros profesionales que han tenido una relación profesional con el Grupo Telefónica en el pasado. Son personas que aportan su propio valor a la iniciativa desde un punto de vista externo, cuya opinión es muy valiosa.

Azules nace con cuatro premisas fundamentales:

- Creemos en la comunicación con la sociedad. Las empresas las forman las personas que allí trabajan, y Azules busca ofrecer ese espacio común, esa "cara amiga" con la sociedad.

- Creemos en las ideas compartidas. Muchas veces las organizaciones son tan grandes que resulta complicado compartir conocimiento entre los departamentos. Sin embargo, de esa colaboración nacen iniciativas, proyectos e innovaciones.

- Creemos en el *networking* como una forma de facilitar las tareas que todos realizamos en nuestro día a día. Creemos que ser conectores es un valor diferencial.

- Estamos convencidos del valor que nuestros clientes pueden ofrecernos para mejorar en nuestro día a día y pensamos que una proximidad a ellos desde un sitio "no oficial" puede ofrecer un valor, tanto para ellos como para la empresa.

Una experiencia social como el movimiento Azules tiene resultados tangibles (proyectos de colaboración que han surgido de una comunicación empezada en alguna red social, plantear mejoras junto a clientes que nacieron de una interacción abierta en la red, etc.), pero son quizá aún más relevantes los resultados intangibles, auténticos motores de los resultados que están por venir: estamos cambiando poco a poco la tradicional cultura de empresa (algo cerrada) a un entorno de construcción en conjunto (abierta).

Algunas de las cosas que nos enorgullecen dentro de Azules son:

- En primer lugar, tener un conocimiento más profundo y cercano de los profesionales vinculados al Grupo Telefónica, tanto entre nosotros como con el resto de sociedad, gracias a la ventaja de estar en red.

- La compartición de conocimiento entre los profesionales del Grupo, que ofrece un espacio abierto en el que se debaten ideas de interés entre todos los integrantes.

- La interfaz próxima entre los clientes y la empresa, al actuar indirectamente como un canal de comunicación cercano entre ambas partes.

- La puesta en común conocimiento de ideas, productos y servicios interesantes para la mejora del día a día en las diferentes organizaciones de la empresa, ofreciendo un canal añadido de vigilancia tecnológica.

- La prueba, en un grupo abierto de usuarios avanzados, de nuevos servicios e iniciativas en Internet, al estilo laboratorio de experiencia de usuario, ofreciendo a todos la posibilidad de expresar sus opiniones personales.

- Un acceso directo y confiable a las personas con las que, dentro o fuera del Grupo, se necesita contactar, formando un gran meta-directorio de profesionales en múltiples áreas.

- Un espacio para el desarrollo de la dimensión humana de los profesionales del Grupo, en el que tienen cabida las aficiones e intereses personales de cada uno.

6. Conclusiones

Curiosamente, la mayor parte de este capítulo se escribió antes de que llegara a mis manos el último libro de Seth Godin, “Linchpin”, que precisamente denomina de esa manera a los conectores de los que hablo en esta reflexión. Como bien afirma Godin, los modelos de empresa y trabajo están cambiando: ni existe el trabajo para toda la vida ni todos los empleados se conforman con una actividad mecánica durante toda su vida profesional.

Las empresas empiezan a valorar a los empleados que piensan y actúan diferente, que son el motor del cambio de mentalidad empresarial que nos obliga los nuevos tiempos. Asimismo, somos nosotros, como profesionales, los que hemos elevado el listón sobre en qué tipo de empresa queremos trabajar. Resulta paradójico que esta corriente de cambio empresarial-laboral se reafirme en un escenario de crisis, miedo a perder el empleo, precariedad en el empleo, etc. O, quizá, no sea fruto de la casualidad y haya ido necesariamente unido a este nuevo ecosistema en el que nos ha tocado vivir el cambio.

El conector todavía será visto como "rara avis" dentro de las organizaciones: probablemente seguirá asociándose al empleado algo díscolo, que se inmiscuye en labores a las que no ha sido invitado a participar. Un consejo a las empresas, administraciones públicas y universidades: aprovechad las ganas e ilusión de esas personas y planteadles retos en los que sea necesaria la participación y unión de varias áreas. Y otro consejo a esos conectores; seguid remando a contracorriente con fuerza y constancia, aunque las aguas cada vez vengan más revueltas: suele ser la señal de que estáis llegando al origen del río y podáis cambiar el cauce si llegáis muchos.

7. Referencias

Barabasi, A. (2003). "Linked: How Everything Is Connected to Everything Else and What It Means".

Bernoff, J. – Schadler, T. (2010). "Empowered", "HEROes — highly empowered and resourceful operatives".

Etzkowitz, H. (2003). "Innovation in innovation: the Triple Helix of university- industry-government relations", Social Science Information, vol, 42, n.º 3, pp. 293-337.

Godin, S. (2010). "Linchpin: Are You Indispensable?"

Somos Azules: **www.somos-azules.com**

8. Sobre el autor

David Bartolomé Sedano (Vitoria-Gasteiz, 1976) es Ingeniero Informático y Postgrado en Soluciones Internet por la Universidad de Deusto. Durante los últimos años ha desempeñado actividades de coordinación y jefatura de proyectos en actividades relacionadas con las TIC. Actualmente es responsable del área de Cultura de Innovación y Comunicación online en Telefónica I+D.

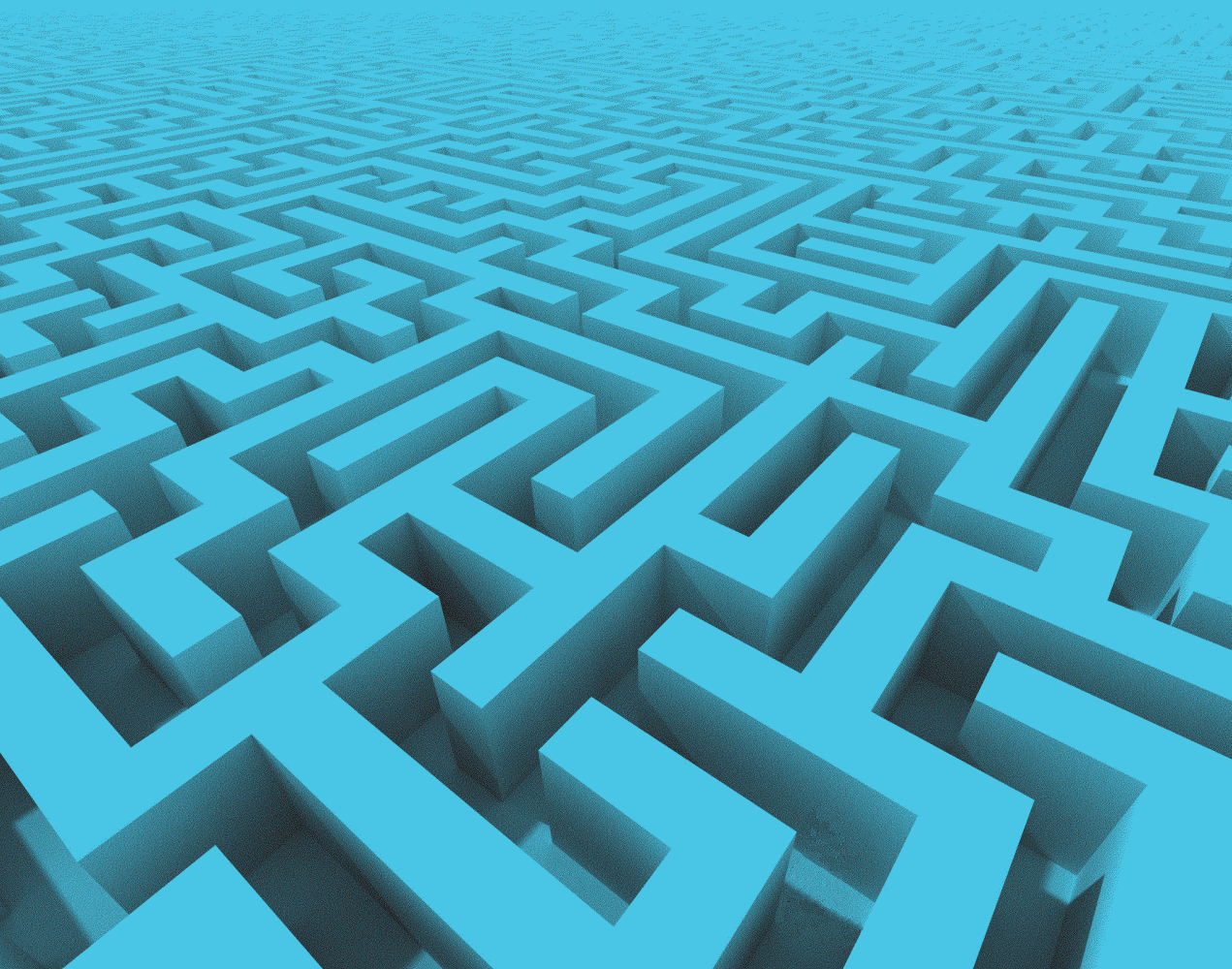
Desde el año 2005, y en sus ratos de "ocio", co-lidera la iniciativa Azules (red social no oficial de empleados de Telefónica), intentando promover una nueva forma de interactuar entre la empresa y la sociedad que conversa en la Red. Esta iniciativa ha sido galardonada por un premio Bravo! dentro de Telefónica, como ejemplo de cambio cultural dentro de la organización.

También participa en iniciativas de fomento del emprendizaje e intraemprendizaje, como Iniciador Valladolid y la asociación "Escuela Emprendedores".

4

AQUÍ ESTO SIEMPRE SE HA HECHO ASÍ

RAFAEL GIL
GRUPO BOYACÁ



En la mayor parte de las empresas, con independencia del tamaño, existen barreras al cambio. La innovación requiere la ruptura de esas barreras. Para ello no se requiere de grandes departamentos o inversiones, ni siquiera de avanzadas tecnologías. Aprovechar la capacidad de las personas de la organización y unos pequeños cambios organizativos pueden permitir explotar la capacidad de las personas para lograr innovar en una compañía.

1. Esto siempre se ha hecho así

En todas las organizaciones existen unas ciertas normas de funcionamiento. Unas reglas que, en el caso de las empresas, se llaman procedimientos, procesos o, simplemente, costumbres. Una forma de trabajar fija que asegura resultados predecibles y estandarización de productos y servicios.

Esto no es negativo por si mismo. Sería casi imposible gestionar cualquier grupo de personas sin un cierto acuerdo sobre la forma de gestionar la relación. El problema es cuando esas reglas se convierten en algo tan rígido que nadie puede explorar el exterior de las mismas. O, sin llegar a esos extremos, limita la velocidad de ejecución e investigación de las personas. Y, actualmente, el mundo se mueve muy rápido. Algunas personas quieren seguir ese ritmo, y la estructura de su compañía no se lo permite. Esa rigidez empieza a dificultar los movimientos, y eso puede terminar llevando al inmovilismo, fase que en muchas ocasiones es el paso previo a la parálisis e, incluso, a la desaparición de la organización si el entorno económico o competitivo es suficientemente agresivo.

Esto, que todos asociamos instintivamente a las grandes organizaciones (multinacionales, servicios estatales, Iglesia, ejército...), se reproduce de forma análoga en muchos casos en organizaciones mucho más pequeñas, incluso en esas pequeñas y medianas empresas que forman más del 90% del tejido empresarial español. Puede ser igual de rígida y estática una organización de 100.000 personas que en una empresa familiar de 30 empleados.

Lo positivo de esta situación es que esa rigidez se puede cambiar en todos los casos, aunque, lógicamente, las formas son diferentes. Lo importante para conseguirlo, es disponer de las personas adecuadas. De personas con capacidad de innovación. Como dijo Juan Antonio Zubiria, Presidente de IBM, “No es lo mismo una organización innovadora que una llena de innovadores”. Pero si tienes lo segundo, probablemente podrás conseguir lo primero.

1.1 El tamaño importa

Hace años trabajaba para una consultora multinacional. Una de esas empresas en la que había una fuerte cultura de empresa y, realmente, un claro orgullo de pertenencia. Trabajar día a día junto a gente brillante, inteligente..., en la que cada día aprendías de tus com-

pañeros y de tus superiores. Cualquiera era capaz de aportar soluciones imaginativas a los problemas de nuestros proyectos y nuestros clientes.

También teníamos una metodología muy definida y un repositorio de información corporativa ayudaba a compartir, de forma cerrada e interna, ese conocimiento. Esto, que facilitaba compartir e intercambiar información y, por qué no, personas, entre proyectos o clientes, suponía, aunque entonces no lo veía tan claro, unos ciertos límites a esa innovación o búsqueda de soluciones nuevas. De hecho, en los clientes era habitual referirse a nosotros con motes, más o menos originales, que remarcaban esa uniformidad, ese "ser todos iguales" e intercambiables. En el fondo, había un "aquí las cosas se hacen así" que aportaba grandes ventajas a la "producción en cadena", pero frenaba la iniciativa propia.

Pero cuando tienes personas brillantes en el equipo, es difícil que no lo demuestren. En ese tiempo entendí que la innovación podía (y, a veces, tenía que) estar en los pequeños detalles. Incluso en grandes proyectos muy estandarizados, siempre había alguien que veía más allá. Que inventaba una interfaz de sistema gráfica en entornos de cajas y botones, que veía más allá de los requerimientos escritos de usuario y veía soluciones "diferentes" para sus necesidades y problemas.

En un proyecto de control de accesos a un almacén, existían colectivos nada familiarizados con el uso de ordenadores. Que para indicar el estado de un vehículo tuvieran que utilizar el teclado y el ratón sobre menús desplegables, era prácticamente imposible. La solución, una aplicación en que aparecían las matrículas de los vehículos en un gran cuadro (el patio de espera), y clicando con el ratón, se movían a un cuadro más pequeño (la zona de descarga). Una especie de juego infantil, absolutamente ajeno a los estándares de diseño y programación de la aplicaciones corporativas, pero que permitía el acceso al sistema a usuarios nada familiarizados con la tecnología.

Esta etapa me ayudo a entender que la innovación nace de las personas, mucho más que de las organizaciones. Éstas pueden dotar de un ambiente propicio a sus personas, pero sin las personas adecuadas, no hay posibilidad alguna de innovar.

1.2. Cambiando a otros

Nuestro trabajo era hacer cambiar a los clientes. Aunque para nosotros a veces se tratara de repetir cosas que habíamos desarrollado en otros entornos o sectores, para nuestros clientes era un cambio. Y siempre es más fácil indicar a otro que debe cambiar que cambiar tú mismo.

En los clientes viví situaciones de choque entre innovar o mantener que podía analizar de forma más objetiva al no estar directamente implicado en las mismas. Casi siempre se trataba de grandes compañías, en muchos casos en entornos multinacionales en los que los procedimientos venían dados de los "cuarteles generales" y dejaban poco margen de originalidad.

Aún en ese entorno, aparecían personas capaces de ir más allá. Desde nuestro trabajo en desarrollo de sistemas era sencillo distinguir entre los dos perfiles. El que utilizaba el sistema informático sólo para hacer aún más rígido el procedimiento, repitiendo en las pantallas los papeles que se utilizaban, y el que quería aprovechar la implantación de la tecnología para cambiar la forma de trabajar. Y en estos últimos había auténticos innovadores, casi revolucionarios.

Recuerdo el desarrollo de un sistema de pedido automático para una gran cadena de hipermercados. Las instrucciones, el modelo y los algoritmos estaban definidos a 2000 km de aquí. Pero el responsable del proyecto en España lo hizo suyo y se propuso convencer a los usuarios de la capacidad del sistema y de su "acierto" proponiendo cantidades. En vez de imponer el sistema, se optó por mostrarlo como un juego de simulación. En sesiones de grupo, se iban mostrando las ventas del día, junto a variables como la meteorología, festivos, stocks, etc., y los usuarios decidían qué cantidad pedirían ellos. En paralelo, el sistema automático "jugaba" como un usuario más.

En la gran mayoría de los casos, el sistema ganaba. Ajustaba mejor la cantidad de los pedidos, generando menos stock pendiente y optimizando cantidades pedidas por coste de lote. Además, ahorraba entre 30 y 60 minutos al día a los usuarios.

La mejora basada en la innovación tecnológica era objetiva: menores stocks, mayor disponibilidad de producto y menos tiempo dedicado a una tarea repetitiva eran ventajas objetivas. Pero no basta con eso para convencer a las personas de la necesidad de cambiar. Y, en este caso, la innovación exitosa fue el modo de convencer a las personas de las ventajas que les proporcionaba el cambio.

1.3. Reduciendo el tamaño

En España el tejido empresarial está formado, típicamente, por empresas medianas y pequeñas, alejadas de las grandes corporaciones multinacionales. En muchos casos, esas empresas están fundadas hace 30 ó 40 años por lo que ahora llamamos emprendedor, cuando esa palabra, en la práctica, aún no existía. Una persona que tiene una idea y la pone en marcha, rompiendo el modelo existente y dando una solución nueva a un problema. Empresas, como Lladró, Alsa, tienen este tipo de orígenes.

Yo me incorporé a una de estas empresas, con 30 años de vida, en las que un equipo humano de más de 1.500 personas colaboraba cada día en la compañía. El concepto de cultura de empresa no tenía nada que ver con la experiencia en las multinacionales. No había rígidas metodologías escritas, ni farragosos procedimientos documentados. Inocentemente, pensé que sería más fácil cambiar cosas, ya que no tenía que luchar contra documentos establecidos.

Pero, en el fondo, seguía existiendo esa barrera al cambio, ese "eso aquí no funciona", "aquí hacemos las cosas de otra manera", ... Era oral, tradicional, pero igual de rígido que los procedimientos escritos de las corporaciones. Se trataba de paredes de cristal, invisi-

bles pero igual de inamovibles que las formadas por multitud de carpetas de procedimientos escritos de las grandes empresas.

En este caso, sólo la incorporación en cantidad significativa de personas no afectadas por esa cultura preexistente puede cambiarla.

En los tres casos (consultores, multinacionales o medianas empresas) existían barreras a la innovación: por tamaño, por dependencia de otros o por costumbre. Esas barreras se reforzaban por la complacencia que suele generar el éxito. Cuando el negocio funciona bien, es difícil vencer la tentación del inmovilismo. Esa misma complacencia es la que nos llevará a pensar que en nuestra compañía se hace todo bien, que no hay que cambiar y que las personas que se incorporen deberán aceptar y continuar nuestras ideas, sin plantearnos demasiado la validez de sus aportaciones, tanto menos cuanto más diferentes sean.

Pero en la actualidad, cuando "nos pasan más cosas por unidad de tiempo que nunca" (A. Moraleda, IBM) [1] la velocidad de cambio es exponencial. Por ello, es necesario modificar la forma de trabajar de nuestras empresas. No sólo para mejorar, sino incluso para sobrevivir.

2. Algunas ideas para favorecer la innovación

A todos nos gusta decir que trabajamos en una empresa que favorece la innovación. En la que se valoran las ideas. Pero no todas las empresas tienen planes para ello tan claros como que un porcentaje del tiempo se dedique a "nuevos proyectos", como hace Google [2] con el famoso 20% de tiempo del que disponen sus ingenieros para investigar sobre nuevos proyectos, o el 15% de 3M hace ya más de 50 años [3].

Tampoco basta con asignar la innovación al departamento de tecnología, TIC o sistemas. No siempre ese departamento es sinónimo de innovación o de novedad, basta con pensar en los sistemas bancarios, muchos de ellos desarrollados en los años 70 del siglo pasado y poco modificados desde entonces.

Y tampoco suele ser muy eficiente crear un departamento o área de innovación independiente del resto de áreas de la compañía, poco relacionado con el negocio.

La forma más sencilla de provocar esa tendencia a la innovación en la compañía es realizar cambios, ni siquiera son necesarias las revoluciones. Esos pequeños detalles que crean un entorno en que se favorece la aparición de soluciones innovadoras. Y es que la innovación, entendida como la búsqueda de formas diferentes de hacer y pensar, está en las personas.

Es imprescindible que esa idea de permitir y reforzar el cambio se refuerce desde la dirección (de la compañía o de cada departamento). No es necesario que el director general sea, por si mismo, una persona de perfil innovador. Sin duda, ayudaría, pero también vale si sabe rodearse de

un equipo que lo sea y, sobre todo, desde la dirección se apoyan sus iniciativas. se favorece la creación de ideas, el intercambio de opiniones y se consigue inculcar en la compañía la necesidad de contar con personas brillantes en todos los niveles de la compañía.

Esto es fácil de decir, pero bastante más complicado de poner en marcha. Imposible hacerlo de un día para otro. La mejor forma de hacerlo es mover pequeñas palancas, de forma que el movimiento de todas ellas sea el que ponga en marcha una máquina que dará resultados mucho mayores que cada una de sus piezas por separado.

Vamos a comentar alguna de esas palancas. Ninguna de ellas nos garantiza el éxito por si sola. Incluso puede haber algunas que no encajen en nuestro caso. Cada uno debe conocer su casa y saber qué puede y debe movilizar para que la pesada maquinaria que es una organización se mueva.

2.1. Agita la coctelera: Mueve personas

En casi todas las compañías suele haber muchos prejuicios y una cierta tentación a echar la culpa al otro, y es indudable que las personas de un departamento conocen muy bien los problemas y dificultades que les plantea, en el día a día, trabajar e interrelacionarse con el resto de áreas de la empresa.

La visión de la empresa como compartimentos estancos es una barrera a la innovación. La búsqueda de la mejora estará siempre limitada al propio departamento. Y esos óptimos locales no siempre coinciden con el óptimo global. La suma de los mejores procesos en cada departamento nunca es mejor que el mejor proceso global.

Esa visión "desde fuera" puede ser aprovechada. Si se plantea desde el otro departamento, siempre se podrá percibir como una agresión o crítica a "nuestra forma de trabajar" o, incluso, como algo personal. Pero si movemos a las personas de un departamento a otro, entonces las ideas vienen de dentro. Será más sencillo recibirlas y, en su caso, poner en marcha ideas que permitan mejorar nuestros procesos internos. Además, seguramente, podremos cambiar nuestra forma de trabajar de manera que la interacción con el resto de departamentos también sea más sencilla.

Es práctica habitual, en las grandes empresas, contar con programas de acogida o bienvenida en que al recién incorporado se le pasea durante unas horas o días por departamentos diferentes al que será su destino. Así se intenta, por ejemplo, que el comercial vea las dificultades de producción o logística, o que el financiero entienda las dificultades del comercial para cobrar las facturas. Pero ese proceso es limitado en tiempo y se hace al principio, cuando es complicado que el recién incorporado pueda aportar soluciones, por prudencia o por ignorancia.

¿Por qué no hacerlo uno o tres años después? ¿por qué no supeditar un ascenso en un área a un período de estancia en otro departamento donde deba aportar soluciones y

nuevas ideas? Esa movilidad funcional no es necesaria solo en la dirección, es válida en cualquier nivel de las organizaciones.

2.2. Sal de la caja: Contrata diferente

Uno de los errores en que suelen caer las empresas, y no sólo las de tamaño mediano, es en la estandarización de los perfiles demandados. Si todas las personas de un departamento o, incluso, de una compañía, tienen un perfil similar, lo más probable es que propongan ideas similares. Esto es algo que tiene mucho que ver con la estandarización, que comentamos al principio del capítulo, en las grandes multinacionales de consultoría.

Si su experiencia profesional está centrada en el mismo sector en el que opera la compañía a la que se incorporan, sus ideas vendrán de ese sector. Si la empresa es líder, sólo podrá copiar ideas de los segundos. Si no, copiar al primero, lo que te ayuda a mantener la distancia, pero rara vez a superarle. En cualquiera de los dos casos, hablamos de copiar. No de innovar.

Esa endogamia sectorial es un error claro de los procesos de selección. Si quieres hacer algo diferente, tienes que contratar algo diferente. Siempre hay más talento fuera que dentro de una organización, y eso ese puede aplicar a un departamento o a un sector completo de actividad. Y parece que existe consenso en que los equipos multidisciplinares son capaces de generar más y mejores ideas que grupos homogéneos; citando a Alfons Cornellá (Infonomía): "La innovación requiere de equipos multidisciplinares que trabajen coordinadamente" **[4]**.

Cuando Steve Jobs quiso hacer crecer Apple, no buscó a un director de marketing de otra empresa de tecnología **[5]**. Quería que Apple fuera una marca reconocida, incluso amada. Y, en 1983, buscó a John Sculley, director de marketing de Pepsi. El reto: *"Do you want to sell sugar water for the rest of your life, or do you want to come with me and change the world?"*. No es difícil imaginar los comentarios de los que ya estuvieran en la compañía cuando se contrató a un vendedor de refrescos para vender ordenadores. Los resultados dieron la razón a Jobs, durante su estancia en la compañía, de 1983 a 1993, la compañía pasó de facturar 800 millones de dólares a 8.000.

2.3. Escucha: Recoge las ideas de todos

En algunos entornos, es habitual implantar circuitos de mejora de procesos. La automoción es uno de ellos. Desde la invención y aplicación de las metodologías Kaizen en Toyota, todas o parte de esas técnicas han sido copiadas por la mayoría de los fabricantes de automóviles. La recepción de sugerencias de los empleados es una de las medidas más sencillas de implantar de esta metodología.

En una visita a una de estas fábricas, los responsables nos contaron como ese circuito de recepción de sugerencias había generado grandes beneficios y aportado ideas excelen-

tes. Cualquier empleado podía sugerir mejoras en el procedimiento de fabricación o montaje de los automóviles. El ahorro generado por esas mejoras, si se ponían en marcha, revertía en el trabajador, que se quedaba con un porcentaje del ahorro obtenido en el primer año. Casi el 90% de la plantilla había hecho, al menos, una sugerencia.

Un empleado de la sección de chapa descubrió que, del sobrante de la pieza metálica utilizada para fabricar el capó de un coche de tamaño grande, se podía obtener la aleta de un coche más pequeño. El ahorro era de miles, incluso millones de euros anuales en material. El porcentaje que fue al bolsillo del trabajador fue muy superior a su sueldo anual.

En el proceso de fabricación, es habitual que queden fragmentos de remaches, sobrantes de goma u otras piezas inútiles en el vano donde se aloja el motor del vehículo. Eliminarlos era un problema hasta que a un empleado se le ocurrió imitar lo que veía cada día en la urbanización donde vivía. Se colocaron pequeños baches en la salida de la cadena de montaje, por donde el vehículo terminado circulaba hacia la zona de almacenaje o expedición. Al pasar por esos baches, las piezas sueltas se desprendían y caían al suelo...

El beneficio económico generado para la empresa era obvio, igual que para el empleado. Pero, además, se transmite a la organización un mensaje claro de que la colaboración entre todos genera beneficios, y que cualquiera puede innovar desde sus funciones diarias, no sólo desde los departamentos tradicionalmente relacionados con la innovación como marketing o i+D, sino incluso desde lugares aparentemente de procesos tan estandarizados como una línea de producción. Y también se demuestra que la innovación, no tiene que estar necesariamente relacionada con la tecnología, ni con grandes presupuestos de I+D.

2.4. Busca otros mundos: Mira a otros lados

Seguimos ahondando en la idea de mirar más allá. No sólo más allá de tu departamento o de tus personas. Mira a otras empresas. Visítales. Aprovecha "la otra vida" de tus personas. Las redes sociales han ayudado a mantener o recuperar el contacto entre amigos y colegas. Visitar la empresa de otro sector en la que trabaja un antiguo compañero de la universidad o del colegio, te puede abrir los ojos.

Si quieres vender café de alta gama, no pienses en un supermercado, piensa en una boutique de lujo. La experiencia de visitar una tienda Nespresso se acerca mucho más a la de una boutique de lujo como, Chanel o Cartier, que a una tienda de chocolates o cafés. En Apple, Sculley no multiplicó por 10 las cifras de ventas de los ordenadores Mac haciendo lo mismo que HP o Dell.

En una de las compañías en las que trabajé se utilizaban, en los almacenes, toros con motor de gasóleo. Siempre había sido así. Se daba por supuesto que los toros eléctricos no valían. No había ningún estudio sobre tiempos de trabajo o capacidad de carga que los comparara con datos actuales, pero daba igual. "Eso aquí no valía". Que el almacén estuviera lleno de hollín, que la mercancía estuviera incluso sucia o los aspectos medioambientales y de ruido no se consideraban ante una oposición al cambio tan radical como poco analizada.

Una visita a un almacén de otro sector, donde sólo se utilizaban este tipo de vehículos para mover cargas incluso más pesadas, abrió los ojos a los responsables: limpieza, silencio y la misma capacidad de trabajo. Un entorno realmente envidiable, donde el cambio de motorización del equipamiento era, realmente, sólo uno de los factores.

De repente, el "eso aquí no vale" fue sustituido por "si ellos pueden hacerlo, nosotros también. Y mejor". Si un año antes alguien hubiera hablado de visitar un laboratorio farmaceútico para cambiar los procedimientos de trabajo de un almacén de productos editoriales, le habrían tomado por loco. Cuando en ese departamento ya se habían incorporado personas de perfiles menos tradicionales y se había despertado la capacidad de innovar, el cambio fue inmediato.

2.5. Contrata "freakies": Potencia tu departamento de TI

Antes hemos dicho que no basta con crear un departamento de innovación o con asignar la función de innovación al departamento de sistemas o de TI. Pero no cabe duda de que ese departamento puede ser, en determinadas condiciones, una fuente de innovación.

Para ello, lo primero es que el departamento no sea el reducto de unos tecnólogos alejados del negocio. En muchos casos, el propio departamento de sistemas es uno de los menos innovadores en una compañía. Se dedica a mantener en funcionamiento los sistemas, preocupados únicamente por indicadores de tiempo de disponibilidad, rendimientos de servidores y de comunicaciones, etc. Eso no es innovación. Es un mero mantenimiento de infraestructuras que no aporta ventajas a la empresa. Es en ese entorno de tecnología como *commodity,* como un soporte al negocio que aporta poco más valor que la electricidad, cuando el *"IT doesn´t matter"* de Nicholas Carr adquiere validez **[6]**. La forma de romper esa idea es con un departamento en continúa búsqueda de la mejora, pero no sólo en los procesos TIC, sino en los de toda la organización. Conocer las novedades tecnológicas aplicables al negocio y mostrarlas a los departamentos que pueden sacar partido de ellas debe ser uno de los objetivos del departamento de tecnología.

Es imprescindible que el departamento esté formado por personas que conozcan y entiendan el negocio. La innovación no es hacer lo último en tecnología. Eso no sirve a la empresa. Hay que aprovechar las tecnologías nuevas que favorezcan la realización de las actividades de la compañía. Y para conocerlas necesitas que tu gente de TI sea inquieta, que no esté acomodada y destinada sólo al mantenimiento de los sistemas. Como dijo Steve Jobs en su célebre discurso de graduación de la universidad de Stanford, en 2005: "Stay hungry, stay foolish" **[7]**.

2.6. Enchúfate: Potencia IT en los departamentos

Tener gente con perfiles/ideas TI en cada departamento es bueno. No se trata de montar "informáticas paralelas" o reinos de taifas, que normalmente suelen generar un gasto importante y un cierto nivel de descoordinación. Se trata de que haya personas en todos los depar-

tamentos y niveles de la organización que sean capaces de entender y proponer mejoras para que los sistemas de información mejoren el trabajo de las personas.

Una compañía no puede tener un departamento de marketing que no conozca facebook, foursquare o "the next big thing". Tiene que conocerlo para poder decidir si lo debe utilizar. Ni evitarlo por desconocimiento ni aceptarlo porque es la moda. Si tu departamento de marketing sólo está familiarizado con la pantalla de la televisión y no con la del ordenador, cuidado. Puede que tu mercado esté en la otra pantalla. Y eso es aplicable a otros departamentos: Recursos Humanos, Compras, Desarrollo de negocio...

Esto lo puedes combinar con la primera idea "Agita la coctelera". Un buen jefe de equipo de proyecto TIC debe terminar conociendo el negocio igual, o incluso mejor, que las personas que lo gestionan. Es lógico, si ha sido capaz de modelarlo y estructúralo para crear una herramienta que lo soporte, es imprescindible que haya conocido la complejidad del mismo.

Con eso, ya has formado un nuevo experto en ese área de negocio. Puede que le interese a él o a la organización explotar ese conocimiento o no, pero la compañía ya dispone de una persona formada para incorporarse al departamento. Y, una vez incorporada a ese departamento, no olvidará esa tendencia a racionalizar procesos, organizarlos y mejorarlos. Además, estará "a la escucha" de qué novedades tecnológicas puede continuar aplicando en su día a día.

3. Elige tus palancas

Ninguna de estas palancas por separado, ni siquiera todas ellas puestas en marcha de forma simultánea, garantizan la incorporación de la innovación al día a día de la empresa. Son sólo ideas que puden ayudar a que ideas innovadoras salgan a la luz y puedan ser utilizadas. En todo caso, si no tienes las personas adecuadas, ese entorno servirá de muy poco.

Más aún, si tienes personas inadecuadas dirigiendo a estas personas inquietas, el efecto será absolutamente desmotivador. Y, probablemente, perderás a esas personas sin haber obtenido de ellas ningún beneficio.

4. De la innovación interna a la colaboración

Todas las ideas que hemos comentado persiguen, en el fondo, un objetivo similar: aprovechar las ideas de las personas innovadoras. Bien moviéndolas dentro de la compañía o buscándolas fuera de la misma, se trata de recoger el talento de personas y aprovecharlo.

Aún contando con una plantilla de profesionales excelentes, siempre habrá más talento fuera de nuestra organización que dentro. La buena noticia es que es posible aprovechar una parte de ese talento externo, hay un paso más que se puede dar en el proceso de convertir nuestra empresa en un ente innovador: la colaboración.

En su libro *Wikinomics,* Dan Tapscott **[8]** recoge algunos casos en los que la colaboración de empresas con el exterior ha generado grandes beneficios para las mismas. Desde el conocido caso de GoldCorp, compañía minera que publicó datos de sus exploraciones para que geólogos e ingenieros de todo el mundo propusieran ideas para mejorar la explotación de sus yacimientos, con premios en metálico para las mejores ideas, hasta el caso de Procter & Gamble que, en en el año 2007, colaboró con ciento ochenta y seis empresas para la creación de ciento veinticinco nuevos productos que salieron al mercado. La ampliación de ese escenario de pruebas a todo el mundo es lo que en Innocentive (compañía de innovación que acepta encargos, como la resolución de problemas de I+D, entregando soluciones a los mismos) se preguntaban: "¿Considera que el laboratorio es su mundo o que el mundo es su laboratorio?" **[9]**.

Estos casos corresponden, seguramente, a unas dimensiones o condiciones diferentes de lo que suele ser el día a día en nuestras empresas. Pero la filosofía que subyace no tiene porqué ser diferente. Si pensamos en nuestros proveedores y clientes como posibles elementos de ayuda en la innovación, seremos capaces de mejorar nuestros procesos de negocio.

La distribución de prensa gratuita es un sector en el que, además de la calidad del producto, la calidad de la red de distribución es un pilar básico para asegurar la difusión del diario. Los valores cuantitativos de esa red son fáciles de ponderar y valorar: puntos de reparto, horas de inicio y fin del mismo, ejemplares, etc... Pero la realidad demuestra que, con parámetros similares, los resultados podían ser muy diferentes.

Y si existen aspectos cualitativos en la valoración de un punto de reparto, la evaluación de la red completa era totalmente imposible de agregar con cierta objetividad.

El editor de producto y la compañía encargada de la distribución diferían, habitualmente, en esas valoraciones cualitativas: uniformidad, limpieza del punto de reparto, incluso la actitud del promotor era una variable difícil de cuantificar. En muchos casos, la única forma de hablar de esto sobre una base común era visitar conjuntamente esa red.

Evidentemente, esto no era algo razonable para realizar diariamente. Recorrer algunas docenas de puntos y tomar fotografías de los mismos no era algo sencillo, además de la dificultad de procesar esa información. Pero de esas rondas conjuntas surgió el modelo de qué información y cómo era necesaria. Se identificaron lo parámetros cualitativos básicos y unos criterios de valoración. Lo siguiente era conseguir un proceso que recopilara de forma automática esa información y la agregara de forma que fuera explotable por el distribuidor y por el editor.

Ya sólo quedaba resolver el problema técnico, que siempre debe ser el menor de los problemas. Hacer unas cuantas cientos de fotos diariamente en algunas capitales de provin-

cia, que esas fotos fueran acompañadas de valoración binarias (SI/NO) o cuantitivas. Y que fueran visibles por los inspectores de calidad del distribuidor y del cliente de forma simultánea e inmediata a la realización del servicio. Un pequeño desarrollo informático, terminales Blackberry con cámara fotográfica para los repartidores y... asunto resuelto.

De una situación de diversidad de opiniones entre una compañía y su cliente, pero con un objetivo común (medir la calidad de un servicio), surgió una solución que no sólo solventó el problema de colaboración entre el editor y el distribuidor, sino que permitió a este último disponer de una herramienta que podría utilizar en muchos otros acuerdos de servicios logísticos.

El modelo de encuesta de calidad visible on-line, acompañado de fotografía, era extrapolable no sólo a la actividad con ese cliente. Se podía vender como un servicio externo e independiente de la ejecución del reparto. Permitía al distribuidor convertirse en auditores de calidad de servicio incluso para valorar los servicios de sus propios competidores, bien para ellos mismos o bien para otros clientes.

Del encuentro de dos empresas no especialmente innovadoras en un sector poco innovador (la prensa escrita), surgió una idea que sí lo era. Las personas que se enfrentaron al problema sí tenían esa capacidad, y al menos una de las partes disfrutaba de un entorno donde esas ideas podían ser escuchadas y puestas en práctica.

5. Conclusión

La conclusión inmediata tras estos ejemplos de bajo coste y alta imaginación es que el origen de la innovación está en las personas. Las organizaciones innovan en productos o servicios porque dentro de ellas hay personas que quieren hacerlo y, sobre todo, tienen un entorno que les permite y les facilita hacerlo. El "eso siempre se ha hecho así" que está en muchas de nuestras organizaciones puede ser desmantelado desde dentro, sin necesidad de grande revoluciones, si eres capaz de colocar a las personas adecuadas en un entorno que favorezca que sus ideas sean presentadas, valoradas y puestas en marcha.

Y otra de las características de ese entorno debe ser la permisividad ante el error. Es probable (casi seguro) que no todo salga bien a la primera. Si ante un error se opta por la descalificación y el cierre de iniciativas, seguramente no se producirá el segundo. Pero porque nadie querrá lanzar una segunda idea. La innovación tiene asociada una cierta carencia de planificación y una posibilidad de error: «La innovación está relacionada con lo impensable; no se puede planificar un proyecto de innovación al detalle», según Matt Kingdon, cofundador, presidente y *chief enthusiast* de *What if?* **[10]**.

Cambiar personas de departamento, incorporar conocimiento y personas del exterior, buscar soluciones en entornos diferentes de los habituales..., son algunas de las palancas que puede utilizar una compañía para lograr que las personas puedan generar nuevas ideas que mejoren procesos y resultados.

Esas ideas pueden surgir de todos los departamentos y niveles organizativos, y no deben ser exclusivas del área de innovación o tecnología u organización. De hecho, crear unidades específicas de innovación puede ser incluso contraproducente si no se consigue su integración con las áreas de negocio de la compañía.

Y la creación de ese entorno de refuerzo positivo de la innovación terminará desbordando los propios límites de la compañía, generando innovación no sólo "hacia dentro", sino también en la relación con los clientes o con los proveedores.

Por último, hay que recordar que la tecnología es sólo una herramienta más para la innovación. Pero mal haríamos en enfocar en ella todas las posibilidades de innovación. Como demuestran algunos de los ejemplos comentados, la curiosidad y el sentido común componen la mejor herramienta de búsqueda de soluciones innovadoras.

6. Referencias

[1] Amparo Moraleda, en la recogida del premio Javier Benjumea (ICAI). 11/Nov/2003.

[2] Google, The engineer's life at Google: **www.google.com/jobs/lifeatgoogle/englife** y New York Times 21/Oct/2007: **www.nytimes.com/2007/10/21/jobs/21pre.html**

[3] 3M, The innovation Machine: **http://creativityandinnovation.blogspot.com/2006/12/3m-innovation-machine.html**

[4] **www.infonomia.com/if/articulo.php?id=400&if=64**

[5] Sobre Steve Jobs: **http://en.wikipedia.org/wiki/Steve_Jobs**, John Sculley: **http://en.wikipedia.org/wiki/John_Sculley** y la contratación y posterior salida de este de Apple, New york Times (16/Oct/1993): **www.nytimes.com/1993/10/16/business/company-news-visionary-apple-chairman-moves-on.html**

[6] Nicholas G. Carr. "Does IT Matter? Information Technology and the Corrosion of Competitive Advantage". Publisher: Harvard Business Press; 1 edition (April 2004). ISBN:978-1591394440. En español: "Las Tecnologías de la información/Does It Matter?". Empresa Activa (February 5, 2005). ISBN: 978-8495787699

[7] Texto del discurso de Steve Jobs en Stanford 2005: **http://news.stanford.edu/news/2005/june15/jobs-061505.html**. Video: **www.youtube.com/watch?v=D1RjKKp3NA**

[8] Don Tapscott, Anthony D. Williams. "Wikinomics. La nueva economía de las multitudes inteligentes". Paidós. 2007. ISBN: 978-8449320149.

[9] **www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&ID=1737**

[10] **www.infonomia.com/if/articulo.php?id=398&if=64**

16. Sobre el autor

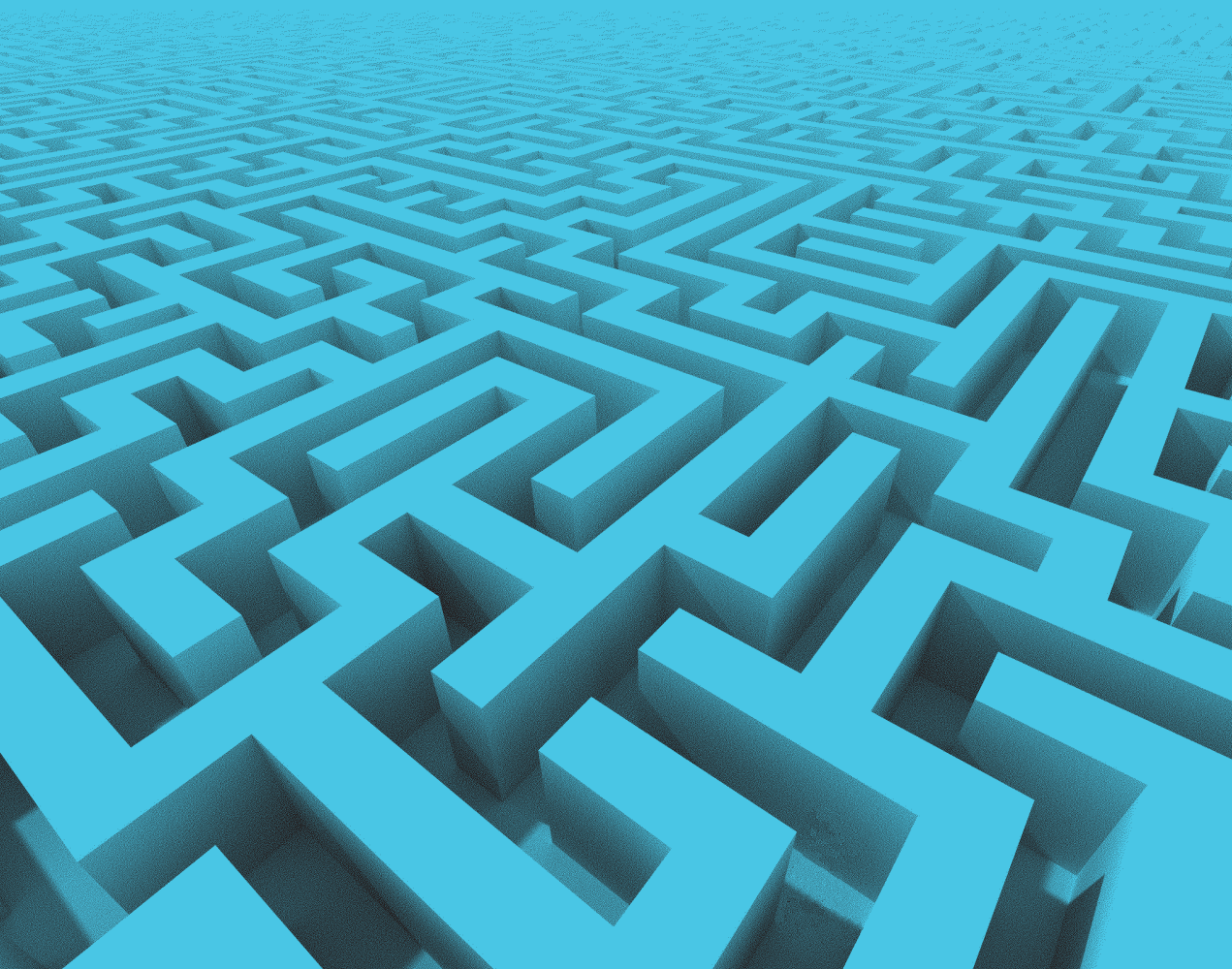
Rafael Gil es ingeniero de Minas por la Universidad Politécnica de Madrid y Executive MBA por el Instituto de Empresa Business School. Durante 8 años desarrolló su carrera como consultor y gerente en Accenture, especializándose en el sector de Retail, trabajando para algunas de las principales compañías de distribución. Desde 2003, es Director de Organización y Sistemas del Grupo Boyacá, grupo logístico español especialista en redes complejas de transporte.

Su área de especialización es el diseño, implantación y gestión de sistemas de información, especializándose en los sectores de Logística y Distribución comercial y en las áreas funcionales de relación con el cliente, comercial, administración y logística. También es conocedor de las nuevas tecnologías 2.0, habiendo colaborado en el el libro "El futuro es tuyo: La revolución social de las personas", editado por red.es, Telefónica y Planta29 (BBVA).

5

LA TERCERA VÍA

LEO BORJ
INERGIA SOLUCIONES



Este capítulo, fundamentado en un par de experiencias personales, reflexiona sobre las razones por las que una persona se lanza a emprender dentro de la empresa en la que trabaja por cuenta ajena, y también extraer algunas conclusiones de utilidad, tanto desde la perspectiva del individuo como de la corporación, en temas de actualidad en la organización y gestión empresarial, como son la innovación, el desarrollo de nuevos productos, la internacionalización y la motivación y gestión del talento, entre otros.

"Todos tenemos tres vidas. Una vida pública, la que conoce todo el mundo, formada por nuestro círculo de contactos personales y profesionales. Suele ser la vida a la que dedicamos más tiempo y la que nos permite ganarnos la vida. Una vida privada, formada por la familia y los amigos más íntimos. Es la que nos ofrece descanso, ocio, diversión y nos da estabilidad, aunque no siempre, y a la que, aunque nos lo proponemos, no le solemos dedicar el tiempo que deseáramos. Por último, una vida secreta, la que genera nuestra fuerza vital, guardiana de nuestros sueños más intrépidos y germen de nuestra pasión y aspiraciones. En ella estamos solos o con compañeros fortuitos de viaje, pero es donde se fragua nuestro verdadero destino. Nuestra vida secreta es la esencia de nuestro ser **[1]**".

Iniciamos nuestra aproximación al intraemprendimiento con el habitual acercamiento semántico con una consulta al diccionario de la Real Academia Española de la lengua:

emprendedor, ra.
adj. Que emprende con resolución acciones dificultosas o azarosas.

intra-.
(Del lat. intra).
pref. Significa 'dentro de', 'en el interior'. Intramuros, intravenoso.

La palabra intraemprendedor no está todavía en el diccionario, pero nos aventuramos a considerarla etimológicamente bien formada: "Que emprende con resolución acciones dificultosas o azarosas dentro de ..." ¿Dentro de dónde? Si es desde dentro de la empresa, tendremos la "tradicional" acepción del intraemprendedor empresarial, y que es la que a lo largo de este capítulo tomaremos como referencia, e intraemprender será sencillamente emprender dentro de la empresa en la que uno trabaja por cuenta ajena. El concepto es más amplio, como bien señala Martín Varsawsky en su blog, "emprender no es solo crear empresas **[2]**", y existen otros ámbitos en los que el espíritu emprendedor puede desarrollarse, como son la universidad, la administración, la investigación científica, y, en ellos, el papel del intraemprendedor es notorio, como podemos comprobar a lo largo de la lectura del libro, emprendimiento social, emprendimiento científico, emprendedores en serie, son conceptos cada vez más habituales.

Pero dejemos el enjambre semántico que nos ha servido de introducción para primero adentrarnos en las razones últimas, íntimas, profundas, secretas, por las que una persona se lanza a emprender y luego comentar un par de casos prácticos, que son en los que fundamento mi experiencia intraemprendedora y actúan de catalizadores del resto de ideas expuestas a lo largo del capítulo.

1. ¿Por qué emprendemos?

La mejor forma de dar respuesta a la cuestión es preguntárselo a los mismos emprendedores y esto es lo que hizo la Comisión Europea y recogió en su informe "El Secreto del Éxito: Consejos prácticos de empresarios europeos", y del que extraemos algunas declaraciones de sus protagonistas:

Arta Bazovska (Letonia) — VentEko, Ltd (Medio ambiente)

"Llegué a la conclusión de que yo misma podía hacerlo <<más y mejor>>, y además me sentía preparada para asumir el riesgo y la responsabilidad".

László Bódi (Hungría) — Halbo mce Zrt. (Industria)

"Quería reinventarme a mí mismo .... y puedes intentar hacer realidad tu idea de lo que es un negocio de éxito".

Dagmar Bollin-Flade (Alemania) — Bollin (Fabricación de válvulas)

"Tras mi baja por maternidad había perdido cualquier posibilidad de encontrar un puesto de trabajo adecuado a mi formación. La solución ... tomar las riendas de nuestro negocio familiar".

Ivo Bascarol (Eslovenia) — Pipistrel d.o.o. (Aviones experimentales)

"El reto de demostrar que puedes tener éxito con un producto de alta tecnología, incluso en un entorno empresarial poco favorable".

Antonio Camara (Portugal) — YDreams (Sistemas de información).

"El sentimiento de aventura y la relevancia social de nuestro trabajo".

Angele Giuliano (Malta) — AcrossLimits (Tecnologias de la información)

"La sensación de que puedes aprovechar al máximo tus talentos y habilidades al mismo tiempo que persigues proyectos e ideas que significan mucho para ti".

Heather Gorringe (Reino unido) — Wiggly Wigglers (Venta por correo de compost)

"Siempre he querido tener mi propio negocio, a imitación de mi padre, que ya había creado el suyo antes de mí".

Trees Loncke (Bélgica) — Agro2000 (Sector agrario)

"Es lo único que siempre he deseado hacer. Quizá esté en los genes".

Anne-Marie Rakhorst (Paises Bajos) — Search Engineering (Consultoría)

"Mis padres y abuelos fueron empresarios, así que desde muy pequeña ya quería ser como ellos. Crear una empresa fue un desafío estimulante ..."

Carmen Yorno (España) — CYO Proyectos (Ingeniería)

"Pura necesidad. Mujer de 43 años en paro".

Josef Zotter (Austria) — ZSM (Chocolate)

"El deseo de convertir en realidad mis visiones y mi imaginación, con un máximo respeto por la calidad final del producto".

© Comunidades Europeas, 2009. Reproducción permitida citando la fuente.

No pretendo ser exhaustivo en la recopilación de estos testimonios, quien lo desee puede consultar todos ellos en la fuente citada, el propósito es mostrar que gran parte de los motivos y razones que mueven a una persona a emprender atienden a deseos y anhelos personales, que pueden desarrollarse también "emprendiendo" dentro de organizaciones existentes, tanto empresas como organismos de la Administración y entidades de carácter social. Con estos testimonios pretendo reforzar mi tesis que emprendimiento e intraemprendimiento son, en muchos casos, la respuesta a las mismas motivaciones personales por las que actuamos en nuestro ámbito profesional, bien trabajando por cuenta propia o ajena. Escuchando estos testimonios nos damos cuenta que las palabras de Xesco Espar, traídas al inicio del capítulo, cobran pleno sentido.

2. ¿Es posible ser emprendedor en un entorno corporativo?

Lo es. Al hablar de "corporaciones" tendemos a pensar en grandes empresas, multinacionales extranjeras por lo general, y olvidamos las empresas y organizaciones de menor tamaño. Aplicaremos nuestra reflexión en empresas de cualquier tamaño lo cual implica una dificultad adicional por tratarse de organizaciones bien diferentes. Es fácil estereotipar y caer en generalidades, pero a sabiendas de ello y contemplando las existencias de organizaciones híbridas, la generalización facilita la comprensión del fenómeno.

El tópico que aparece en nuestra mente al hablar de grandes empresas es el de burocratización de los procesos, lentitud en la toma de decisiones, alejamiento de sus empleados del problema que hay que resolver y razón de ser de la empresa, resistencia al cambio, politización de las funciones, formación de virreinatos, y un sin fin más de forma que, a primera vista, pudiera parecer que la gran empresa está muy alejada de lo que el concepto de emprendedor nos evoca, pero solamente en apariencia. Recordemos que toda corporación, incluidas las grandes, alguna vez fueron el proyecto empresarial de alguna persona. En algún lugar de su código genético –cultura empresarial– quedan trazas del espíritu emprendedor que las hizo nacer y adquirir la dimensión que ahora tienen. Y, aunque también sea un tópico decirlo, son las personas las que forman las organizaciones, y es de personas de lo que estamos hablando aquí. ¿Qué diferencia un emprendedor de un intraemprendedor? Hemos visto muchas similitudes en su perfil psicológico, pero la mayor diferencia, aparte de trabajar por cuenta propia o ajena, está en el mecanismo de asunción del riesgo. El emprendedor suele ser el dueño y gestor del negocio y su expectativa de beneficio económico y personal está ligada al éxito de su empresa, mientras que el intraemprendedor recibe de la organización una remuneración convenida con anterioridad, aunque suele estar también ligada al éxito de la iniciativa que promueve. Comprobamos una vez más la naturaleza híbrida y carácter difuso del personaje, del intraemprendedor.

Por contra, las empresas sobreviven y crecen por satisfacer las necesidades de sus clientes, presentes y futuras, presentes y futuros; por ello, el desarrollo de nuevos productos y la captación de nuevos clientes y mercados es un imperativo para su supervivencia o crecimiento, actividades ambas que no son sino emprendimientos de la empresa y nadie mejor que una persona con el perfil psicológico, con la pasión y las aptitudes del emprendedor

para liderarlo; si esta persona está en la empresa, es un intraemprendedor. Pasión, confianza, libertad y éxito: principios y valores propios de un emprendedor y en los que también muchas empresas fundamentan su creación y crecimiento.

Lo hablado hasta ahora no queda en el ámbito de la teoría, existe un reflejo en la práctica empresarial que permite responder afirmativamente sobre la posibilidad de emprender en un entorno corporativo, y recurro a la literatura al respecto para ilustrarlo con algunos ejemplos [3].

Por establecer una fecha de inicio, nos remontamos a 1943 con el lanzamiento del proyecto "Skunk Works", en Locked Martin, en el que Kelly Johnson dirigió el desarrollo del avión de combate conocido como P-80. Más cercana en el tiempo, tenemos la iniciativa de Bell Atlantic, liderada en los 90 por Raymon Smith y conocida como el programa "Champion". O el clásico ejemplo de 3M, que bajo la filosofía de innovación de su presidente Mac Knightl logró que Arthur Fry y Spencer Silver inventaran uno de sus productos más exitosos, el "postit". Esta iniciativa caló en la compañía y su programa de fomento de la innovación y el patrocinio del intraemprendimiento son emblemáticos, hablo del programa de becas Genesis [4]. En la actualidad, el caso de Google es sobradamente conocido, donde cualquier empleado puede destinar el 20% de su tiempo y utilizar los recursos de la compañía en el proyecto que ellos deseen y, por citar otro gigante del sector de las tecnologías de la información, Microsoft, que patrocinó el equipo de Robbie Bach y J. Allard en su incursión en el mundo de los videojuegos mediante la XBOX. Y sin salir de nuestras fronteras, un caso cercano, el de BlueSens, empresa Gallega presidida por José Ramón García, quien en su intervención en el encuentro entre emprendedores organizado por el parque de innovación La Salle [5], nos comentó su estrategia de incubación de proyectos propuestos por sus trabajadores que estuvieran relacionados con el área de actividad de la empresa.

Y, últimamente, la tendencia se está extendiendo, incluso, al ámbito de los funcionarios públicos, fomentando un entorno en el que tengan la oportunidad de plantear y ejecutar ideas innovadoras que podrán significar un mejor resultado de su trabajo.

Es posible observar también una correlación entre intraemprendimiento y mercados B2B, mientras que los emprendimientos se concentran mayoritariamente en mercados de consumo y gran público. Los recursos, inicialmente necesarios para lanzar una actividad y el conocimiento hiperespecializado de sectores y clientes, son las razones que sustentan este sesgo.

En conclusión, por etimología, por motivaciones personales y por necesidad empresarial, es posible emprender dentro de una corporación y, además, es algo que la empresa necesita y hace con frecuencia.

3. Innovación e intraemprendimiento

Las razón fundamental por la que una empresa innova es la necesidad de mantenerse en el mercado. Cuando hay sobreabundancia de productos y servicios, las opciones del comprador son muchas y, conforme a las leyes de oferta y demanda, los precios bajan alcanzando posiciones que para algunos ofertantes serían ruinosas. La solución es ofrecer una novedad que resuelva un problema o satisfaga una necesidad de forma diferente del resto, o una novedad que atienda un problema aún no resuelto, en cualquiera de los casos nos estamos diferenciando y creando una nueva y exclusiva oferta que podemos capitalizar ventajosamente. La innovación no se circunscribe al "entregable", la novedad puede residir en el proceso, en el mercado, etc. El cuerpo de doctrina sobre la innovación es muy abundante y con muchos enfoques diferentes, siendo de gran aceptación el que enfatiza la relación entre innovación y mercado.

En muchas ocasiones, la introducción de una innovación es el desencadenante de la creación de una nueva empresa y es lo más frecuente que la persona que la promueve y lidera se le conozca como emprendedor. Pero también, como acabamos de indicar, la innovación ha de formar parte de la conducta habitual de las empresas que desean mantenerse en el mercado, y cuando la innovación es promovida y liderada por un empleado en particular, podemos decir que estamos hablando de un intraemprendedor. Innovación y emprendimiento suelen estar estrechamente ligados.

Cuando se pregunta a un inversor en capital riesgo o a un "business angel" sobre qué es más importante par él, si la idea o el emprendedor y su equipo, es casi unánime la respuesta, el factor humano es crucial. Este principio de aplicación en nuevas empresas es extrapolable a nuevos proyectos desarrollados dentro de una empresa existente. Una de las acepciones que el concepto de innovación tiene es su visión como un motor de tres tiempos **[6]** en el que las ideas novedosas son convertidas en productos o servicios de valor para sus usuarios. Desde mi punto de vista, esta es una visión de la innovación sesgada hacia el mercado, pero muy pertinente y más en el ámbito empresarial en el que nos movemos y en el que es de especial aplicación. Este proceso de transferencia de conocimiento al mercado en forma de elementos comercializables es inherentemente empresarial. Desde este punto de vista, una mentalidad empresarial, una mentalidad emprendedora, es un activo incuestionable en el proceso de innovación y, si ésta se desarrolla dentro del entorno de una empresa existente, también.

En este punto conviene diferenciar los papeles de inventor y de emprendedor. El inventor, si es bueno, tiene en mente al cliente, pero su alcance se suele limitar al prototipo y a la viabilidad técnica de su desarrollo; el emprendedor y, en el caso de que trabaje dentro de una empresa, el intraemprendedor, extiende su ámbito de actuación a la industrialización, al mercado y a los muchos detalles y pormenores que hacen posible pasar de una idea a un éxito, además de técnico, comercial. En este sentido, podríamos hablar un inventor asalariado, personal de plantilla del departamento de I+D, en contraposición del intraemprendedor que trasciende el departamento y con una visión global de la empresa y el negocio empuja la innovación. Llegados a este punto, me gustaría diferenciar los roles de promotor e intraemprendedor. Los promotores son muy buenos convenciendo a otros para

que secunden sus proyectos, pero carecen de la habilidad para seguir el desarrollo día a día de los mismos, algo imprescindible para el éxito de un proyecto. Este es un motivo por el que los intraemprendedores sí que hablan de los potenciales problemas y de las muchas maneras que han pensado para resolverlos. Quizás esta característica sea inherente al proceso de ganar adeptos; si se habla de problemas, nadie o muy pocas personas se adhieren. Hemos llegado al punto en el que las teorías de gestión del cambio, sobre las que volveremos más adelante, juegan un papel importante en los procesos de introducción y aceptación de una innovación dentro de la empresa, cambios en definitiva.

4. "Startup", "spin-off", internacionalización e intraemprendimiento

Hasta ahora enfatizábamos el emprendimiento desde la óptica del individuo: el emprendedor, su perfil psicológico y su territorio de actuación. El mismo fenómeno podemos observarlo desde la óptica de la empresa y, en este caso, junto con la innovación, emergen los elementos citados en el epígrafe.

La empresa puede abordar su expansión de diferentes modos, aumentando la dimensión y el alcance de los departamentos existentes, llegando, incluso, a ser gestionados de forma autónoma, creando nuevos departamentos, creando empresas filiales o participando en nuevas empresas. La modalidad óptima suele estar relacionada con el objeto de expansión y el grado de madurez de la compañía. En el caso de la creación de un nuevo departamento o nueva línea de negocio, el paralelismo con la creación de una nueva empresa es muy grande. Si exceptuamos la utilización de recursos comunes, como locales e instalaciones, y de los servicios de algunos departamentos comunes, como el de administración y finanzas, la puesta en marcha y el funcionamiento de una nueva división dentro de una empresa existente es muy similar al de una nueva empresa, por ello quién mejor que una persona con el perfil psicológico de un emprendedor y el conocimiento de las peculiaridades de la compañía para liderar el nuevo departamento o división.

Cuando por razones de tipo comercial o de estrategia de empresa sea conveniente formar una nueva sociedad jurídica, hablamos de un "spin-off". Una de las razones por las que una empresa suele desear desvincularse jurídicamente de la nueva sociedad es porque las grandes compañías tienen un flujo recurrente de beneficios que garantizar y una reputación que mantener, una nueva aventura es un riesgo, por lo que se la encargan a otra empresa, en definitiva, en una "startup" hay más que ganar y menos que perder. De nuevo, y más con la componente de riesgo en escena, la figura del empleado emprendedor vuelve a aparecer como candidato ideal para liderar la empresa segregada.

El personal de la "startup" siente que lo que está haciendo es lo más importante que puede hacer en su vida, pasión por el proyecto y la actividad.

Las "startup", como su nombre indica, son empresas nuevas y no tienen porqué tener, en principio, relación con una empresa existente, pero, en muchas ocasiones, es conveniente iniciar una nueva actividad acompañado de un socio estratégico, de un socio industrial, de una comercializadora, etc. Una de las tareas fundamentales de los promotores de la "startup" es armar un equipo multidisciplinar que se complemente y la incorporación al equipo de personal proveniente de alguna de sus empresas asociadas es una práctica recomendable. Si el socio aporta un intraemprendedor nos encontramos en excelentes condiciones de partida.

Un caso típico de expansión y segregación de empresa lo tenemos cuando se decide internacionalizar, combinamos muchas veces el inicio de una nueva actividad, con una nueva forma societaria (inherente al operar en un nuevo país), una alta componente de riesgo e incertidumbre. La internacionalización de las empresas bien establecidas crea la figura del expatriado que, para hacerla atractiva a los empleados, suele estar acompañada de un cierto status económico y de representatividad. El "expat" es de facto un embajador de la firma en el nuevo país. El desembolso económico y la incertidumbre reputacional para la empresa en este proceso de internacionalización son muy altos. Una vez más la conjunción de empleado con espíritu emprendedor y empresa con afán de crecimiento son la combinación ideal para la creación de una nueva empresa, "startup", "spin-off" o como queramos denominarla. Las ventajas para la empresa ya las hemos dicho, y para el emprendedor la fundamental es que iniciará las actividades bajo "el paraguas" de una empresa y con unos productos que conoce.

5. Gestión del cambio

A lo largo de la discusión nos hemos podido dar cuenta que un elemento que subyace tanto en los procesos de innovación como en los de emprendimiento, y especialmente dentro de una organización, es la resistencia al cambio. El natural y muy humano temor a lo desconocido, la complacencia con el nivel de confort alcanzado, la necesidad de aunar el criterio de muchos agentes implicados y muchos otros factores hacen que la introducción de una innovación o un emprendimiento encuentre resistencias. Comentaremos brevemente algunos elementos que, por la teoría de gestión del cambio y su puesta en práctica, nos parecen relevantes.

Cuando se produce un cambio en una organización, como lo es la creación de un nuevo departamento, el lanzamiento de un nuevo proyecto, etc., la gerencia se plantea las siguientes preguntas: ¿lo hacemos de arriba-abajo o de abajo-arriba? ¿tocamos los sistemas y estructuras de la compañía o cambiamos su cultura? ¿qué papel han de jugar los incentivos económicos? No conozco una respuesta categórica a dichas cuestiones y suele estar ligada a las circunstancias de cada compañía, sus objetivos y a la naturaleza del cambio que se plantea, aunque por regla general cuando el liderazgo en la empresa es fuerte y la necesidad de un cambio de comportamiento es alta, podemos cambiar simultáneamente sistemas y cultura; en el caso de no necesitar un cambio de conducta, podemos comenzar modificando los sistemas. La aparición de la figura del intraemprendedor genera algunos problemas, como son el cuestionamiento de la "estructura de poder" dentro de la empre-

sa, la aparición en las relaciones cotidianas de nuevas situaciones ambiguas que crean inseguridad, tensión y estrés. Todo ello unido a la implementación de nuevas estructuras, sistemas y formas de gestión, hacen que aumente la resistencia al proyecto o iniciativa del intraemprendedor. ¿Cómo actuar en estos casos? Hay que conseguir el apoyo de las personas y grupos clave para el éxito del proyecto; para ello tenemos que evitar su aislamiento, negociar con ellos, hacerles partícipes del proyecto, y, por supuesto, contar con el apoyo de la dirección que tiene que mediar en la asignación de los recursos compartidos y ejercer su función de liderazgo y asunción de la nueva iniciativa.

Es fundamental programar una fase de preparación en la que ponga de manifiesto la necesidad de implantar la iniciativa, explicar la racionalidad que subyace en el emprendimiento, detallando el problema que se pretende resolver y las consecuencias que tendría no hacerlo, y explicar las ventajas que supone hacerlo de la mano de un intraemprendedor y hacerlo en este momento. La información abundante y frecuente a lo largo del proceso es un facilitador excelente de cualquier proceso de cambio.

Consolidada y aceptada la necesidad del cambio, entramos en una fase de planificación del proceso, detallando las actuaciones, y si es con un calendario y mapa de actores implicados, mejor. Durante la implantación, haber previsto fases previas alcanzables con éxito en poco tiempo facilita mucho la aceptación del proceso, como la realización de prototipos, pruebas de campo; son lo que se llama "quick-wins". Y, como en toda actividad de gestión, la recopilación de los resultados e impresiones de todos los implicados *(feedback)* para mejorar en futuras iteraciones.

En todos los procesos de cambio, incluido un intraemprendimiento, es posible conceptualizar personajes con un papel bien definido. Veamos algunos. El objetivo del cambio, es decir, aquéllo que ha de cambiar. En el caso de cambiar una estructura o sistema suelen ser las personas que interactúan en el proceso afectado por el cambio. En última instancia las resistencias al cambio vendrán de las personas a las que habrá que facilitar los apoyos que ayuden a materializar el cambio. El abogado defensor del cambio, la persona o personas que sin tener poder legítimo para llevar a cabo el cambio lo defienden, son quienes crean un clima positivo frente a la necesidad de cambio. El patrocinador del cambio, es la persona que con una visión clara del proyecto tiene la autoridad para legitimarlo, tiene el control de los recursos necesarios para implementarlo y el compromiso personal de dedicar el esfuerzo que supone, así como asumir sus consecuencias. El patrocinio, para que sea efectivo, ha de estar encadenado hasta la persona objetivo: el agente del cambio, el que tiene los medios para capacitar el cambio y la habilidad de implementarlo. En un proyecto de emprendimiento tenemos un gran cambio, que es el proyecto en sí, y muchos microcambios, que son los que de su implantación se derivan. El agente del gran cambio entendemos que ha de ser el intraemprendedor y es importante recordar que el patrocinio no se puede delegar en el agente. Es la persona que convierte las ideas en realidad, el que hace que las cosas sucedan.

Es tarea del intraemprendedor identificar quiénes tienen el potencial de representar dichos roles dentro de su organización, elaborar un mapa de las relaciones entre ellos e intereses y preparar un plan de actuación para que de potenciales actores pasen a intérpretes reales de su papel.

6. Caso práctico en una PYME: La creación de un nuevo departamento

A finales de siglo pasado estaba trabajando en el departamento de desarrollo de un fabricante nacional de equipos de telecomunicación, tanto para infraestructuras como para el gran público. En ocasiones, se produce la paradoja de que una persona tiene deseos de liderar un proyecto propio, de satisfacer esas necesidades profundas de emprendimiento y desarrollo personal, pero, a la vez, por las razones que sea, no quiere desvincularse de la empresa para la que está trabajando. Cada uno tiene las suyas: seguridad laboral, acceso a recursos profesionales, sintonía con el proyecto y estrategia de la empresa, un sin fin. Mi ansia de emprendimiento la canalicé en la empresa en la que trabajaba, Interisa Electrónica **[7]** (la del teléfono Domo, la del descodificador de QuieroTV) y que, por motivos que no viene al caso detallar, hoy ha desaparecido, lo que me permite cierto grado de libertad al hablar de algunas cosas.

Conocía la política de I+D de la empresa, sus recursos y capacidades y la existencia de una "ventana de oportunidad" comercial, así que redacté un "mini plan de negocio" y se lo presenté al director de I+D quien, y detalle clave, no lo retuvo sino que inmediatamente se lo hizo llegar al Consejero Delegado (el que decidía). La propuesta llegó en el momento oportuno: se iba a crear el departamento de televisión digital (de ahí los decodificadores o "Set-top-box" de Quiero TV) y entrar en telefonía celular era una diversificación muy interesante para la empresa. La propuesta era breve, pero con contenido, sobre todo los anexos, que no enlazo ni por extensión ni por razones de confidencialidad y que fue muy bien acogida por la mayor parte de los actores implicados.

No entro en muchos más detalles, solamente tengo que decir que se formalizó la creación del Departamento de Radio, el cual pasé a dirigir, lógicamente muy motivado. Un ejemplo de "win-win", gano yo (emprendo) y gana la empresa (innova y diversifica). En no mucho tiempo para lo que son este tipo de equipos, conseguimos homologar en Telefónica dos desarrollos y llegamos a instalar los equipos en planta. Con los otros operadores avanzamos bastante, especialmente con Amena (actual Orange), pero sucedieron muchas, muchas otras cosas por las que la empresa tuvo que cesar en su actividad y que el hablar de ellas correspondería a otro libro con bien diferente *leitmotiv.*

Esta historia recoge todos los elementos que "la teoría" nos cuenta que intervienen en este tipo de procesos. Esto es así, fundamentalmente, porque se ha redactado con ellos en mente, al igual que los casos prácticos de una escuela de negocios, pero también porque así sucedieron en realidad. La motivación personal era cierta, la ventana de oportunidad también, el clima en la empresa propicio, apoyo por parte de la dirección, asignación de recursos, etc. Incluso tuvimos resistencia al cambio, precisamente por parte de aquellos departamentos en los que el patrocinador del proyecto (la alta dirección) no encadenó su resolución con la firmeza debida, o no recibieron la información adecuada con la frecuencia adecuada y que perdían su "nivel de confort" con la aparición de los nuevos proyectos.

7. Caso práctico en una multinacional: La creación de un nuevo producto

Por razones obvias de confidencialidad, no menciono el nombre de ninguna de las compañías que aparecen en el relato. Trabajando en una multinacional fabricante de equipos de infraestructura de telecomunicación, en una posición híbrida entre operaciones y el tradicional departamento de investigación y desarrollo, descubrí que algo parecido a lo que había hecho con anterioridad en una pequeña empresa lo hacía también la persona que me contrató, pero en una de muchísimo mayor tamaño y con la diferencia añadida que su "intraemprendimiento" lo era dentro de un programa estructurado por la propia compañía para la creación de nuevos productos.

La cercanía con el cliente es muchas veces, además, de una vía de diferenciación comercial, una excelente oportunidad para la innovación. El caso comienza con la demanda por parte del cliente de un sistema automatizado de caracterización de líneas de comunicación. Curiosamente, son dos operadores los que solicitan sistemas análogos y, tras la lectura de los requisitos técnicos, inferimos que ambos sistemas son de estructura diferente, pero que tratan de solucionar un mismo problema, es decir, la necesidad es genérica y estaba latente. Aunque fuera del ámbito de este capítulo, quiero mencionar que el sistema que los operadores proponen constituye una innovación respecto a lo que, actualmente, existe en el mercado, un caso típico de innovación generada por el cliente, más adelante, y fruto de un conocimiento profundo de la lógica del proceso en el que el nuevo producto se introduciría, se propone una arquitectura diferente e innovadora para resolver de forma mucho más económica y eficiente el mismo problema, un típico ejemplo de innovación proveniente del proveedor. Llegados a este punto, nos preguntamos ¿qué organización permite generar de forma sistemática tantas innovaciones? La corporación en la que trabajaba tiene un programa que aquí denominaremos "SADO –Sistema Automático de Detección de Oportunidades"– que sucintamente consiste en lo siguiente: cuando una persona detecta una oportunidad de negocio que implica un nuevo producto o una nueva gama de productos que potencialmente pudieran convertirse en una división diferente, activa un protocolo de actuaciones que permiten evaluar dicha oportunidad y atenderla en el caso de considerarlo oportuno. Esta persona actúa modo de emprendedor dentro de la empresa, formando y liderando lo que denominan un "equipo nuclear" integrado por un representante del departamento de I+D, otro del de operaciones y un tercero de marketing o ventas.

El equipo empieza a trabajar en el proyecto siguiendo una metodología inspirada en el modelo "Stage Gates" **[8]** de desarrollo de nuevos productos y que, como primera tarea, supone la elaboración de un documento que analiza la oportunidad y define el proyecto o producto que la atiende, contempla la complementariedad con el resto de actividades de la empresa, los riesgos que implica y los recursos materiales y humanos que se necesitan, en definitiva, algo parecido a un plan de negocio de una "startup". El documento es presentado a un comité formalmente constituido para evaluar este tipo de propuestas, que se reúne regularmente e integrado por los directores de las principales unidades de negocio y departamentos a nivel corporativo (Operaciones, Compras, I+D, Calidad, Finanzas,

Marketing y Ventas). El comité tiene la autoridad para dar el "pistoletazo" de salida, "start-gate", y asignar un presupuesto y recursos al proyecto. El procedimiento de gestión del "intraemprendimiento" no difiere en lo sustancial de lo descrito en la referencia y en el caso del sistema al que me he referido, se desarrolló en su plenitud y constituye en la actualidad una línea de negocio estable de la división que acogió la propuesta inicial.

8. Una propuesta arriesgada: La célula intraemprendedora

Las dos experiencias personales relatadas y los demás casos y conceptos, expuestos hasta ahora, entran en lo que ya es la ortodoxia empresarial, conceptos y prácticas aceptados e implementados por muchos. Me voy a atrever por último a forzar y complicar un poco más la estructura entorno a la gestión de los emprendedores dentro de las empresas, introduciendo el concepto de "célula intraemprendedora", basándome en las reflexiones de Gifford Pinchot **[9]** sobre la gestión del intraemprendimiento.

Utilizaremos la analogía de considerar la empresa como organismo pluricelular en el que cada departamento es un órgano especializado. Así visto, cada empresa es una especie que opera de forma óptima en su hábitat. Tendremos, por ejemplo, "empresas gacela", estructuradas de forma tal que la agilidad y velocidad de respuesta frente a la demanda de sus clientes sea su característica principal; "empresas anfibias", capaces de operar simultáneamente en mercados muy diferentes, la imaginación aquí es inagotable. Cada especie ha configurado un conjunto de órganos y los ha desarrollado de una forma tal que se adapta mejor que ninguna otra al entorno en el que vive o, mejor dicho, sobrevive.

Cuando se producen cambios de entorno, las especies dominantes retroceden en favor de otras diferentes mejor adaptadas a las nuevas condiciones de vida. El agente del cambio en las especies es la mutación genética y una de sus características es que opera muy lentamente, millones de años. ¿Cómo es posible entonces la repentina aparición de nuevas especies en algunos entornos naturales? Por migración. La reserva genética actual, fruto de millones de años de evolución, por acción del hombre o de fenómenos naturales excepcionales, puede encontrar acomodo en entornos diferentes que le son aún más favorables para su supervivencia de lo que eran donde inicialmente se desarrollaron. Por analogía con el mundo empresarial, la reserva genética sería la base de patentes o reserva de propiedad intelectual que las corporaciones han acumulado a lo largo de decenas de años de investigación, y que pueden encontrar su aplicación en nuevos mercados o situaciones. Esta es una de las vías de innovación, *spin-off,* el modelo de "licenciación" de las ideas existentes del que habla Henry Chesbrough en su obra "Open Innovation **[10]**", y que en España practican las OTT-OTRI **[11]**.

Mi propuesta responde a un patrón diferente, inspirado en la misma analogía celular: desarrollemos una célula que tuviera una función análoga a la de un "acelerador genético", es decir, que en vez de esperar millones de años a que la mutación genética "adecuada" sucediese, sintetizaremos dicha mutación. La "célula intraemprendedora" sería aquella que permite generar órganos especializados en función de la información que reciben del

entorno. La denomino célula por analogía con el funcionamiento biológico e intraemprendedora porque los órganos resultantes de su actividad serían liderados por intraemprendedores en persecución de una nueva especie. Un departamento dentro de la empresa que gestiona los proyectos que los intraemprendedores abordan y que con una contabilidad independiente cuantifica su rentabilidad, pudiendo constituir incluso un fondo propio a modo del que los inversores de capital riesgo utilizan, para financiar nuevos intraemprendedores.

9. Conclusiones

La principal es que aquellos que tienen el "alma partida" entre trabajar por cuenta ajena o por cuenta propia, recuerden que existe una tercera vía entre ambos mundos, es decir, que es posible emprender dentro de la organización para la que uno trabaja por cuenta ajena.

La fórmula del intraemprendizaje es de interés no sólo para el emprendedor sino también para la empresa, por ejemplo, cuando se pretende lanzar un nuevo producto, iniciar una nueva actividad o internacionalizar.

No estamos teorizando, el intraemprendimiento existe y es practicado tanto por grandes corporaciones multinacionales líderes en los sectores en los que operan como por empresas de mucha menor dimensión.

Es posible, y recomendable, fomentar y gestionar el intraemprendimiento de manera formal y estructurada.

10. Referencias

[1] Xesco Espar. "Jugar con el corazón. La excelencia no es suficiente". Plataforma Editorial, Barcelona, 2010, p.11. (No literal).

[2] Martin Varsavsky: **http://spanish.martinvarsavsky.net/general/emprender-no-es-solo-crear-empresas.html**

[3] Amitabh Shukla: **www.paggu.com/entrepreneurship/what-is-intrapreneurship-difference-features-and-examples-of-intrapreneurs**

[4] Larry A. Wendling, 3M Corporate Research Laboratory: **www.virginia.edu/vpr/pfi/contents/presentations/LarryWendling.pdf**

[5] Parque de innovación La Salle: **www.encuentrosemprendedores.com/proximo-evento-de-encuentros-emprendedores-la-innovacion-en-sectores-tradicionales**

[6] Alfons Cornellá: **http://fon.gs/alfonscornella**

[7] Interisa Electrónica, S.A.: **www.top500.de/details/807/interisa_electronica_sa_spain.php**

[8] **http://en.wikipedia.org/wiki/Stage-Gate_model**

[9] Gifford Pinchot y Elizabeth S. Pinchot. "Intra-Corporate Entrepreneurship, Research Management". March-April 1987, Vol.30, Nº2.

[10] Henry W. Chesbrough. "Open Innovation, External Options for Ideas Sitting on the Shelf". Harvard Business School Publishing Corporation, 2003, p. 38

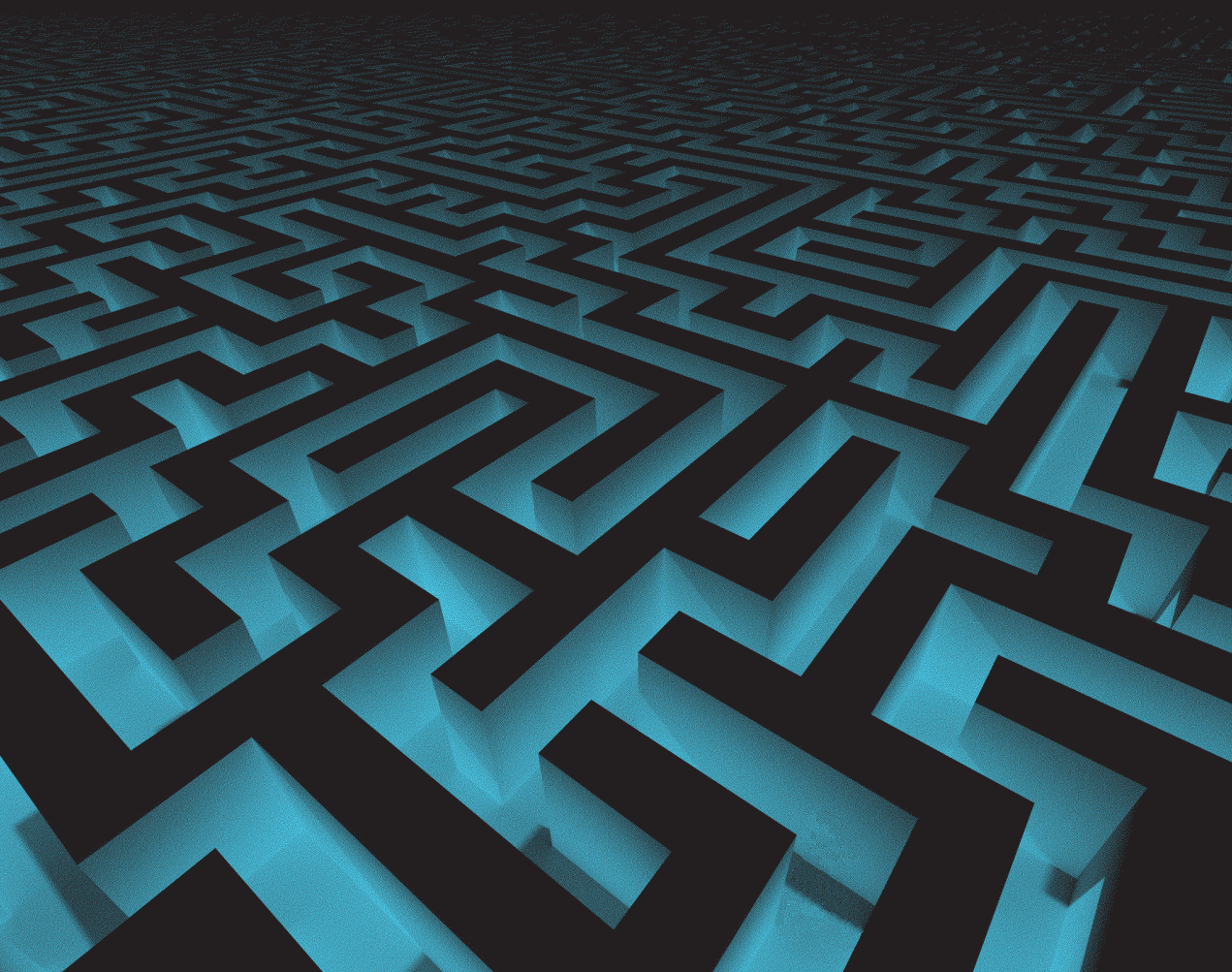
[11] Oficinas de Transferencia de los Resultados de la Investigación.

11. Sobre el autor

Leo Borj, nickname de José Miguel Fernández, 1963, Ingeniero de Telecomunicaciones por la Universidad Politécnica de Madrid, experto en radiocomunicaciones y MBA por el Instituto de Empresa. Comienza su carrera profesional en los departamentos de I+D de RYMSA y de la Agencia Espacial Europea. Posteriormente aborda el terreno industrial, primero participando en la transferencia de tecnología entre TFE y TFL (sociedad Israelita del grupo TADIRAN), y después en INTERISA ELECTRÓNICA donde dirige el departamento de radiofrecuencia, culminando con éxito proyectos con tecnología propia, como la gama de repetidores GSM homologados por Telefónica. En la multinacional TYCO ELECTRONICS trabaja con equipos multidisciplinares y geográficamente dispersos, desarrollando e industrializando equipos para infraestructuras de telecomunicación. En la actualidad desarrolla su actividad profesional en el departamento de ingeniería de INERGIA SOLUCIONES.

parte 2

INPRENDEDORES EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



6

A LA CAZA DEL MAMUT LANUDO: EXPERIMENTANDO CON LA CONFIANZA RADICAL EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

ALBERTO ORTIZ DE ZÁRATE TERCERO
EUSKO JAURLARITZA | GOBIERNO VASCO

Vivimos tiempos de cambio. Y los estamos viviendo en primera persona.

Dentro de 10 años, el cambio se habrá solidificado y ya no habrá mucho que hacer, pero ahora el magma está líquido y podemos, hasta cierto punto, encauzarlo. Dentro de 20 años, los que hemos vivido esta coyuntura de la historia nos sentiremos protagonistas y contaremos a nuestros nietos que nosotros estuvimos ahí, tal como nosotros hemos oído decir a los coetáneos del Mayo del 68. "En el año 2005, yo ya escribía un blog y, en el 2010, me seguían más de mil personas en Twitter. Todos esos momentos se perderán en la línea del tiempo como lágrimas en la lluvia...".

No es mi intención caracterizar ahora en qué consiste este tiempo. Podemos quedarnos, a grandes rasgos, con la idea castellsiana de sociedad-red. En el nuevo escenario, la colaboración masiva entre personas, y de estas con las organizaciones, se hace posible. En el ámbito de la Administración pública, lo ciframos mediante la expresión "Open Government".

Si el gran cambio tiene que ver con la forma en que se relacionan las personas y con su asunción de un papel más activo, el cambio tendrá un reflejo en los valores y la forma de organizarse de las empresas y de la Administración pública. Es la hora en que, por fin, y esta vez de verdad, las personas sean el centro. No los procedimientos, no la calidad, no el producto, no los mercados, sino las personas, de fuera y de dentro de las organizaciones. Personas más libres, más competentes, más activas y dispuestas a experimentar.

Y el ecosistema donde florecen la libertad, el talento, el entusiasmo y la creatividad es aquel caracterizado por la confianza. Confianza en las personas. En todas las personas.

Hagas lo que hagas, estará bien hecho

Confianza. Qué gran palabra. La primera vez que me topé con ella fue en uno de los interregnos en que dejé la Administración pública para trabajar en la consultoría de empresas. Ocurrió tras un proceso de selección de personal que desembocó en un contrato de trabajo como consultor. Mi nuevo empleador me recibió en su amplio despacho con una amplia sonrisa y me comunicó la buena nueva:

- Confiamos en ti.

- ¿Quiénes?

- Yo, la organización, confiamos.

- Vaya, muchas gracias. Es un tanto abrumador. Al fin y al cabo, usted aún no me conoce. Aún no me conocéis, quiero decir.

- Sí te conocemos, Alberto. Tu perfil profesional apunta alto. Y la confianza absoluta que nos inspiras nos lleva a encomendarte un reto apasionante.

- ¡Un reto apasionante!

- Vas a abrir una nueva delegación de nuestra organización. Vas a contar con todo el apoyo para alcanzar objetivos ambiciosos. Este año vas a duplicar la facturación de la zona. El que viene, aún la duplicarás una vez más. Hacia el final de ese año, deberás pensar en contratar más personal.

- Bueno, ¡esto es magnífico! ¡Voy a duplicar la facturación cada año!

- Desde luego, hay incentivos económicos para recompensar tu actuación, porque tenemos plena confianza en ti.

- Claro, me parece justo participar de esos grandes beneficios. Supongo que me los aplicarán desde el primer día. ¿De cuánto estamos hablando?

- Se trata de una cantidad variable que cobrarás en función de haber conseguido los objetivos.

- Es decir, ¿no los cobraré hasta después de haberlos alcanzado?

- Desde luego.

- ¡Vaya!, hay algo que no entiendo. Si confiáis en mí, ¿qué problema hay en ir cobrando ya el dinero que me corresponde? Creo que su expresión fue "confianza absoluta"...

En fin, aunque no fue así exactamente como sucedió, muchos hemos vivido situaciones análogas. "Confiamos en ti, pero quiero saber a qué dedicas cada hora que te pago"; "confiamos en ti, siempre que pases al menos 50 horas semanales en este centro de trabajo", "confiamos en ti, pero restringimos tu acceso a internet".

A raíz de esta experiencia, llegué a tomar ojeriza a la palabra "confianza". Cada vez que alguien con más poder que yo la pronunciaba, corría a esconderme. Incluso cuando la pronunciaba uno de mis iguales, esto es, alguien con un poder ligado al chantaje emocional: "me has defraudado, yo confiaba en ti". Durante mucho tiempo, pude mantener a raya la confianza. Al fin y al cabo, no era un concepto central en la gestión empresarial. Y cuando se pronunciaba, era un equivalente al "no vamos a hacernos daño, ¿verdad?" de dos chavales pendencieros con igualdad de fuerzas.

Pero, para mi sorpresa, la palabra "confianza" ha empezado a ocupar párrafos en el diccionario de la consultoría y estantes en la sección de empresa de las librerías. Se habla de ella no sólo como una virtud a practicar, sino como un revulsivo que trae consigo un cambio de paradigma. Al fin, he comprendido que no puedo seguir dando la espalda a mis traumas y me he decidido a leer los libros, a escuchar a los expertos y a incorporar la confianza a la caja de herramientas de mi trabajo como gestor. Buena parte de lo leído me ha sonado a consultolabia decorativa, pero por debajo de los mejores párrafos de algunos libros late una verdad que, por fin, estoy en condiciones de entender.

La confianza tiene que ver con algunas de las certezas que uno adquiere en la adolescencia, luego pasa media vida tratando de olvidar y, al final, acoge como inevitables. Un adolescente es un pájaro que se siente fuera del nido, pero que aún no lo ha abandonado. Lo que ocurre en el hogar paterno es el pasado, mientras que todo lo significativo ocurre fuera, en la calle, en compañía de los fraternos amigos de la primera juventud. Con ellos, con la pandilla, la cuadrilla, la peña o como quiera que la llames, experimentas aquéllo que realmente importa. Con esos amigos cometes los mayores errores, vives los momentos más llenos de vida, te ríes como nunca jamás te volverás a reír... Tus amigos son perfectos. Bueno, son un desastre, pero son tu desastre. El sentimiento que amalgama el grupo es la confianza, una confianza con esteroides, gigantesca, desmesurada.

Yo prefiero llamarla "aceptación incondicional". En efecto, lo característico de este sentimiento, de este valor, no es exactamente "la creencia de que tu amigo actuará de la manera correcta", que puede caracterizar la confianza, sino la seguridad de que "hagas lo que hagas, me parecerá bien".

"Hagas lo que hagas, estará bien hecho" es un lema que pocos se atreverán a colocar en su frontispicio. Sin embargo, no podemos conformarnos con menos si queremos establecer una nueva relación profesional basada en la confianza.

1. Contra la (sobre)planificación

Saco a relucir una anécdota que, por ser demasiado conocida, suponía apócrifa. Paul Seabright asegura que le sucedió a él [1]:

"Después de la caída de la Unión Soviética estaba hablando con un oficial ruso que se encargaba de dirigir la producción de pan en San Petersburgo. "Por favor entienda que estamos dispuestos a implementar el mercado libre"- me decía - "pero necesitamos entender los detalles fundamentales de cómo funciona un sistema así. Dígame, por ejemplo, ¿quién se encarga del suministro de pan para la población de Londres?"

La respuesta es clara: "nadie está al cargo". La gran diferencia entre el reparto del pan soviético y el británico estriba en que la primera aplica una planificación estatal centralizada, mientras que la segunda confía en la iniciativa y la autorregulación de una miríada de agentes sociales. ¿Podemos llamar planificación al segundo caso? Yo diría que, por mucho que queramos estirar el término, no da para tanto. El reparto del pan no se planifica. Simplemente, sucede. Sucede porque hay un ajuste continuo en el medio local.

Pero la mayor parte de las organizaciones son bolcheviques sin sospecharlo. La ideología oficial de la gestión tiene como primer mandamiento la planificación estratégica. La cosa comienza con una reflexión en el ápice organizativo, tal vez abierta a recibir algunas aportaciones de otras personas, y produce como resultado, al cabo de penosos meses de trabajo de consultoría, un grueso documento donde se señalan las líneas estratégicas a seguir en los próximos años. Cada línea estratégica se despliega en acciones concretas,

cada una de ellas con sus objetivos, responsables, indicadores... Nada muy diferente de los planes quinquenales soviéticos.

Por suerte, los gestores no se la toman muy en serio. Saben que el entorno cambia con rapidez y deja obsoleto todo análisis a las primeras de cambio. No importa: ellos harán lo que haya que hacer y ya encontrarán la forma de que, sobre el papel, parezca que se trataba de una acción planificada. Y si la alta dirección no se apea del burro, no pasa nada. Cada pequeño grupo de personas tomará las decisiones necesarias para seguir adelante. Nuevamente, alguien traducirá las decisiones locales de manera que parezca que se siguen las directrices estratégicas.

Y, ¿qué decir del apartado de "misión, visión y valores" que preside el documento del plan? Por una parte, rara vez es representativo de los intereses y las actitudes de las personas que han de llevarlo a cabo. Por otra parte, suele consistir en una colección de lugares comunes que, de tan oídos, ya no conservan ninguna capacidad de mover a la acción.

Mi mensaje puede resumirse en una frase: "contra el vicio de planificar, la virtud de hacer". Y, pese a todo, creo que es útil promover una reflexión de alto nivel con el conjunto de las personas que componen una organización, de manera que todo el mundo haga el ejercicio de poner en común sus percepciones y de verbalizar sus intuiciones. El problema llega cuando pretendemos aplicar una excesiva sistematización.

Un ejemplo de esto está en el establecimiento de objetivos. Hay quien habla de la "gestión por objetivos". Horroroso. Mejor "gestión con objetivos", para no otorgar a una herramienta el carácter de objeto sagrado. Y la clave está en cuánto definamos los objetivos. Propongo esto: definirlos de modo vago para que las personas puedan tratar de alcanzar la misión a su manera, con entusiasmo, sin cortapisas y sin burrocracia. Sin control. Con mucha conversación. Esos objetivos se deben escribir, tener en cuenta, evaluar y reformular. Por ejemplo, en papelitos post-it que estén muy a la vista del equipo de trabajo. Por ejemplo, en una wiki corporativa. Objetivos que muevan a la acción, no que nos paralicen con su ostentosa formulación.

Aún más allá, propongo saltarnos la P en la rueda del PDCA. O, al menos, dejarla en una "p" minúscula. Hay que empezar por la D (hacer), seguir por la C (evaluar resultados) y llegar a la A (actuar a partir del aprendizaje). A partir de ahí, A = D. Planificar haciendo. Como explicaremos después, este sistema, que puede parecer caótico presenta muchas similitudes con el método científico. El conocimiento avanza en minúsculos pasos, contrastando hipótesis y equivocándose muy a menudo.

En resumen, mayor protagonismo a las personas y a su capacidad de decisión y autoorganización, y menor peso a los planes quinquenales. Confiemos en la inteligencia y la responsabilidad de nuestra gente.

2. Contra la (sobre)organización

Lo relevante, en tiempos de cambio, es la innovación, la cual se hace operativa mediante proyectos. Los proyectos exigen unas habilidades, una cultura organizacional y unos métodos diferentes de los procesos. Los primeros son líquidos, y los segundos sólidos. La gestión no puede desentenderse ni de los proyectos, ni de los procesos. Al tiempo, debe tomar partido por una organización concreta que lleve estos retos a cabo.

Esta división del trabajo entre proyectos y procesos, entre innovación y mejora continua, tiene un paralelismo con otras divisiones del trabajo fundamentales, cuyas raíces se hunden bien profundas en la cultura y la biología humanas. El grupo humano fundamental es la horda de cazadores-recolectores. Si examinamos estas hordas primordiales, veremos que dividen las actividades de subsistencia en dos tipos. Por una parte, hay unas rutinas diarias de recolección y preparación de alimento, que lleva a cabo todo el grupo humano: recogida y tratamiento de semillas, raíces, frutas y bayas, junto con la búsqueda de larvas y otras fuentes cercanas de proteínas. Por otra parte, está la caza.

Si la recolección se puede caracterizar como una serie de procesos, la caza es el equivalente primigenio a los proyectos. Se establece un objetivo, se persigue en equipo y se logra o se fracasa. Si examinamos la organización primitiva de la caza, aprenderemos algo de cuál es la organización natural para la gestión de proyectos. Os propongo que pensemos en la caza del mamut lanudo, llevada a cabo por una horda de lejanos antecesores nuestros.

> Los hombres de la tribu están colaborando perezosamente en las tareas de recolección cuando llega la noticia: se ha avistado en la lontananza un ejemplar de mamut lanudo. Hagamos un pequeño paréntesis: en aquel entonces, la caza era un asunto masculino, mientras que la recolección era básicamente tarea femenina. El homo sapiens actual está en vías de superar esa relación desigual. Cerremos paréntesis: un mamut había sido avistado.
>
> Sin mucho debate previo, los hombres se ponen de acuerdo para salir de caza. Cada uno toma las herramientas que cree que le serán de utilidad y se despide de su familia para unos días. Salen del poblado sin más dilación. El objetivo está claro: abatir al gran animal, carnearlo y volver al poblado para ofrecer a sus familias un festín proteínico.
>
> La expedición avanza hacia la cercana charca donde su presa debe acercarse a beber en algún momento. En las inmediaciones, el grupo se divide en dos, de manera que los primeros puedan hostigar al mamut en dirección al segundo, que le cortará la retirada. La división en dos se hace de manera rápida, casi espontánea, respondiendo a la experiencia, las preferencias de cada uno y a la necesidad de personas en cada equipo.
>
> El mamut aparece al amanecer. La adrenalina invade el sistema circulatorio de los cazadores. Es el momento de luchar. El primer grupo corre hacia la gran bestia enardecido por los gritos, con gran agitación de lanzas y arcos. El mamut hace lo que puede, pero se topa con la trampa que ha preparado el segundo grupo. Todos se

> abalanzan sobre la presa. Cada cazador cumple con su papel de manera prácticamente instintiva. Es el momento del entusiasmo, el momento en que los hombres se sienten dioses.
>
> El animal ha caído. Aún queda la tarea más pesada: despiezar el animal, preparar la carne para el viaje y transportarla hasta la aldea. Allí, los cazadores son recibidos como héroes. Esa noche, se celebra una gran fiesta donde cada habitante de la horda consume grandes cantidades de carne y participa del éxito de la expedición.

Espero haber narrado esta mínima historia de forma lo bastante vívida. Es justo así como imagino yo el desarrollo de un proyecto de innovación. Adrenalina, entusiasmo y división laxa de funciones en un grupo diverso, donde cada uno hace lo que hace falta hacer. Esta visión un tanto naïf tiene un reflejo serio en los modelos ágiles de gestión de proyectos, como es la metodología Scrum y otras similares. En 2001, un grupo de disidentes de las metodologías formales firmó el "Manifiesto ágil" **[2]**, donde se exponen estos cuatro postulados.

"Valoramos:

- A los individuos y su interacción, por encima de los procesos y las herramientas.
- El producto que funciona, por encima de la documentación exhaustiva.
- La colaboración con el cliente, por encima de la negociación contractual.
- La respuesta al cambio, por encima del seguimiento de un plan."

Hay un especial hincapié en la simplicidad, la experimentación y la mejora continua, por encima de las definiciones exhaustivas a priori del estado final deseado. El proyecto toma forma a medida que se va haciendo, con entregas frecuentes y colaboración estrecha. Esto es, sigue la secuencia lógica de un estado de máxima incertidumbre, al inicio del proyecto, hacia estados más cerrados, a medida que el proyecto avanza.

Una advertencia: no quisiera crear la sensación de que los proyectos quedarían como actividades emocionantes y creativas, mientras que los procesos exigirían rutina y aburrimiento. También hay que aligerar a la gestión de procesos de las excesivas capas de sobreorganización. Lo explica muy bien Julen Iturbeormaetxe **[3]**:

"Seguramente sobreorganizamos las cosas. No descartes que el problema venga de aquí. Tantas cosas me dices que mi iniciativa se va apagando porque, total, ya me dices tú cómo tengo que hacer las cosas. El sistema "garantiza" que las cosas se harán suficientemente bien, da igual quien lo haga. Así que el sistema neutraliza la capacidad de influir de la persona. La deja reducida a mínimos. Entonces las personas dejan de pensar, el sistema lo hace por ellas, aunque sea un sinsentido lo que proponga. Procedimiento, instrucción, formato. Así es como hay que hacer las cosas."

Si esta tendencia a la sobreorganización es ubicua en las empresas, ¡qué decir de la Administración pública! A los administratitivistas les gusta recalcar que el valor primordial nuestro es el sometimiento "al imperio de la Ley". Me parece muy bien que la Ley impere, pero ¿su majestad necesita reglamentar tanto?

En el fondo, lo que subyace es un problema de desconfianza. Alguien ha dicho que las leyes se han redactado de manera que, para una empresa, todo lo que no está prohibido se entiende como permitido, mientras que en la Administración pública, todo lo que no está permitido se entiende como prohibido. Y esto lleva al requerimiento de describir exhaustivamente la realidad, asunto que ya ha sido declarado imposible por los matemáticos.

Llega el momento de reivindicar a Pancho Villa y su banda. Se dice de ellos que la común ferocidad era su única organización. Y ganaron la guerra.

3. Contra la evaluación del desempeño

Como psicólogo y padre de un niño y una niña, me ha llamado mucho la atención algunas conclusiones del informe PISA 2006. En la OCDE, en matemáticas los chicos españoles están 11 puntos por encima de sus compañeras. En comprensión lectora, en cambio, las adolescentes adelantan en 35 puntos a los chicos. Hasta ahí, nada nuevo. Lo que causa sorpresa es conocer que los resultados experimentales indican que las niñas consiguen mejores resultados en matemáticas cuando estudian en régimen de educación diferenciada que cuando lo hacen en colegios mixtos **[4]**.

Una verdad incómoda y cuya causa no queda clara. La explicación más razonable es la expuesta por Judith Rich Harris, mediante su teoría de la socialización grupal **[5]**. Hay abrumadora evidencia de que los grupos humanos tienden a segregarse en subgrupos antagónicos. Una cuestión de azar o un pequeño sesgo de afinidad puede llevarte a pertenecer a un grupo o a otro. El grupo construye rápidamente señas de identidad positivas -los valores con los que se identifican sus miembros- y negativas -los contravalores que rechazan, que equivalen a los valores de los otros.

Las niñas son, en promedio, algo menos hábiles que los niños en matemáticas. En una clase con una proporción 50/50 de ambos sexos, algo más del 50% de las niñas tenderán a estar en el grupo del 50% menos hábil. La diferencia intragrupal cristaliza en dos sectas: la de los amantes de las matemáticas y la de los detractores. Y en la segunda, hay más chicas que en la primera. Las antimatemáticas se verán a sí mismas como no aptas para esta materia y condicionarán, quizá de forma irremediable, su futuro.

Saco este ejemplo a colación para ilustrar las complejidades de la respuesta humana a la evaluación del desempeño. Cuando medimos la actividad humana y la ordenamos en una escala de mejor a peor, provocamos un tsunami social de proporciones impredecibles. Nunca deja de sorprenderme que tantos gestores consideren esta herramienta como una pieza fundamental, no opcional y casi mágica para cualquier organización.

La primera advertencia es esta: “dime lo que me mides, y te diré lo que hago”. Todo el que ha trabajado en la implantación de sistemas de evaluación del desempeño sabe esto. Los evaluados dejan de intentar obtener el mejor resultado para la empresa y pasan a tratar de “salir bien en la foto”. Todo lo que no puntúa es una molestia.

Un corolario de lo anterior es que no es posible, con un coste razonable, implantar una medición científica. Si acaso, un marco de incentivos, con tendencia a la perversidad, ya que la gente es muy creativa ideando maneras de que el registro de actividad le favorezca. Por el otro lado, quienes evalúan adquieren un nuevo poder e introducen inevitablemente su sesgo en la medición. Incluso en los modelos a 360º, puesto que no es verdad que todos los que evalúan tengan el mismo poder.

En el mejor de los casos, la evaluación del desempeño sólo motiva a los mejores, que se ven en la cabeza del ranking y pelean por mantener el nivel (lo mismo que los mejores en matemáticas en el grupo escolar). Establece dos grupos: los buenos y los malos. En la empresa privada, la división del grupo en dos suele ser un paso previo para deshacerse de algunos. Sin entrar ahora en valorar esta política, simplemente recordaré que en la Administración pública no hay despidos, por lo que el grupo de los no-mejores en el ranking simplemente tira la toalla y se desmotiva, sin mayores consecuencias organizativas, aunque sí terribles consecuencias personales y de productividad.

Incluso si introducimos la retribución variable, nuevamente sólo tendremos a un grupo mejor pagado, de quienes se espera que hagan casi todo el trabajo, y otro grupo de peor pagados, que no están dispuestos a tomar ninguna iniciativa, puesto que "para eso ganan menos". La suma de los resultados de los más motivados y los menos motivados es inferior a la de un grupo no segregado en función del desempeño.

Una razón de mayor peso nos viene desde el punto de vista de los valores. La evaluación del desempeño no fomenta el entusiasmo y el orgullo de ser un servidor público, sino el valor de la competitividad. Pero la competitividad no es un valor que sea de gran utilidad en la Función Pública, ya que el ecosistema favorece otros valores basados más en la colaboración. La voluntad de prestar servicio no se compra, se adquiere por propio convencimiento.

Obviamente, a todos nos gusta recibir reconocimiento por lo que hemos hecho bien. Desde luego. Sin embargo, este hecho no provoca la necesidad de una evaluación del desempeño, con su empeño en objetivizar las actuaciones humanas, con su foco en la medición individual y con la burocracia que genera. Nuevamente, la evaluación del desempeño es un caso de sobreorganización.

A quien no le convenzan estas razones, le diré que la carga de la prueba está en quien afirma que la evaluación del desempeño sirve para algo. Y se da el caso de que aún no he conocido ni un solo ejemplo de Administración pública que pueda trazar una relación causa-efecto entre la implantación de un sistema de evaluación del desempeño y un mejor funcionamiento de los servicios públicos en términos perceptible por la ciudadanía. Todas las "buenas prácticas" que conozco se refieren a casos en que funciona bien el sistema, no a casos en que se consigan resultados. Y los casos de fracaso son abundantes, por mil motivos, entre los que habría que incluir, en ocasiones, el boicot corporativo o sindical.

En última instancia, debemos tener claro esto: no es posible servir a Dios y al Diablo. No podemos predicar la confianza total y la evaluación del desempeño individual. Debemos

apelar a lo mejor de cada persona, sin tomar en consideración las diferencias entre ellas, porque todo el grupo debe crecer, aprender y mejorar como si fuera un único ente. La medición que nos interesa es la referida a los *outcomes:* cuán eficaces hemos sido en nuestro intento de mejorar la vida de los ciudadanos.

4. Confiar es la única opción

"Yes, Minister" fue una teleserie inglesa de la década de los 80, en la que se presentaba una feroz y brillante sátira del funcionamiento del Gobierno en el Reino Unido. En uno de los capítulos, Jim Hacker, Ministro de Administración Pública, pronuncia este imborrable aforismo, en referencia a la relación entre el nivel político y el funcionariado:

"In private industry if you screw things up you get the boot; in the civil service if you screw things up I get the boot". (En la empresa privada, si te equivocas te echan a la calle; en la Administración pública, si te equivocas, me echan a la calle a mí)"**[6]**.

En Francia, se dice que "el ministro se casa con su Ministerio", lo que es una manera de decir que el funcionariado está fuera de control. Los políticos son como estrellas fugaces que se consumen en un frenético viaje, pero los funcionarios permanecen. Son ellos los que hacen la Administración. Muchas veces, el personal fijo mira con bienhumorado escepticismo al alto cargo recién nombrado que viene a reformar la Administración, una vez más.

Sin embargo, la Administración pública está compuesta por una verdadera elite de trabajadores y trabajadoras del conocimiento. Personas que han superado difíciles pruebas para lograr trabajar en el sitio donde todo el mundo quiere trabajar. Y, en mi experiencia, profesionales cualificados y con ganas de producir valor público. Gente que quiere acostarse con la tranquilidad del deber cumplido, con un orgullo de servicio público al que es fácil apelar. E incluso en el caso de que opinemos que el funcionariado hace honor al estereotipo vigente desde Larra, actualizado en nuestros días por Forges, ellos son el equipo residente. Son lo que hay.

Por suerte, en la Administración pública hay algunos valores ampliamente compartidos y contamos con una sólida cultura del servicio público, al menos en esta parte de Europa. A manera de contraejemplo, se dice que cuando Nueva Orleáns fue golpeada por el huracán Katrina, en torno a un tercio de los miembros de la Policía local entregó la placa y abandonó el trabajo **[7]**. Eso no ocurriría en España. Pese a la aparente mala prensa del funcionariado, nadie duda de que estarán ahí, incluso en caso de desastre. Las instituciones no desaparecen fácilmente.

Para acabar, haré una referencia a mi breve experiencia como directivo público. Cuando llegué, en 2009, a la Dirección de Atención Ciudadana del Gobierno Vasco, me encontré con un equipo extenuado emocionalmente. Me encontré con servicios que funcionaban realmente mal. Mala imagen, mala reputación y baja autoestima. Caldo de cultivo para el desánimo y la renuncia.

No he hecho magia, no he tomado brillantes decisiones, no he redactado el gran plan estratégico que nos saque a todos del lodo. Simplemente, hemos hablado y han quedado claras dos ideas:

- Todo el mundo aquí es adulto, y será tratado como tal; cada cual es libre de alcanzar las metas de la manera que profesionalmente crea más adecuada.
- Como dijo Santa Teresa de Jesús: "Si tienes una idea, hazla. Es más fácil pedir perdón que pedir permiso". La consigna es "hacer", no esperar.

A partir de ahí, lo más difícil es mantener la coherencia. Los viejos hábitos de dirección, ya sean autoritarios o paternalistas, son tan difíciles de abandonar como el consumo de tabaco.

Los resultados nos están dando la razón. Por una parte, los ciudadanos nos dicen que están satisfechos de los servicios que les prestamos y, por otra, estamos produciendo mucha más innovación, de forma mucho más rápida y con mucho menor consumo de recursos. Es un placer descubrir que siempre estamos haciendo más cosas de las que yo creía que se estaban haciendo, pese a que, a veces, eso me haga quedar como un tonto afortunado.

Considero a cada uno de los miembros de mi equipo -unas 120 personas- como verdaderos INprendedores públicos, dotados del entusiasmo y la confianza necesarios para dar lo mejor de sí mismos. Lo mejor de cada uno, para prestar un mejor servicio a todos, entre todos.

5. Manifiesto INprendedor

Resumiré las ideas de este artículo mediante una lista de cuatro pares de conceptos en oposición, al estilo del Agile Manifesto.

Preferimos:

- la acción frente a la planificación
- la libertad frente a la organización
- la confianza frente al control
- la red frente a la jerarquía

6. Referencias

Citaré dos libros que me parecen especialmente interesantes, por el hecho de que los autores son gestores que han aplicado realmente el concepto de confianza en sus empresas: (a) Semler, Ricardo: "El fin de semana de siete días: no dejes que tu trabajo se adueñe de tu vida"; Planeta, 2005. (b) Saratxaga, Koldo: "Un nuevo estilo de relaciones para el cambio organizacional pendiente"; Pearson Educación, 2007.

[1] Leído en "Nadie está al cargo", en el blog "Blogoscopio sociático" **www.blogoscopiosociatico.com/2007/03/nadie-est-al-cargo.html**, donde hacen referencia a Paul Seabright: "The Company of Strangers: A Natural History of Economic Life by Paul Seabright, Princeton University Press"; Princeton University Press, 2004.

[2] Manifiesto ágil. Tomado de Wikipedia el 1/10/2010. **http://es.wikipedia.org/wiki/Manifiesto_%C3%A1gil**

[3] Iturbeormaetxe, Julen: "Cambiar o no cambiar, empresa o administración", en el blog "Consultoría artesana en red", 18/6/2008. **http://blog.consultorartesano.com/2008/06/cambiar-o-no-cambiar-empresa-o-administracion.html**

[4] Un artículo interesante sobre el debate de la educación diferencial: "Niños y niñas separados contra el fracaso escolar", de M. Antonia Sánchez-Vallejo para El País: **www.elpais.com/articulo/sociedad/Ninos/ninas/separados/fracaso/escolar/elpepusoc/20080213elpepisoc_1/Tes**

[5] Harris, Judith Rich. "El mito de la educación". Random House Mondadori, 2003.

[6] Recogido en la correspondiente entrada de Wikipedia **http://en.wikipedia.org/wiki/Yes_Minister**

[7] Aunque hay numerosas referencias sobre la nefasta respuesta del Gobierno local a la catástrofe del huracán Katrina, no he conseguido recuperar el artículo que leí en su momento, en el que se hacía esta afirmación. Con todo, la moraleja sigue siendo aplicable.

7. Sobre el autor

Alberto Ortiz de Zárate Tercero, "alorza", es Director de Atención Ciudadana en el Departamento de Justicia y Administración Pública del Gobierno Vasco. Entre las funciones de su Dirección están la de prestar los servicios de contacto con la ciudadanía, la gestión del modelo de presencia en Internet euskadi.net, la intranet corporativa y la política de datos públicos abiertos (Open Data Euskadi).

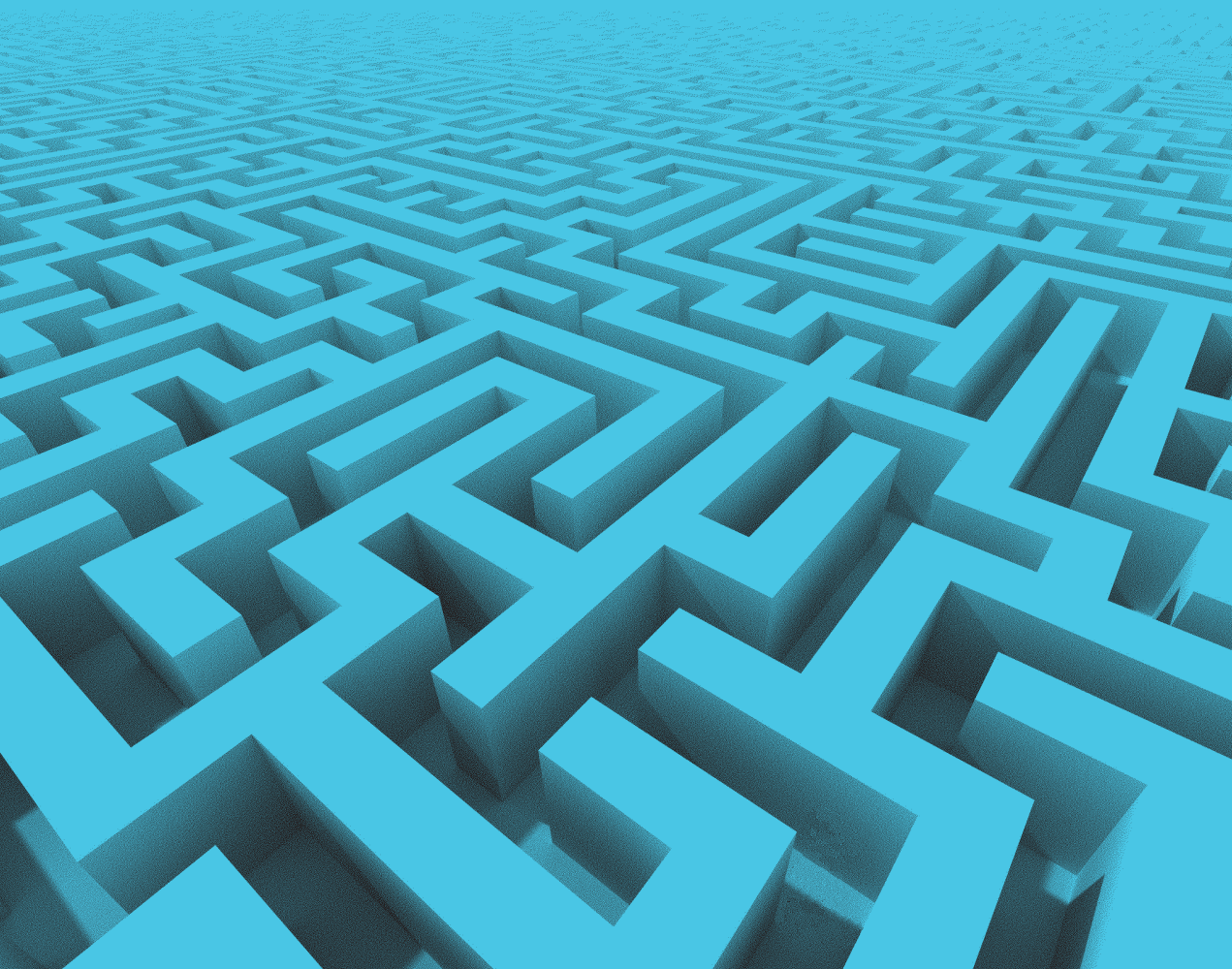
Coedita "Administraciones en red", blog que, desde 2005, establece conversaciones que toman como centro de gravedad la Administración Pública, cómo mejorarla y cómo acercarla a los ciudadanos.

Ha publicado el libro "Manual de uso del blog en la empresa: cómo prosperar en la sociedad de la conversación" (Infonomía, 2008). Participa en el libro colectivo "Open Government: Gobierno Abierto", Algón Editores, 2010.

7

INPRENDEDORES EN RED: LA LARGA COLA DEL INPRENDIZAJE PÚBLICO

IÑAKI ORTIZ
EUSKO JAURLARITZA | GOBIERNO VASCO



1. ¿Es posible el inprendizaje público?

Las personas inquietas y emprendedoras habitan en todo tipo de ecosistemas, incluso en las administraciones públicas.

Las personas nos parecemos bastante cuando entramos a trabajar en unas y otras organizaciones. Al fin y al cabo, todos estamos hechos de la misma arcilla. Por eso, me atrevería a decir que la mayoría de los funcionarios éramos normales cuando entramos a trabajar en la Administración pública.

Claro que todas las organizaciones están dotadas de una especie de alma, unas reglas no escritas, unas formas de ser y de hacer, una atmósfera más o menos viscosa, a la que suelen denominar cultura organizativa.

Después de un periodo de aclimatación, adquirimos hábitos laborales e incluso personales propios del aire que respiramos en nuestras organizaciones. Y entonces los funcionarios comenzamos a ser un poco menos normales y un poco más especiales.

¿Qué rasgos caracterizan la cultura organizativa de la Administración pública? Los rasgos propios de una organización marcadamente jerárquica, con unos procedimientos de trabajo rígidos y unos mecanismos de control obsesivos.

En un ecosistema como éste, las personas tienden a concentrarse en cumplir con el procedimiento establecido, sin perder el tiempo en cuestionarse sus bondades o sus deficiencias, ya que no está en su mano cambiarlo, ni nadie les preguntó nunca por las posibles oportunidades de mejora.

Tampoco este ecosistema constituye el entorno idóneo para tomar decisiones ante incidencias no previstas. Si surge cualquier cosa no contemplada por el procedimiento la decisión se escala a los niveles superiores. Las responsabilidades están claramente delimitadas, unos piensan y otros hacen.

Para eso se han establecido tantos y tan férreos controles, para que todo suceda según lo previsto.

¿Es posible el inprendizaje en estas condiciones? Aunque parezca mentira, el inprendizaje es posible también en la Administración pública.

De hecho, la Administración pública funciona, mejor o peor, gracias a las personas que emprenden, que asumen la responsabilidad de sacar las cosas adelante y que, incluso, introducen mejoras e innovaciones, dentro de su inverosímil margen de maniobra.

2. ¿Pero qué entendemos por inprendizaje público?

Como advertía Alejandro Nieto hace ya unos cuantos años, en su artículo “La virtud recompensada” (El País, jueves 26 de noviembre de 1987), en la Administración pública

"ni el sueldo se corresponde con el trabajo ni el ascenso con el rendimiento: esforzarse es un capricho gratuito".

A partir de esta afirmación tan demoledora podríamos concluir que se merece el título de INprendedor público cualquiera que se esfuerce en la Administración pública, cuando nadie lo exige ni lo reconoce. Y algunos debe haber que se toman esa molestia, porque, al final, el trabajo se termina haciendo, casi siempre.

Seguramente, estos esforzados funcionarios que, a pesar de todo, consiguen mover los pesados engranajes de la maquinaria administrativa tienen mérito más que suficiente para ser considerados INprendedores públicos.

Y ojalá hubiera muchas más personas en la Administración pública capaces de actuar por la exclusiva motivación de su propia ética personal y profesional, porque gracias a ellas funcionan, mal que bien, las administraciones.

Pero ya puestos a inventarnos un título tan sugerente como el de INprendedor público, le vamos a pedir un plus: que le mueva una clara voluntad de cambio e innovación.

El inprendizaje público, tal y como lo propongo, aspira a superar la realidad actual de las organizaciones públicas para soñar nuevos modelos de servicio, nuevas formas de trabajo y nuevos tipos de relaciones.

Para completar el concepto y poder hablar de un inprendizaje real, le pediremos, también, que lleve las ideas a la práctica, siquiera en pequeñas áreas organizativas o en procesos concretos de alcance limitado.

Concibo, pues, el inprendizaje público al servicio de un objetivo transformador de la Administración pública. Y no es posible aspirar a esa transformación sin una acción colectiva. Por ello, la red es la mejor aliada del INprendedor público.

3. La larga cola del inprendizaje público

Si te gustan los cactus, seguramente tendrás pocas oportunidades de compartir tu afición con otras personas. Salvo que te apuntes al grupo de Flickr de amantes de los cactus. Tiene más de 4.500 miembros, casi 30.000 fotos e, incluso, 48 debates.

Podrás disfrutar cada día de nuevas fotos de cactus y compartir tus inquietudes con miles de personas.

Por minoritario que sea tu interés, raro será que no puedas compartirlo con otras personas en Internet. Así seas un INprendedor público.

Esa rara avis que, superado el proceso de aclimatación administrativa, sigue empeñada en seguir su propio camino, hacer que las cosas funcionen e, incluso, innovar en la Adminis-

tración, sentirá probablemente cierto vacío a su alrededor. Sus compañeros le mirarán, como mínimo, con extrañeza, cuando no con abierta desconfianza, y tampoco faltará quién lo haga con indisimulada animadversión.

Así las cosas, el INprendedor público puede encontrar comprensión en esa larga cola que siempre cabe descubrir en Internet. Algunos lo hicimos hace tiempo y los resultados fueron increíbles. Todavía no dejo de sorprenderme.

4. La identidad del INprendedor en red

Una de las primeras cuestiones que debe resolver el INprendedor en red es la de la identidad.

Esta es, precisamente, la primera duda que surge en las organizaciones públicas cuando se plantean su presencia en las redes sociales. ¿Son preferibles los perfiles personales o los institucionales? ¿Las conversaciones en red son, como afirman algunos, una cuestión eminentemente personal? ¿O tienen también las organizaciones una oportunidad de participar con su perfil institucional en las conversaciones digitales? Seguro que las dos opciones son válidas, si se llevan a la práctica con honestidad, respeto y sentido común. Pero no nos desviemos del tema que nos ocupa.

Si el INprendedor público pretende mantener una identidad profesional en la red será necesario aclarar si habla a título personal o en el ejercicio de sus funciones públicas.

Tratándose de un INprendedor que asume una iniciativa personal en un contexto organizativo poco propicio al emprendizaje y la innovación, hay que suponer que la identidad idónea sea la personal. En otro caso estaríamos hablando de una iniciativa institucional, que también sería interesante de analizar, pero no se corresponde con esta aventura personal del INprendedor público en red.

Vértigo en el escaparate

Bueno, nosotros preconizamos la participación, la de la ciudadanía, la de los funcionarios. Nuestro lema es "Administraciones en red". En este blog tratamos de predicar con el ejemplo. Estar en red supone interactuar, conversar, colaborar. Pensamos que esa interacción, ese hacer juntos, nos enriquece a todos, nos hace más humanos (somos animales sociales). Pero esto exige exponerse, opinar, aportar, respetar, transigir, acordar. Para trabajar en red tenemos que salir de nuestro ombligo y correr el riesgo de rozar con los demás. Alguna vez, incluso, chocaremos. También encontraremos compensaciones. Es la vida.

Todo esto puede dar vértigo, pero si actuamos de buena fe y somos respetuosos con los demás, ¿qué tenemos que ocultar? Nos mueve construir una Administración mejor, que sea más útil para la ciudadanía y que le cueste menos. Respetamos todas las opiniones y a todas las personas. A las que opinan de otra manera y a las que no opinan (o no nos cuentan lo que opinan). Nuestra verdad no es toda la verdad, es sólo la nuestra. Y, además, estamos abiertos a contrastarla con otras verdades y a enriquecerla con ellas.

Queremos disfrutar en un proceso libre de aprendizaje compartido, vivir una experiencia de colaboración en red y conocer de primera mano el microclima de este escaparate.

Y todo ello a cara descubierta.

Fuente: Administraciones en red (13-02-2006)

5. Las herramientas del inprendizaje en red

¿Cómo construye el INprendedor público su identidad en la red? Los medios disponibles para ello son las herramientas de la web 2.0.

En primer lugar, el medio de comunicación en red por excelencia es el blog. Las entradas del blog permiten al INprendedor explicar sus opiniones y tejer su identidad en la red. Además, el blog es un buen medio para establecer conversaciones asimétricas entre el INprendedor y su red de influencia.

Razones prácticas para escribir un blog

1. Ordenar ideas personales y tomar nota de ellas, principalmente, sobre la temática del blog.
2. Tomar nota de ideas y experiencias de otras personas y organizaciones.
3. Compartir estas ideas y experiencias con las personas que estén interesadas en ellas.
4. Exponer estas ideas a la crítica de otras personas y enriquecerlas con sus aportaciones.
5. Agrupar estos materiales en artículos y "cápsulas de conocimiento" de diverso formato.
6. Informar de eventos y noticias relacionados con la temática del blog.
7. Contribuir a la creación de una red social en torno a la temática del blog.
8. Contribuir al desarrollo de una cultura de compartir las ideas y el conocimiento.
9. Experimentar de primera mano el fenómeno de la web 2.0.
10. Sentir la emoción de participar en la blogosfera.

Fuente: Administraciones en red (22-08-2006)

Otras herramientas imprescindibles para gestionar la identidad digital y participar en las conversaciones de la red son Twitter y Facebook.

La primera es idónea para actuar con inmediatez ante cualquier circunstancia, como efectuar una consulta rápida, dar cuenta de algún evento, difundir un contenido de interés, reconocer una buena práctica, compartir cualquier hecho cotidiano, etc.

Facebook es considerada una red social en sí misma, aunque sería más riguroso tipificarla como una herramienta para gestionar redes sociales. Así, Facebook permite crear un perfil personal con la información que el INprendedor considere oportuna y asigna un muro a cada usuario en el que sus contactos pueden publicar contenidos y efectuar comentarios. Además, a través de Facebook el INprendedor puede apuntarse a grupos y apoyar las más diversas causas.

Similar a Facebook, pero de ámbito exclusivamente profesional, es LinkedIn. Por tanto, esta es otra herramienta también imprescindible para gestionar nuestra identidad profesional en la red.

Otras herramientas a disposición del INprendedor en red son Flickr, Youtube y Slideshare. Todas ellas sirven, básicamente, para publicar y conservar contenidos multimedia, como fotos, vídeos y presentaciones.

Y, finalmente, no me puedo olvidar de Delicious, el mejor archivo de contenidos web, que permite clasificarlos perfectamente mediante etiquetas, así como compartir entre todos los usuarios las referencias guardadas por cada uno de ellos.

Todas estas herramientas se complementan y combinan entre sí, multiplicando exponencialmente su utilidad y posibilidades. Por ejemplo, las notas publicadas en Twitter se pueden publicar también, de forma automática, en Facebook; los artículos del blog se pueden difundir en Twitter, o publicar también, de forma automática, en LinkedIn, o referenciar en Delicious, etc.

Las herramientas de la web 2.0 son, por tanto, instrumentos idóneos para gestionar la identidad digital del INprendedor en red y constituyen un territorio lleno de posibilidades que merece la pena explorar.

6. La netiqueta del inprendizaje público en red

El INprendedor público en red debe tener en cuenta algunas normas de comportamiento, si no quiere tener más problemas de los mínimos inevitables. Las organizaciones son celosas de su proyección externa y recelan de las voces que no controlan. Estaban contentas con el INprendedor, mientras era invisible. Pero su presencia pública en la red les produce cierto desasosiego.

En el caso de la Administración pública, la comunicación externa es una cuestión delicada. En general, las personas que trabajan en la Administración se cuidan mucho a la hora de hacer cualquier declaración pública que se salga de lo puramente rutinario. Nadie quiere meterse en líos. Detrás de cualquier consulta de apariencia inocente puede haber algún personaje perverso atento al más mínimo fallo para pillar fuera de juego a la Administración y, lo que es peor, al funcionario.

En este contexto, el INprendedor debe ser prudente en la red. Por supuesto, no debe desvelar ninguna información confidencial que conozca en razón de sus funciones públicas. Pero eso debería aplicarse de igual manera en el caso de cualquier otro canal de comunicación. Claro que la web tiene más peligro porque deja rastro.

Cuando habla de su Administración debe cuidarse de no pisar ningún callo. No es cuestión de airear los trapos sucios en la red. Si acaso puede aludir a alguna cuestión interna mediante un formato genérico, que sirva para cualquier otra organización, aunque de su lectura se pueda inferir que el comentario tenga base real. Y, por supuesto, cualquier información concreta sobre su propia Administración debe referirse a cuestiones públicas, preferentemente incluyendo el enlace a la página ofical donde pueda consultarse.

Tampoco conviene que el INprendedor en red se relaje cuando hable de otras administraciones, porque no hay que descuidar las relaciones diplomáticas. Por más que cada Administración haga su vida al margen del mundo que le rodea, cualquier comentario puede resultar molesto y perjudicar las posibilidades de cooperación a futuro, sin perjuicio de lo inciertas que éstas fueran en todo caso.

Y, en fin, la netiqueta de la red tampoco difiere sustancialmente de la forma en cómo nos debemos comportar en el "mundo real", aunque es verdad que lo electrónico tiene sus propios matices. Por ejemplo, deja un rastro indeleble, con lo que ello supone. En caso de duda, tal vez nos pueda ayudar eso que llaman sentido común.

7. Los beneficios

Claro que no todo son riesgos e inconvenientes, la conversación en red con personas que comparten intereses e inquietudes resulta muy gratificante.

El beneficio más directo que encuentra el INprendedor en la red es el alivio de no sentirse solo y el consuelo de saber que hay otras "rara avis" que también sufren sus mismas o similares vicisitudes. Esta constatación une mucho a sus protagonistas. Descubren así que comparten un mismo barrio de la larga cola.

Como la web 2.0 es prolífica, este sentimiento de pertenencia a un mismo microcosmos se concreta en contactos, listas, grupos, causas o eventos. Aunque los vínculos establecidos en estos medios puedan ser débiles, tienen la virtualidad de su fácil adherencia, de forma que en poco tiempo, a nada que se tenga cierta constancia, el INprendedor puede sentirse arropado por un número nada despreciable de amigos, contactos, *followers* e, incluso, admiradores.

Esa maraña de redes entrecruzadas, además de su efecto balsámico, puede generar otros beneficios más prácticos, si cabe. Las relaciones generadas en la red son un medio privilegiado para compartir productivas conversaciones sobre los temas de interés común. El INprendedor puede contrastar sus ideas con una gran diversidad de personas que viven situaciones similares en otros contextos, corroborándolas o matizándolas, pero siempre enriqueciéndolas.

El intercambio de ideas en red, además de tratar sobre aspectos genéricos y conceptuales, puede también servir de ayuda para resolver necesidades cotidianas y concretas. No estamos hablando, pues, de discusiones teóricas y filosóficas, que también se producen, sino de colaboración en red con fines prácticos y de aplicación directa en el trabajo diario.

Una consecuencia habitual de la conversación en red es el deseo de llevar la relación al medio presencial. Frente a las opiniones que perciben lo electrónico como un factor de deshumanización, la realidad es que el medio virtual es un canal muy eficaz para entablar

contacto con numerosas personas con las que compartir ideas, afinidades e intereses. Y, con frecuencia, la relación virtual se combina y complementa con el contacto presencial.

Cada medio tiene sus ventajas y sus utilidades. La conversación en red supera algunas limitaciones del tiempo y el espacio. La relación directa en persona permite una comunicación más rica en matices, la palabra se condimenta con el gesto. Sea como fuere, en el siglo XXI a los humanos, en general, nos sigue gustando el contacto directo, en persona.

La combinación de ambos medios, el presencial y el virtual, facilita la continuidad de la conversación y de las relaciones.

8. ¿Pero qué tiene que ver esto de la red con el inprendizaje?

Emprender, poner en marcha un proyecto, tiene un punto de aventura, de propensión al riesgo. Emprender es tomarse la pastilla roja de Matrix, asumir un compromiso personal para conseguir unos objetivos.

Es más fácil dejarse llevar, tomarse la pastilla azul de la rutina y ser testigos pasivos de las historias que suceden a nuestro alrededor.

Pero el INprendedor quiere cambiar las cosas, no se conforma con que las cosas pasen por inercia, sino que quiere influir en lo que pasa, hacer que las cosas sucedan.

Y conseguirlo no es gratis, sino que requiere un esfuerzo personal. El INprendedor público encuentra en la red un medio que puede ayudarle a allanar su camino.

Además del alivio de saberse acompañado, el INprendedor puede encontrar socios en la red, personas con las que compartir sus proyectos. En la blogosfera y en las redes sociales el INprendedor puede establecer contactos útiles para llevar a cabo sus iniciativas.

Por supuesto, lo que siempre obtiene el INprendedor en la red es información que, muchas veces, puede cristalizar en conocimiento. Aprender a través de las conversaciones es la forma más natural, más efectiva y más divertida de hacerlo.

Y el conocimiento es la principal materia prima de la innovación. Por eso, si pedíamos voluntad de cambio e innovación como atributos del inprendizaje público, la red es el ecosistema idóneo para el crecimiento y la supervivencia del INprendedor público.

Pero, además, la Administración electrónica demanda funcionarios también electrónicos, valga la expresión.

e-Funcionarios

1. Si por algo se debe caracterizar la Administración digital es por su orientación al ciudadano. Se superan los compartimentos estancos de la Administración tradicional y se pasa a trabajar por procesos orientados a satisfacer, desde una perspectiva integral, las necesidades y demandas de los ciudadanos. Por tanto, el funcionario digital debe pensar, no tanto en las formalidades del procedimiento, sino en el resultado obtenido por la ciudadanía. Es decir, es un funcionario orientado al servicio, un funcionario que busca generar valor añadido para los destinatarios de su trabajo. Esta característica enlaza con el valor servicio, explicado en un post anterior.

2. La Administración digital funciona en red. Es necesario interactuar con otros permanentemente: con los ciudadanos, con otros funcionarios, con empresas colaboradoras, etc. Por tanto, el funcionario digital debe estar abierto a la intercomunicación, debe ser colaborativo, debe tener disposición a participar y a facilitar la participación de los demás. Es un funcionario que trabaja en el escaparate, porque la transparencia es uno de los valores de la Administración digital.

3. La Administración digital automatiza las tareas rutinarias y facilita el autoservicio por parte de los ciudadanos. Por tanto, el funcionario digital debe orientarse a tareas de valor añadido, como la identificación de necesidades a resolver, la evaluación del servicio prestado y de los resultados alcanzados y, ahora que está de moda, debe también innovar continuamente los servicios. Para ello, es imprescindible el contacto directo con la ciudadanía, en una actitud permeable y de escucha sistemática, de tal forma que esta característica enlaza estrechamente con las dos anteriores.

Fuente: Administraciones en red (5-12-2005)

Por tanto, el INprendedor en red es un funcionario electrónico pionero, un "funkziona web", un explorador de los nuevos territorios de la Administración electrónica del futuro, esa que ahora apenas estamos empezando a construir.

9. La dimensión colectiva del inprendizaje público

Cuando el INprendedor público debate en la red la conversación adquiere una dimensión colectiva. Al fin y al cabo se trata de asuntos públicos que pueden interesar a muchas personas.

Esta dimensión colectiva puede limitarse a círculos profesionales o puede extenderse también a colectivos ciudadanos, de forma que la iniciativa conjunta de muchos INprendedores en red puede derivar en una movilización profesional o ciudadana en torno a determinadas propuestas de cambio.

Pero las cosas no ocurren de un día para otro. Es un proceso que discurre de forma natural, casi imperceptible. El detonante es el paso desde la intimidad del pensamiento personal a la publicidad de la conversación en red. A partir de ahí, una cosa lleva a la otra. El INprendedor público que comienza compartiendo sus ideas y sus propuestas de mejora con algunos colegas en la red puede verse abocado a asumir determinados compromisos, si quiere actuar en consecuencia con las posturas mantenidas en el debate de las ideas.

La conversación en red puede servir, así, como plataforma para pasar del pensamiento a la acción. El INprendedor público en red cuenta para ello con las potentes herramientas de la web 2.0, que se han citado en un apartado anterior. La conversación y la interacción en la red son prácticamente ubicuas. Pueden llevarse a cabo, de una u otra forma, por casi todos los medios. Desde los comentarios de un blog hasta las causas de Facebook, pasando por las microconversaciones de Twitter.

Pero no conviene dejarse deslumbrar por la parafernalia de las herramientas. El fundamento de la acción colectiva siempre radica en las ideas, la relación entre las personas y la voluntad de cambio de la realidad que nos rodea.

Claro que desde el blanco hasta el negro existe toda la gama de grises. Lo que os puedo asegurar, desde mi modesta experiencia, es que los caminos del inprendizaje público en red también son inescrutables.

10. Conclusiones

El emprendizaje interno también es posible, y de hecho existe, en el seno de organizaciones tan paquidérmicas y ortopédicas como son las administraciones públicas.

Y estoy seguro de que cada vez va a ser más frecuente, de que cada vez va a haber más INprendedores públicos, porque se trata de una experiencia divertida, contagiosa y adictiva.

En la próxima edición de "INprendedores" os lo cuento.

11. Sobre el autor

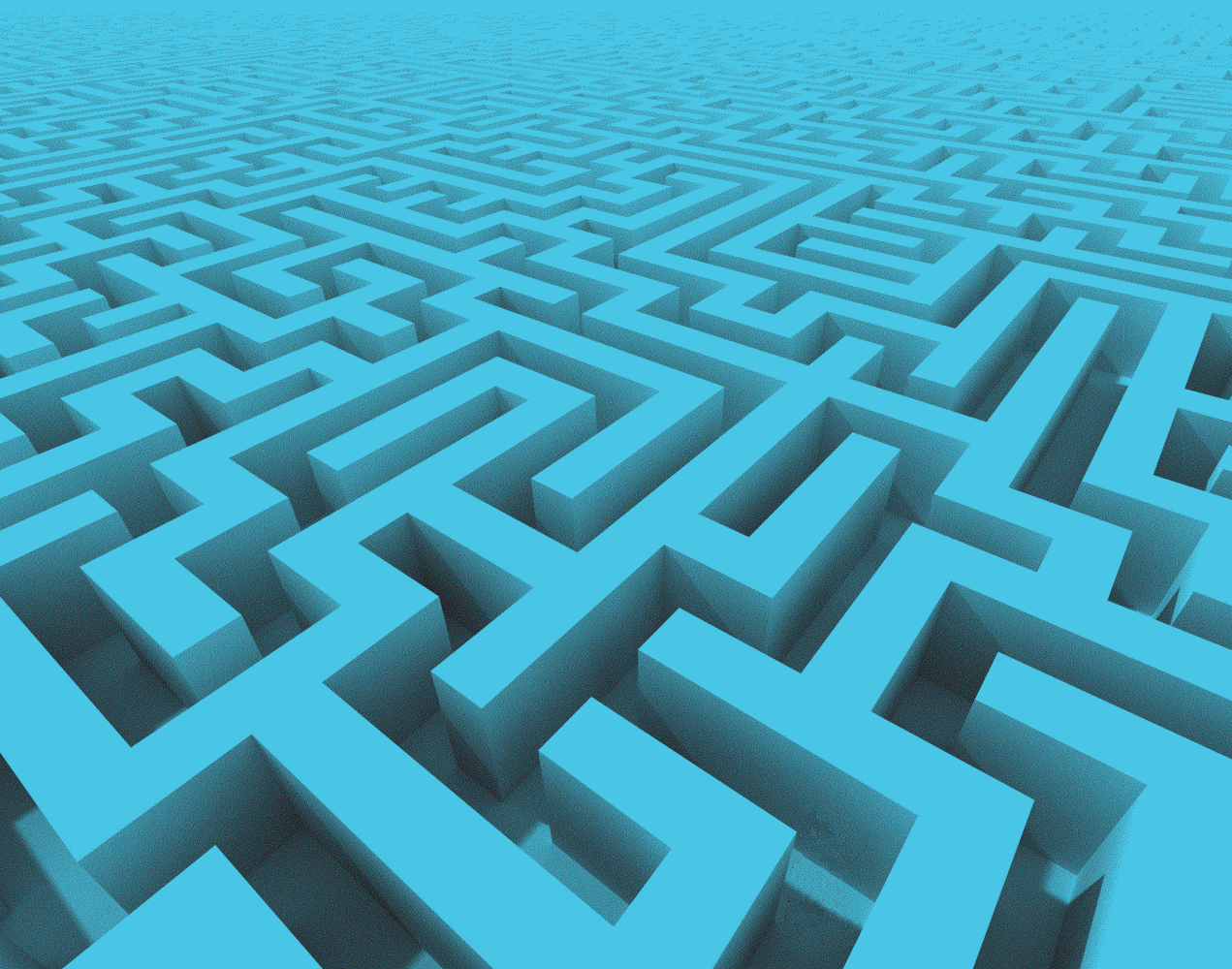
Iñaki Ortiz se incorporó como Técnico de Organización en la Administración autonómica vasca en 1983. Desde el año 1995 ha sido Jefe de Proyectos en la Oficina para la Modernización Administrativa y actualmente ocupa el cargo de Director de Innovación y Administración Electrónica en el Gobierno Vasco.

Desde el año 2005 escribe el blog Administraciones en red, junto con Alberto Ortiz de Zárate.

8

COLABORANDO A LLEVAR A LA PRÁCTICA LA COLABORACIÓN

JORDI GRAELLS
GENERALITAT DE CATALUNYA



El uso de las redes sociales está provocando un cambio cultural, basado en la colaboración, una participación más activa de las personas y una nueva manera de gestionar el conocimiento, que propicia una nueva forma de gestionar y prestar servicios públicos. En este nuevo escenario, ciudadanía y Administración se plantean usar herramientas y estrategias que hasta no hace mucho o bien no existían o estaban relegadas a usos sociales, lúdicos o privativos.

¿Cómo afectan las redes sociales a las Administraciones? ¿Cómo pasar de la excesiva teorización a los planes de acción? ¿Qué papel tienen los funcionarios? ¿Cómo debemos organizar el tránsito de una Administración jerárquica a una de relacional?

La idea principal del capítulo se basa en la convicción de que este cambio de paradigma es un escenario excelente para la innovación y el cambio.

1. Tecnología humanizada

Hasta hace poco tiempo, habitualmente, asociábamos el éxito de los recursos tecnológicos a la capacidad que tienen las organizaciones para financiarlos o, exclusivamente, a sus funcionalidades. Bastaba con la adquisición de la aplicación de gestión de moda en el sector, aderezado, eso sí, con el asesoramiento de la consultora puntera en aquella materia para considerar que ya teníamos garantizada la primera posición en la gestión exitosa de esa problemática concreta.

Pero entender la tecnología simplemente como una herramienta ha sido una concepción errónea vigente en el mundo de la empresa y también, en más medida, en la Administración. En este planteamiento se olvida, como insisten todos los demás capítulos del libro INprendedor, el componente esencial: la persona, su motivación y los usos que hace de la herramienta. Esto explica que, en organizaciones con situaciones análogas, con recursos y herramientas parecidas, pero con personas con mayor o menor motivación, se pueden lograr resultados enormemente distintos. O, incluso, conseguir mejores resultados con menos recursos, pero con personas más preparadas y motivadas. Dicho lo cual, parece que la clave será por qué tipo de capacitación y qué sistemas de motivación vamos a optar en nuestra organización.

Hay un montón de ejemplos que nos muestran que la solución radica en el modo de hacer las cosas. Es ya un tópico el ejemplo de la NASA (referenciado en múltiples artículos [1]), que invirtió 12 millones de dólares y seis años de trabajo para diseñar un bolígrafo que escribiera en ausencia de gravedad, mientras que la agencia homóloga rusa lo solucionó utilizando un lápiz. El ejemplo nos muestra que, en innovación, los resultados no son directamente proporcionales a la inversión en recursos hecha y, en cambio, sí que resulta relevante hacer elaborar adecuadamente un producto o un servicio.

En los últimos treinta años la tecnología ha cambiado todo nuestro entorno. Hemos pasado de la informática costosa para gestionar individualmente nuestros asuntos a un mundo, el de las redes sociales, donde los ordenadores y las aplicaciones están conectados a Internet.

2. ¿Dónde están los Trilobites gigantes?

Qué manera de evolucionar la nuestra: hemos pasado de desear disponer de contenidos, información y conocimiento en local a anhelar poseerlos en común con los demás.

Hace algunos años, cuando la música empezó a sonar sin tener que depender del aparato que la reproducía, nos entestamos a coleccionar discos de vinilo, casetes o CD. Nuestra sensación de libertad aumentaba porque podíamos acceder a ella en el momento que más nos apetecía.

El acceso a los contenidos comportaba esta sensación de privacidad. A veces, incluso, conllevaba enfermizas esperas o extraños acuerdos con los libreros del barrio para no perderse aquel capítulo de la historia del rock o de la ópera pensando que, si no lo lográbamos, nuestro bagaje cultural se vería seriamente amenazado y perderíamos nuestro preciado valor: ser expertos roqueros o en el mundo de las arias, daba igual. Lo mismo había sucedido, muchos años antes, con los libros y todo tipo de publicaciones en soporte papel.

La avidez por adquirir contenidos y conocimiento nos había llevado a forrar literalmente las paredes de nuestros habitáculos con libros, CD y objetos similares que permanecían estáticos, acumulando años y polvo. Llegados a este punto, la historia solía tener dos desenlaces: o bien ocurría ese momento crítico que es una mudanza, o bien el momento no era tan dramático, pero debíamos deshacernos de buena parte del legado. En ambos casos percibíamos el coste que debíamos pagar por haber deseado tener el conocimiento tan cerca. ¡Con lo que nos había costado acumularlo! ¡Qué haríamos ahora cuando en algún momento de la vida necesitáramos saber a qué periodo pertenecían los trilobites gigantes del norte de África! ¿Ordovicense, Silúrico o Pérmico? Gran disyuntiva y más aún sin el legajo de papeles que tanta seguridad nos había dado...

En pleno siglo XXI nos vamos deshabituando de coleccionar contenidos en nuestra esfera local para poder ser consultados, siendo muy benévolos, ¿una vez cada diez años? Alguien habrá que lo siga intentando. En cualquier caso, poca gente. Por suerte, ante la dificultad de poseer físicamente toda la información que pudiéramos necesitar, la informática e Internet han ido desarrollando nuevas formas de externalizar el acceso a la información, acceder a ella cuando la necesitamos y, lo mejor, la posibilidad de filtrarla y gestionarla colectivamente.

3. ¿Formación actual = monólogo caro?

Observamos, pues, como la tecnología hace posible que las personas tengamos ahora la oportunidad de acceder a todo tipo de contenidos, relacionarnos y contactar con quien queramos para hacer cincuenta mil actividades, aprender en todo momento y comunicar en tiempo real. Y todo esto lo podemos hacer de modo fácil e intuitivo, con o sin coste, mientras que las instituciones han gastado mucho tiempo y dinero estudiando cómo

organizar la información en sistemas documentales, cómo jerarquizarla y hacerla accesible a las personas.

Además, los intentos de mejora en la Administración llevan varios decenios escorados en desarrollar el espíritu innovador de los funcionarios, considerados como entidades individuales. Formación que, en el caso de conseguir algún fruto en la práctica, puede caer fácilmente en saco roto cuando dichos profesionales son trasladados de destino.

Para que la Administración avance hacia un sistema colectivo enfocado a las necesidades reales de la ciudadanía, hace falta que coincidan estos factores personales de motivación y actitud (querer), los conocimientos (saber) y las condiciones mínimas organizativas (poder: clima de trabajo, estructura administrativa, liderazgo de apoyo a las iniciativas, reconocimiento, formación).

Como decíamos, hasta ahora la ciencia de la gestión pública clásica ha centrado sus esfuerzos en sobreformar a los miembros de la Administración con conocimientos de mejora profesional desde una perspectiva individual en el dominio de las TIC (cursos de Windows, Office...), técnicas de gestión (dirección por objetivos DPO, análisis de oportunidades-amenazas DAFO...), habilidades directivas (dirección de reuniones, comunicación en público...). Son programas formativos necesarios, pero completamente insuficientes parar las organizaciones actuales, que deben involucrar, vincular y comprometer a sus profesionales. En estas organizaciones la formación se focaliza en la cultura (valores y vínculos), el aprendizaje (interpretación de realidad cambiante), los equipos (comunidades autónomas con poder para introducir cambios), la calidad (que afecte transversalmente a todos los productos y procesos) y la visión (cómo piensa la organización, conocimiento compartido...).

Este enfoque promueve la capacitación de las personas no sólo para cumplir las finalidades de la organización sino también para ampliar su campo de actuación. Y esto conllevará cambios en el liderazgo, la toma de decisiones y los mecanismos de control vigentes hasta ahora.

4. De Isidoros y primates

La realidad es que seguimos viviendo en una sociedad gobernada por dirigentes que lideran con acciones y saber fundamentados, principalmente, en procesos particulares y en la especialización individual, a pesar de que empiezan a despuntar organizaciones que se transforman gracias a incipientes dinámicas colaborativas apoyadas en esta tecnología más social de las últimas décadas. Pero todavía quedan muchos San Isidoros a los que convencer de que no hace falta encarar solos, y desde la vieja lógica de jerarca, todas las complejas situaciones actuales.

Pero ¿quién era San Isidoro? Fue obispo y pedagogo (Cartagena 560 – Sevilla 636, a remolque entre los siglos 6 y 7 dC), que convirtió a no pocos reyes visigodos al catolicismo en la turbulenta España de la época. Ante todo, se trataba de un sabio, cuya producción

mantuvo vivo el conocimiento de los romanos a lo largo de casi un milenio. Una especie de Wikipedia con patas. Seguramente por esta razón en el año 1999 fue proclamado santo patrón de Internet.

Su obra más conocida es Etimologías, un trabajo inmenso que denotaba que San Isidoro sabía de dónde procedían todas las palabras. Y, si no lo sabía, se lo inventaba. Los estudiosos de su obra creen que una cuarta parte son disparates, que nadie validaba por la sencilla razón que eran pocos los que tenían acceso al conocimiento que se transmitía en los distintos soportes documentales y a través de las escuelas de la época.

Por ejemplo dice que los castores deben su nombre al verbo *castrare* en latín, que significa lo que parece significar, por lo que deducía que estos animales eran capaces de automutilar sus genitales con sus dientes incisivos **[2]**.

¡Y semejante estupidez, por inaudito que parezca, logró sobrevivir más de mil años!

Otra analogía interesante con el tipo de liderazgo de las organizaciones, la hace Bermúdez de Castro, codirector de Atapuerca, al integrar evolución humana y gestión de equipos, en el libro "La evolución del talento" **[3]**. En él afirma que nuestro pensamiento racional está condicionado por nuestros viejos rasgos de primates: territoriales, jerárquicos y con apetencia sexual de las demás especies.

Según Bermúdez, el líder natural en los primates es: generoso, pragmático, estratega, comparte información, busca el éxito del grupo.

Y apostilla: «Los líderes naturales no abundan y, por esto, muchos grupos están regidos por personas con poca capacidad de liderazgo, capaces de infundir miedo –describe el autor–. Son pequeños dictadores rodeados de unos pocos seguidores a quien favorecen a cambio de su fidelidad. Como la información es un bien preciado, se la reservan. Su objetivo es mantener la jerarquía. Los individuos de la organización se frustran porque no desarrollan todo su potencial y cumplen lo que tienen encargado sin más». El autor avisa «aunque la capacidad personal del dirigente sea elevada, la innovación es fruto de la libre interacción entre dos o más individuos. Hoy no hay éxito en solitario. Un líder debe conocer las habilidades de cada uno, delimitar las competencias y dar libertad de acceso a su creatividad».

Cuesta imaginar que los liderazgos actuales no puedan ser analizados bajo esta óptica tan primatológica, pero es interesante constatar cómo el autor concluye que «la innovación es fruto de la libre interacción entre dos o más individuos».

5. Colaborar compitiendo

Tradicionalmente se ha afrontado la reforma de la Administración desde un punto de vista infraestructural y organizativo; y este planteamiento de poco ha servido para potenciar la implicación de las personas. El cambio en la Administración está directamente relacio-

nado con el entusiasmo de sus profesionales. El cambio es antes que nada emocional y está ligado a los valores que apuntan la relación, el trato y la actitud con las personas.

Sin embargo, no basta con responder creativamente a situaciones dinámicas nuevas o ya existentes. Las organizaciones pueden ser competitivamente diferentes si ofrecen/obtienen resultados de calidad que satisfagan al usuario, a partir de los recursos disponibles, empoderando y responsabilizando a los profesionales.

El hándicap es que, como se ha apuntado en otros capítulos, la medida matemática del trabajo individual es una ilusión óptica. Un escenario diferente, por ejemplo, un nuevo marco legal de la función pública que superara la contratación indefinida del funcionariado, aportaría más posibilidades de evaluación de su capacidad productiva.

Otros valores, como la colaboración, que fomentan el entusiasmo y el sentimiento positivo de adscripción, nos pueden ayudar a tener una organización más productiva.

Para estos menesteres y, sobre todo, para medir el impacto de nuevas formas de trabajo colaborativo, nos será útil aplicar la metodología que propone Ivàlua (Instituto Catalán de Evaluación de Políticas Públicas) **[4]** con la fórmula: Impacto = Y1 – Y0 ; en donde:

Y1 = *outcomes* producidos con la intervención pública.
Y0 = *outcomes* producidos sin la intervención pública (contrafactual).

Se trata siempre de encontrar unidades con rasgos similares a las que participan del programa que se evalúa.

Por ejemplo: evaluar la política de los programas del Departamento de Educación para dotar de más autonomía a los centros educativos y, así, mejorar la calidad de la educación:

Y1 = calificaciones del alumnado de estos centros dotados de más autonomía.
Y0 (hipótesis contrafactual) = calificaciones del alumnado en escuelas similares, pero que no están en el programa.

Dicha fórmula es la que se siguió para evaluar el impacto de la comunidad de educadores sociales del programa Compartim **[5]**, presentado en los premios de ePractice de la Unión Europea **[6]**. El resultado prueba que el trabajo colaborativo es más eficiente y aporta grandes ahorros a la Administración.

También es destacable la tabla 'Empresas que reportan beneficios medibles por el uso de las tecnologías 2.0', del Mckinsey Quarterly Global Survey 2009, publicada en el Informe Sociedad de la información 2009 **[7]**.

Como vemos, empezamos a tener registradas experiencias exitosas de reconocimiento de profesionales que consiguen resultados a través del trabajo colaborativo. Y, asimismo, se constata que la incentivación de su producción, por medio de emolumentos dinerarios u otros, deviene un sistema perfectamente viable en la Administración actual.

El camino hacia una cultura corporativa, que sitúe la persona en el centro de la organización, no es nada fácil. Dialogar en el trabajo; compartir experiencias, valores, ideas...; aprender juntos; fomentar la autonomía en la toma de decisiones técnicas para solucionar necesidades y problemas individuales y sociales; promover un marco estratégico de mejora institucional que permita integrar las nuevas aportaciones; etc. ¡Vaya trabajo duro espera a los que se decidan por esta vía! Pero la inversión que vayamos a hacer se verá compensada en todos los niveles, puesto que los cambios son más sostenibles en el tiempo.

La sustitución de la Administración jerárquica debería lograr transformar las prácticas profesionales y organizativas, a partir de principios como el diálogo, la comunicación, el consenso y un sistema de trabajo colaborativo. Y este proceso de cambio debe incluir a directivos, profesionales, ciudadanía y demás actores públicos.

La Administración debe entender que no está sola en la generación de valor público: hay múltiples actores igual de relevantes que desean trabajar en red para el ciudadano. Una buena muestra de ello ocurrió a raíz de la nueva web de Cercanías (en catalán, Rodalies) de Renfe en Cataluña, con ocasión de la transferencia de su gestión. Desde la Administración autonómica había un sentimiento de orgullo porque se iba a publicar una nueva web que aportaba más valor en atención a la ciudadanía con mejores servicios informativos sobre incidencias en la red ferroviaria. Pero cuál fue la sorpresa cuando, unas horas antes, aparecían en Internet varias iniciativas de otras organizaciones y usuarios en forma de web que agregaban mensajes de Twitter enviados por ciudadanos desde el lugar de la incidencia [8]. Felizmente, la sorpresa y desconocimiento iniciales dieron paso al diálogo y la relación entre todos los actores implicados, lo que permitió valorar la complementariedad de todas las acciones. Se podía constatar en la práctica que todos éramos nodos de una misma red horizontal: la información de la Administración tiene valor oficial, pero nunca será tan rápida y valiosa como la aportada por el ciudadano desde el propio momento de la incidencia.

En este sentido, una de las tareas más arduas del INprendedor debe ser facilitar la transición de la ciencia de gestión pública clásica –y vieja, esperemos que nadie se ofenda ante la evidencia– a nuevos sistemas relacionales basados en la innovación por colaboración, el trabajo en red y horizontal, un liderazgo más conector que jerarca, una relación con los demás actores, más como nodo en una red de igual a igual, etc., más acorde con el liderazgo natural de Gary Hamel [9]: «... la principal responsabilidad del líder es construir el tipo de entorno que permite y fomenta la excelencia, la colaboración y la innovación de todos los miembros de la organización» Su actitud, esta visión más táctica en la gestión del cambio, va a resultar decisiva para acortar plazos en el avance hacia estas nuevas organizaciones.

6. En la línea de trabajar en línea

Tal y como expone Joaquín Gairín en la introducción del libro “El trabajo colaborativo en la Administración” [10], para que tenga efecto el trabajo de las comunidades, sean de la

naturaleza que sean (de interés, aprendizaje, con objetivos...), deben darse algunas circunstancias:

- Las personas son el centro y están en igualdad de condiciones.
- Deben poder participar dialogando en estructuras horizontales y desarrollarse en ellas.
- Tienen que producir conocimiento de manera dinámica que aporte valor a la organización.
- Y que estas nuevas prácticas sean sostenibles en el tiempo.

Este nuevo modo de trabajar va a comportar una retahíla de reuniones presenciales y exigirá muchos esfuerzos de coordinación. La tecnología actual ha desarrollado buenos espacios para la interacción y socialización del conocimiento. Son las plataformas para el trabajo en línea de las comunidades. Los estudios más recientes afirman que estos entornos no disminuyen el nivel de sociabilidad de las personas, por más que funcionen con otro tipo de dinámica y requieran otras técnicas de dinamización por parte de personas que deben promover un ambiente lo suficientemente motivador para facilitar la elaboración y gestión de conocimiento.

7. Diversidad e hibridación para innovar

A menudo, en el mundo de las redes sociales y su capacidad transformadora para con las organizaciones, nos quedamos en explicaciones teóricas, a veces muy agudas, sublimes, en una especie de "fiesta de convencidos", como ha apuntado Genís Roca en alguna ocasión. Parece como si, después de habernos decidido correr una importante maratón, y, como exige un esfuerzo mental muy fuerte, nos pasáramos el día imaginando todo lo que deberemos tener en cuenta (partes del cuerpo que más trabajan, características del circuito, climatología probable...) y tomando reconstituyentes para tonificar los músculos. Si seguimos así, acabaremos obteniendo una mente y un cuerpo muy preparados, pero seremos incapaces de dar un solo paso de auténtico atleta. Desde el diván no vamos a ganar esta maratón :)

Los INprendedores tenemos un sentido más práctico y proveemos de soluciones aplicables en las organizaciones en general, y esta es la voluntad del libro. En el tema que estamos tratando en este capítulo, pues, deberíamos ser capaces de concretar soluciones prácticas para trabajar colaborativamente. Y apuntarnos al trabajo en red en grandes organizaciones.

Un error frecuente es centrar nuestros esfuerzos en una parte de la organización. El éxito de lograr que varias unidades de la organización funcionen, aplicando sistemas de trabajo en red, no es sostenible en el tiempo. Lo mismo que nos sucedía con la formación: es un sistema sumamente frágil ante cualquier cambio de las personas que lo protagonizan. ¿De qué estamos hablando pues?

Se trata que, trabajando colaborativamente y en red, los profesionales puedan innovar aportando conocimiento –que es percibido como valor por los usuarios– a los servicios de la organización a partir de las funcionalidades inherentes a Internet, las redes y las TIC en general **[11]**:

- En la gestión: disminución del tiempo, ahorro de desplazamientos, trabajo en red, supresión de las partes que no generan valor.
- En la prestación: comercialización, simulación, accesibilidad, compartición de conocimiento, explotación de recursos multimedia, promoción de actividades, etc.

Con este modelo estamos innovando servicios de mucho valor para la organización: visualización de datos en *mashups* con Google Maps, simulación de servicios para decidir mejor, traducción automatizada de webs y blogs, tablones de anuncios digitales para promover ideas, blogs para bancos de conocimiento, etc. Es un poco el modelo de innovación *bottom-up,* por el que los usuarios buscan usar la tecnología de manera distinta a la prevista inicialmente.

Para la innovación de servicios y también productos, la idea principal es la mezcla de funcionalidades y atributos. De hecho, es ésta la idea que subyace en la mayoría de modelos de innovación: mezclar para innovar.

Un buen ejemplo lo encontramos en una empresa de los alrededores de Barcelona. Corrían los años setenta, exactamente el 1969, cuando dos empresarios sabadellenses cierran la factoría textil por la feroz crisis lanera y deciden invertir en algo completamente nuevo. Para ello se fijan en el negocio de la restauración, pero no una cualquiera: les gustaba la de la comida rápida que habían tenido ocasión de conocer en sus viajes a las ferias internacionales del textil.

Habían cruzado el charco varias veces para visitar los EEUU. Allí los *hot-dogs* habían pasado de la originalidad al adocenamiento. Y, además, era más que conocida la baja calidad de sus productos y los efectos *over-weight* que habían causado entre la población.

Simultáneamente habían conocido la cuna de aquellos perritos calientes, que, como cualquier invento que se precie, se la disputan dos países: Alemania y Austria. Les encantaba la extraordinaria calidad del *frankfurt* originario y la cuidada estética en el servicio, con indumentaria tirolesa incluida.

Tenían ante sí un auténtico dilema que se había resuelto siempre optando por uno de los dos modelos. Pero ellos fueron diferentes y optaron por crear un servicio híbrido con los atributos más positivos de los dos modelos. Así fue cómo nació Viena, la empresa de comida rápida más famosa en Cataluña, que es, además, un referente social por el trato a todo tipo intolerancias digestivas y la concesión de becas a sus empleados para que estudien, con la aportación de la totalidad de los costes si aprueban, lo cual, en un momento en que se argumentan recortes y reducción de gastos sociales para generar riqueza, es sorprendente y meritorio.

8. Por una propiedad intelectual inteligente

Sin embargo, para que la hibridación y el mestizaje de servicios sea posible, necesitamos un nuevo concepto de propiedad intelectual y derechos de autoría que la facilite.

En esta materia, un artículo de Ciberpaís [12] nos recordaba el vídeo de la boda de Jill Peterson y Kevin Heinz (julio de 2009). Entran bailando al ritmo de Forever, la canción de Chris Brown, y hacen una divertida grabación (también del divorcio :P). Resultado: en una semana se producen 10 millones de visitas, y al cabo de pocos días superaron los 50.

Casi inmediatamente, la casa de discos de Brown, mediante el robot que Youtube habilita, Content ID, descubre que el vídeo usa ilegalmente la canción. Sin embargo decide, en lugar de retirarlo, monetizar el hecho y sacar provecho de la popularidad de la boda. Inserta anuncios encima del vídeo y enlaza a la tienda para comparar la canción. ¿Qué logra con ello? En una semana las canciones vendidas suben de 3.000 a 50.000, la canción se coloca en primeras posiciones en iTunes y las visitas al vídeo oficial de Brown se multiplican por 2,5.

Por desgracia, no nos es difícil imaginar qué habría sucedido en un caso análogo en nuestro país. Uno puede tener la sensación que vivimos en una constante visceralidad en algunos temas y en éste especialmente. Pero, como buenos INprendedores, no debemos resignarnos a evitar que el debate se enquiste. Para ello, tomamos prestadas del blog de Gonzalo Martín [13] varias ideas que podrían facilitar la entente que tanto invocamos:

- Respetar un posible plazo reducido de protección de las obras.
- Acceso público a la obra si no hay ánimo de lucro.
- Reutilización del conocimiento de lo que produce la Administración.
- Citar bien las obras protegidas por derechos de autor y difundidas en abierto CC.
- Posible apoyo gubernamental a la reconversión de la industria tradicional de contenidos.
- Ser más flexibles para usos lícitos en un espacio más amplio al estilo del *fair use* de la legislación anglosajona.
- Otras medidas que faciliten implementar un nuevo régimen de propiedad intelectual y derechos de autoría.

9. Estación de trabajo colaborativo y redes sociales

La transición de las grandes organizaciones hacia modelos de trabajo en red es una tarea tan compleja como incierta. Se trata pues de aprovechar todas las oportunidades para inocular el virus del trabajo colaborativo en red.

Probablemente con personas con más inteligencia y conectadas entre sí, San Isidoro no habría existido, como tampoco existiría la cadena de establecimientos Viena sin la situación de crisis del textil que la originó y sin la hibridación de ideas... En esta coyuntura debemos plantearnos organizar un sistema de trabajo que relacione:

- inteligencia colectiva.
- ideas híbridas.
- un enfoque de la propiedad intelectual más abierto.
- colaboración para realizar las tareas conjuntamente.

¿Cómo podemos avanzar el paso de las organizaciones hacia este nuevo modelo? En los últimos tiempos, presenciamos la aparición de plataformas y aplicaciones facilitadoras del trabajo colaborativo, pero que, en la mayoría de ocasiones, la interacción en estas aplicaciones suele tener lugar fuera del entorno corporativo. Por dicha razón, insistimos en intentar complementarlas con sistemas más cercanos a los procesos cotidianos de los profesionales, en lo que sería la estación de trabajo colaborativo **[14]**.

Por un lado, además de los programas que nos permiten monitorizar nuestra presencia en la Red, dispondremos de una aplicación que resulta determinante en nuestra acción colaborativa: los lectores de RSS, como Google Reader. A través de este programa nos suscribiremos a los *feeds* de contenidos estáticos (blogs...) y a búsquedas (para seguir determinadas etiquetas y conceptos) y podremos compartir carpetas con personas con intereses afines, dentro o fuera de nuestra unidad, que nos facilitarán, en gran medida, el acceso a una información común.

Por otro lado, además de la monitorización compartida con Google Reader, impulsamos actuaciones que refuerzan el trabajo en red en la Administración:

1. Estratificar un etiquetaje de favoritos común y crear una red *(network)* en *delicious,* con la participación de documentalistas, sociólogos y otros profesionales, para compartir la información de cada área de conocimiento (departamento, empresa pública, etc.).
2. Compartición/transferencia de archivos grandes por Dropbox (o Adrive, Boxnet...).
3. Entorno personal y corporativo en Netvibes o iGoogle, para, a través de *widgets* y *plugins,* favorecer la *widgetización* de los servicios.
4. Elaborar documentos conjuntamente por Google Docs o abrir wiki para información no residente en la red.

Y, por último, va a resultar crucial plantear la presencia de nuestra Administración en las redes sociales. A partir del marco y objetivos estratégicos, vamos a diseñar y conceptualizar dicha presencia, con las correspondientes fases y fluxogramas hasta la evaluación de resultados. Esta presencia, aún incipiente, pero decidida de alguna Administración **[15]** es a nuestro parecer el detonante del auténtico cambio de la Administración en todos los sentidos.

Decíamos antes que las teorías de la gestión pública clásica han hecho sólo cosquillas al mastodonte Administración. Lo que viene ahora es cosa muy distinta porque, con las redes sociales, entramos en un terreno propio de la ciudadanía. Y aquí el ciudadano tiene sus propias opiniones, que el funcionario tiene la obligación de escuchar y dar respuesta adecuada. Los usuarios de estos espacios deben percibir nuestra presencia como no intrusiva, que participamos de igual a igual y que es una relación útil para sus intereses. Podemos imaginar fácilmente que muchos perfiles de la Administración en las redes van

a lograr su normalización, esto es, que llegue a ser una organización que ofrezca servicios con valor añadido, de manera eficiente y consiga satisfacer e implicar la ciudadanía.

10. En la Administración también cantamos y bailamos

Antes de las conclusiones, una referencia muy breve a un ingrediente imprescindible en todo proceso colaborativo y de innovación: la creación de iniciativas lúdicas y artísticas para afianzar la cultura y el sentimiento grupal. Esta faceta debe ir más allá del simple espacio para anunciar las aficiones de los profesionales. Será determinante cruzar la dimensión profesional con la social y la personal en consonancia a lo que significan las redes sociales.

La promoción de actividades artísticas, lúdicas y sociales de todo tipo es un elemento clave en la estrategia de cambio de la Administración y organizaciones. ¡Cuánta gente se reúne a la hora de la comida para ensayar en corales de todo tipo! ¡Cuántas ligas de fulbito animan la relación de muchos profesionales! ¿Nos imaginamos potenciando las dimensiones artísticas y sociales del funcionariado? Saldrían músicos, futbolistas, ajedrecistas, personas que intercambian servicios en el tiempo libre (clases de inglés, canguros, reparaciones...), poetas... ¡y hasta incluso bailarines! Que darían lugar a diferentes maneras de vivir y presentar la organización, como caminatas colectivas o alguna que otra *lip dub* **[16]**...

11. Conclusiones

El uso de las redes sociales está provocando un cambio cultural basado en la colaboración, una participación más activa de las personas y una nueva manera de gestionar el conocimiento. Este mismo desarrollo tecnológico está propiciando una nueva forma de relación entre individuos e instituciones y, a su vez, que las organizaciones se planteen usar herramientas y estrategias que, hasta no hace mucho, o bien no existían o estaban relegadas a usos sociales, lúdicos o privativos.

El trabajo colaborativo emerge como la forma idónea de poder afrontar las complejas necesidades y problemas recurrentes de la sociedad contemporánea, en dos sentidos: internamente, para generar conocimiento colectivo y transformarlo en valor innovando servicios, y, externamente, actuando relacionalmente con los demás actores implicados en el valor público: ciudadanía, proveedores, otras organizaciones, etc.

Por esta razón, adquieren especial relevancia las formas de organización del funcionariado. Es decir, cómo construyen la denominada estación de trabajo colaborativo y también de qué modo la Administración va a estar presente en las redes sociales en Internet.

La intención de este capítulo ha sido aportar ideas prácticas para avanzar hacia el cambio desde dentro de la Administración, aprovechando que el nuevo paradigma social constituye una oportunidad excelente para la innovación y la mejora.

12. Referencias

[1] Blasi, Alexandre. "El saber y el saber hacer: la tecnología y las herramientas" en tni-Tecnonews. Barcelona, 9 junio 2010. **www.tecnonews.info/detalleContenido/_pE0Aj1BfZN7VtoFZxcYP-MnlbcEpiNGwsPvqwA_Hl5E**

[2] Wilkinson, John W. "San Isidoro" en Globish. Magazine de La Vanguardia. **www.lavanguardia.es**

[3] Bermúdez de Castro, José M. "La evolución del talento". Ed. Debate. Barcelona, 2009. **http://es.wikipedia.org/wiki/José_María_Bermúdez_de_Castro**

[4] Ivàlua (Institut Català d'Avaluació de Polítiques Públiques). **www.ivalua.cat**
Escuela de Administración Pública de Cataluña. 'La corresponsabilidad de los usuarios en la prestación de servicios' y 'La evaluación en Cataluña' en Escola Innovació núm. 14-15, octubre y diciembre de 2009. Barcelona, EAPC.

[5] Graells, Jordi. Presentación en Slideshare: "¿Por qué es más productivo trabajar colaborativamente en la Administración?" Barcelona, diciembre de 2009. CC BY 3.0. **www.slideshare.net/jordigraells/productividad-cop-administracin-esp**

[6] Generalitat de Catalunya. Departamento de la Presidencia. Díptico en Slideshare Boosting eGov innovation by Communities of Practice. Malmö, noviembre de 2009. CC BY 3.0. **www.slideshare.net/gencat/e-catalunya-y-cop-esp**

[7] Fundación Telefónica. Informe Sociedad de la información 2009. Tabla 'Empresas que reportan beneficios medibles por el uso de las tecnologías 2.0', del Mckinsey Quarterly Global Survey 2009. (p. 38)
http://e-libros.fundacion.telefonica.com/sie09/aplicacion_sie/ParteA/datos.html

[8] Generalitat de Catalunya. Departamento de la Presidencia. Web Rodalies de Catalunya, marzo de 2010. **www.gencat.cat/rodalies.**
Iniciativas ciudadanas: **http://rodalies.info**

[9] Hamel, Gary. Reinvent the work of executive leadership. **www.managementlab.org/node/reinvent-work-executive-leadership**

[10] Generalitat de Catalunya. Departamento de Justicia. El trabajo colaborativo en la Administración. CEJFE. Barcelona, 2009. CC BY 3.0 **www20.gencat.cat/docs/Justicia/Documents/ARXIUS/trabajo_colaborativo_compartim.pdf**

[11] Graells, Jordi. Presentación en Slideshare: "Curso Innovar x Internet". Barcelona, octubre de 2007. CC BY-NC-ND 2.5. **www.slideshare.net/jordigraells/curs-innovar-x-internet-part-44-innovaci-i-gesti-del-coneixement-innovation-and-knowledge-management**

[12] Martín, Javier. "YouTube ayuda a los creadores a rastrear su material ilegal y sacarle provecho", de 25 marzo 2010, en Ciberpaís. **www.elpais.com/articulo/portada/YouTube/ayuda/creadores/rastrear/material/ilegal/sacarle/provecho/elpepisupcib/20100325elpcibpor_2/Tes**

[13] Gonzalo Martín. Blog "La industria audiovisual".
http://industriaaudiovisual.blogspot.com.

[14] Graells, Jordi. Presentación en Slideshare: "Estación de trabajo colaborativo". Barcelona, mayo de 2010. CC BY 3.0.
www.slideshare.net/jordigraells/estacin-de-trabajo-colaborativo

[15] Generalitat de Catalunya. Departamento de la Presidencia. "Guía de usos y estilo en las redes sociales de la Generalidad de Cataluña". Barcelona, junio de 2010. CC BY 3.0. **www.gencat.cat/web/meugencat/documents/20101116_GUIA_USOS_XARXA_CAS.pdf**

[16] Generalitat de Catalunya. Departamento de Justicia. Lip dub Justícia 2010. El Terrat Produccions y música "Llença't" (del grupo Lax'n'Busto). Barcelona: Ciutat de la Justícia, 6 mayo de 2010. **www.youtube.com/watch?v=VYvXUf3jxwE**

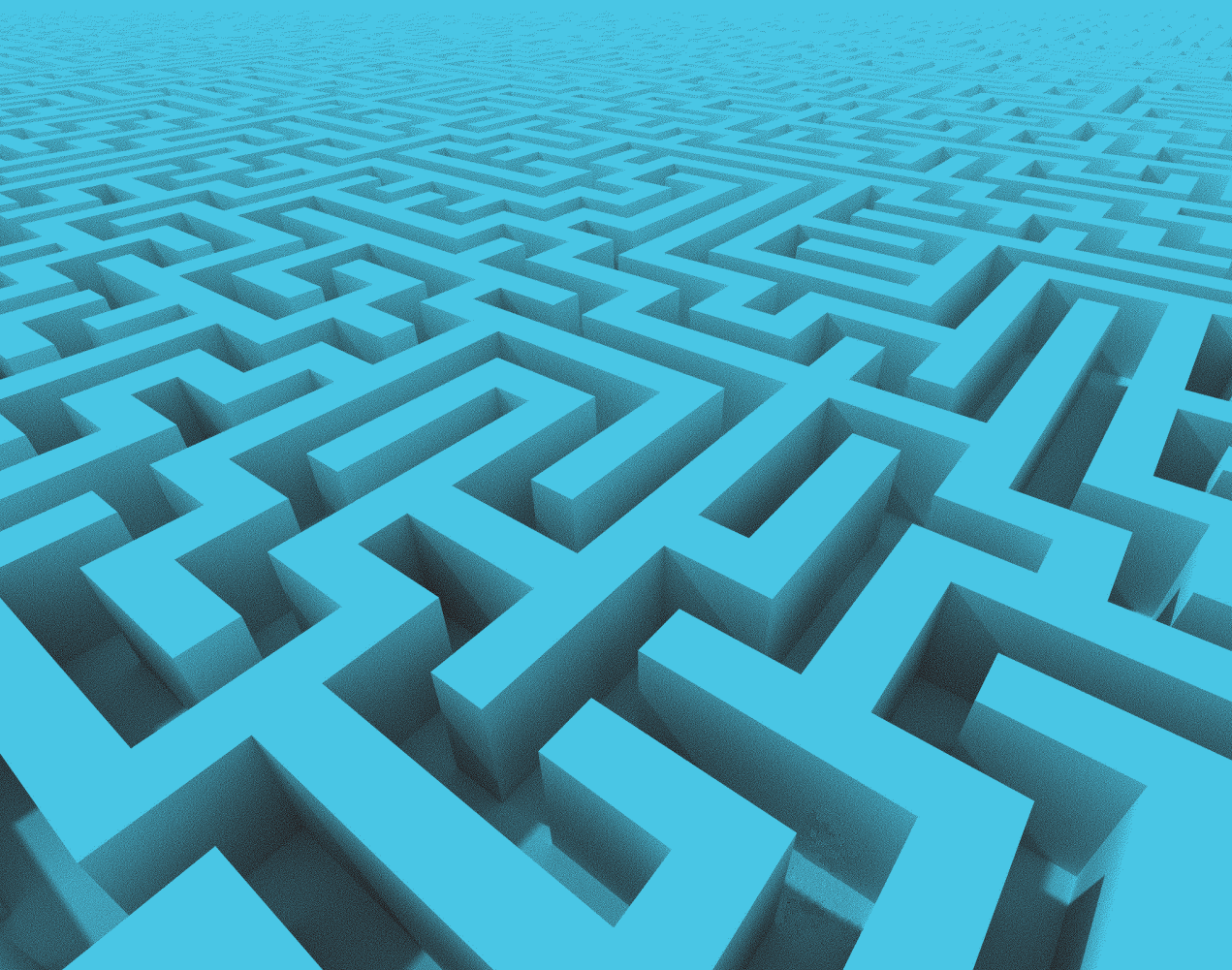
13. Sobre el autor

Jordi Graells Costa, www.graells.cat, experto en comunicación web, redes sociales y gestión del conocimiento. Actualmente es responsable de Contenidos e Innovación en la Generalitat de Catalunya. Premio Nadal Batle de la Universidad de Illes Balears, sobre TIC, en su cuarta edición, 2002. Ha publicado y participado en las publicaciones: "Innovar x Internet" (EAPC, 2004), "El trabajo colaborativo en la Administración" (Departamento de Justicia. Generalitat de Catalunya. Barcelona, febrero de 2010) y "Guía de usos y estilo en las redes sociales de la Generalitat de Catalunya" (Barcelona, junio de 2010).

9

MANUAL DE CAMPAÑA DEL GUERRILLERO-INPRENDEDOR

ALEX LARA



Cuando Alberto Ortiz de Zárate Tercero (@alorza) leyó un borrador de mi capítulo me sugirió que debería titularse "Manual de Campaña del guerrillero-INprendedor". Y la idea me gustó, al fin y al cabo, ¿qué es un INprendedor dentro de una empresa? Todos los que nos consideramos INprendedores, de alguna manera, nos hemos sentido un poco revolucionarios, un poco bandoleros dentro de nuestra organización. No aceptamos las cosas tal como son e intentamos cambiarlas y utilizamos, para ello, técnicas de guerrilla: la tenacidad, la sorpresa, la "invisibilidad" en muchos casos y, lo que es mejor, habitualmente "el apoyo del pueblo frente al poder establecido".

Así dicho, suena fuerte el concepto "INprendedor-guerrillero que lucha contra un poder establecido", pero puesto en el contexto de una organización funcional, donde hay rígidas jerarquías y áreas de poder y donde las decisiones vienen siempre "de arriba", el emprendimiento es una tarea complicada que se parece más a una guerra de guerrillas que a algo organizado, planificado o con una mínima estrategia pre-definida.

En esta línea, el objeto de este capítulo es como emprender dentro de una organización jerárquica-funcional. Mi propuesta es emprender iterativamente, en base a proyectos, pequeñas victorias que acumulan pequeños cambios que, finalmente, lleguen a conformar una masa crítica que provoque un cambio de ruptura.

1. Por qué se imprende

Se podrían enumerar adjetivos que comunmente se asocian al emprendedor: ilusión, tenacidad, resistencia, etc., pero en el caso concreto del INprendedor habría que destacar uno, la imaginación, que es la que le permite plantearse alternativas para alguna realidad de su empresa: un cambio en la estructura organizativa, una nueva línea de producto, mejoras en un proceso, nuevos proyectos, etc., pero, además de tener imaginación, ¿qué es lo que mueve a un INprendedor? Todos podemos citar razones por las que un "emprendedor por cuenta ajena" se embarca en una aventura incierta: necesidad, crear algo que no existía en el mercado, auto-realización, sacar el máximo rendimiento a su propio trabajo, etc.; sin embargo, cuando alguien emprende dentro de una organización, las razones son otras, ¿pero cuáles? Quizá el ámbito de la aplicación de las tecnologías de la información en la mejora del servicio prestado por las Administraciones Públicas es paradigmático:

En las AAPP encontramos verdaderos INprendedores que aplican la imaginación a resolver los problemas de la ciudadanía y, para ello, tienen que lidiar con una organización que no está preparada para el cambio, excesivamente funcional y donde impera el procedimiento. Y lo peor es que todos sus esfuerzos no le van a proporcionar beneficios en cuanto a reconocimiento, sueldo, nivel o poder. Entonces, ¿cuál es la motivación de estas personas?: quizá simplemente la convicción de que tienen alguna solución para que la Administración de un mejor servicio a la ciudadanía en algún ámbito. Es esta convicción de que pueden cambiar algo y, sobre todo, de que pueden hacer algo útil: si "algo" en su organización cambia, es la que les impulsa a emprender en este complicado entorno.

Si el emprendedor interno es alguien que busca algún tipo de mejora en la organización donde trabaja, ¿por qué habitualmente está mal visto?: en el mejor de los casos es un "bicho raro"; en el peor, una voz crítica que propone cambios y que hay que anular; las organizaciones o más exactamente las personas que las componen, ven en el cambio una amenaza para su *statu quo*. En la máquina de café se escucha de todo:

- "Va por libre"... "esta empresa somos todos".
- "Lo que quiere es hundir la empresa".
- "Lo único que le mueve es el afán de protagonismo; es un trepa".
- "Si todos hicieran lo mismo esto sería la jungla".

Mi favorita es la primera "esta empresa somos todos". Detrás de esta afirmación se esconde el deseo de que las cosas no cambien, de que aquel que se cuestiona alguna "tradición" de la empresa va en contra del colectivo. Parece que hay que esperar a que los cambios vengan dados "desde arriba", en forma de mandamientos grabados en piedra, en cuyo caso no se cuestionan.

Si te has visto reflejado en los comentarios de máquina de café anteriores, seguro que eres un INprendedor, pero ¿sabes cómo es tu organización?

- Tu empresa se organiza en áreas funcionales con un director por área y diferentes subdirectores responsables de un servicio concreto.

- Las diferentes áreas funcionales, e incluso los servicios dentro de un área están habitualmente enfrentados en cuestiones de competencia.

- Los técnicos son muy especializados en su área de conocimiento y llevan mucho tiempo en el mismo servicio; muchos ya sólo saben hacer una cosa, eso sí, muy bien.

- Como no hay otra forma mejor de que la empresa trabaje coordinada, un día una consultora externa diseñó un catálogo de servicios y unos procedimientos que, según dicen, funcionan en todos los sitios; tu empresa debe ser la única en la que estos procedimientos se convierten en un infierno administrativo.

- Todo el mundo habla de proyectos y se supone que la gente trabaja por proyectos, pero sólo actúan si les llega una orden, petición o mandamiento por el procedimiento adecuado.

- El Jefe de Proyecto no es nadie, los directores de área o subdirectores de servicio son los que cortan el bacalao.

- Cualquiera en otro área funcional o servicio te puede parar un proyecto o hacerte la vida imposible.

- Los proyectos son eternos y la planificación se hace al inicio del proyecto y se revisa al final para justificar que va retrasado.

- Tu empresa trabaja en base a estándares tecnológicos que dificultan la innovación, y cambiarlos, obviamente, no depende de ti sino de dos o tres áreas que no se ponen de acuerdo.

Si también también te ves reflejado en lo anterior, tu organización es funcional, se basa en operaciones, no es ágil, y no es el mejor lugar para emprender. Entonces, ¿la guerra del INprendedor está perdida de antemano? En principio sí, unos pocos INprendedores "rebeldes" no pueden "luchar" contra toda una organización acomodada en seguir "el procedimiento" ("el cauce"). Sin embargo, hay vías, no son directas, no son rápidas, pero sí pueden dar sus frutos si se tiene la suficiente determinación y paciencia.

2. Consejos para el INprendedor

2.1. No rompas nada

Las organizaciones funcionales, especialmente si su tamaño es grande, son organizaciones complejas: hay muchos ámbitos de poder y las responsabilidades, a veces, están poco delimitadas lo que favorece la aparición de celos competenciales: "esto es mío y aquí se hace lo que yo diga y nada más". Estos "virreinatos" no favorecen la creatividad. Pero entonces, ¿qué hacemos para INprender?: ¿cambiamos la organización?, ¿cambiamos a los que mandan? No creo que sea esa la solución. Pablo Garaizar, en su capítulo, propone hackear el sistema desde abajo: cambiar las cosas sin tomar el poder; se trata de ir poco a poco, "sin molestar a los que tienen el mando"; si tu trabajo es bueno, y realmente lo que propones es bueno, al final se reconocerá y, en ese momento, la relación de las áreas de tu empresa contigo será diferente; forzosamente será así; tu estarás por delante, habrás avanzado más que nadie.

Se humilde en tu relación con las áreas. Con toda seguridad, técnicamente las personas de cada servicio saben mucho más que tu y pueden aportar mucho en tus proyectos; intenta aprovecharte de este conocimiento, escúchales y no impongas tus ideas. No te habrás creado enemigos y es más que probable que enriquezcan tu proyecto.

Trabaja por proyectos... y que sean pequeños.

Siempre viene bien recordar la definición de proyecto: "un esfuerzo temporal donde se comprometen unos recursos para obtener un producto único". Merece la pena analizar la definición anterior:

- Producto único: se crea algo que hasta ahora no existía, una nueva aplicación informática, una planta de ensamblaje de automóviles, etc.; no se trata de construir algo utilizando un proceso pre-fijado; eso es otra cosa, pero no un proyecto.

- Se comprometen recursos: al margen de los recursos materiales, hay un equipo de personas que trabajan en crear algo único, y esto es estimulante porque pueden utilizar su

imaginación, pueden innovar. El jefe de proyecto debe aprovechar la imaginación, creatividad y trabajo del equipo encauzándola hacia el objetivo, evitando jerarquías y procedimientos rígidos.

- Esfuerzo temporal: un proyecto tiene un fin, en un momento en el tiempo se acaba...; puede parecer raro (al menos en los proyectos informáticos de la Administración pública), pero es así, los proyectos finalizan, consiguiendo el objetivo o no... y si no finalizan nunca, quizá hay que cancelarlos: un proyecto no es infinito.

Desgraciadamente, la palabra proyecto cada día está más desvirtuada... de tanto usarla...; debería prohibirse terminantemente en organizaciones jerárquicas-funcionales, aquéllas donde sóo se habla de catálogo de servicios y procedimientos, donde las personas son cajas en un flujo que ejecutan operaciones, donde la imaginación y la creatividad únicamente es patrimonio de los responsables funcionales, los jefes.

Pero la realidad es que la mayor parte de las organizaciones son jerárquicas y funcionales, así que lo mejor es abordar proyectos pequeños, de corta duración:

- Los objetivos estarán mejor fijados.
- El proyecto será más visible y su éxito (o fracaso) más fácilmente evaluable.
- A los responsables funcionales no les suelen interesar las "cosas pequeñas", estarán "entretenidos" con las grandes estrategias, así que no te molestarán.
- Los responsables funcionales dejarán que gente bajo su área participe, puesto que será poco tiempo.

Utiliza los proyectos que te sean asignados para emprender/innovar.

En los proyectos ejerce un liderazgo técnico y si puede ser tecnológico: intenta conocer al máximo detalle técnico lo que se está construyendo, y si te es posible dominar la tecnología utilizada mejor que mejor. Esto te permitirá identificar como nadie dónde hay una oportunidad de innovar, de emprender algo nuevo.

En cada proyecto introduce un "huevo de pascua" de innovación que en un futuro pueda convertirse en una oportunidad. En el caso de los sistemas informáticos es fácil de ver: se puede diseñar un sistema "cerrado" con las especificaciones que tienes del mismo, ni más ni menos, o dejar "puertas abiertas" a integraciones con otros sistemas, otros usos posibles, abstraer el sistema para que pueda ser implantado en otras organizaciones, e incluso comercializado, etc.

Me gusta especialmente el ejemplo del GPS:

El sistema GPS se diseñó en 1973...; en aquellos momentos prácticamente no había ordenadores y me imagino que los diseñadores del sistema no previeron los usos que treinta y pico años después hacemos del mismo. Lo mejor, en mi opinión, es que la costelación de satélites se empezó a lanzar en 1978 en base al diseño de 1973 y, obviamente, una vez en el espacio poco se puede hacer para cambiar especificaciones o incorporar nuevas funcionalidades.

El GPS es un sistema cuya concepción inicial era de uso militar, pero que tenía el "huevo de pascua" del uso civil...; en 1973, suponían que el ejército en un acorazado o un carro de combate podía incorporar un receptor GPS de 100 Kg que, en una pantalla de fósforo verde, "pintara" la latitud y longitud, pero pocas personas imaginaron un teléfono de bolsillo con una pantalla táctil y un mapa con tu posición exacta o coches guiados por los satélites lanzados 20 años antes.

2.2. Finaliza los proyectos

El emprendimiento debe ser iterativo. Como propongo en el punto anterior, utiliza los proyectos para introducir pequeñas innovaciones, pero acábalos. Los proyectos eternos no favorecen ningún tipo de cambio; sólo alcanzando el objetivo de los proyectos, y demostrando que el producto es útil, sacarás rendimiento a las innovaciones que has aplicado. Al final, llegará un momento en que todas las innovaciones que has ido introduciendo crearán una masa crítica que creará un cambio de ruptura.

2.3. Crea un equipo friki y dale el poder

Exacto, un equipo friki... busca en la organización personas con inquietudes; aquéllos que en la máquina de café son calificados como "raros", habitualmente tienen imaginación y sólo necesitan liderazgo. Da el poder al equipo y la visión total del proyecto: si tienen la perspectiva global, las personas que componen el equipo son capaces de organizarse sólo con un poco de orientación hacia el objetivo por parte del Jefe de Proyecto; confía en ellas y favorece su creatividad.

Hay situaciones especiales, como es el caso de las tecnologías de la información, en la Administración donde habitualmente el equipo es externo, el proyecto se contrata a una consultora externa y el Jefe de Proyecto interviene en las reuniones de seguimiento con el responsable de la empresa contratada y poco más...; ni siquiera conoce a los técnicos que están construyendo el sistema. El mayor de los anti-patrones si quieres poner tu "huevo de pascua" de innovación en el proyecto.

Recomendación: involúcrate en el proyecto a fondo, trabaja codo con codo con los técnicos de la empresa contratada y ejerce tú el liderazgo del proyecto y sé el referente técnico; no esperes que esa función la haga el Jefe de Proyecto de la empresa contratada...; salvo raras excepciones, no lo hará; el interés de la empresa externa no es el de innovar ni el de emprender, pero, por el contrario, los técnicos seguro que están encantados de aprender, de experimentar y de crear cosas nuevas.

Obviamente, el Jefe de Proyecto de la empresa externa no estará muy contento y verá en todo esto una "invasión" a sus competencias y manera de actuar... qué le vamos a hacer; si es listo, se unirá a ti; si es un poco "capullo", te la jugará con tus jefes; en fin, un equilibrio delicado.

2.4. Mantén contentos a los responsables funcionales

Desgraciadamente, las personas están "asignadas" a un área funcional, que tendrá un responsable al que no le hará gracia que una persona de su área trabaje en un proyecto que él no controla. En mi experiencia, los responsables funcionales, básicamente, tienen dos objetivos: no perder cuota de poder y tener muchas personas a su cargo.

El problema es cómo conseguir que las personas que tú quieres sean asignadas a tu proyecto. Tienes dos alternativas:

- Conseguir apoyo "por arriba": "puentear" al jefe de servicio e ir directamente a su director y convencerle. Mala práctica, ya te has ganado un enemigo.
- Conseguir que el responsable funcional te "ceda" las personas para tu proyecto: difícil..., no le vas a convencer, el servicio o el procedimiento serán las excusas.

La mejor alternativa es "vestir el santo de proyecto" y "encargárselo" al responsable funcional, es decir, intenta "aislar" la parte en la que los técnicos te pueden ayudar y dale forma de proyecto cerrado; negocia este proyecto con el responsable funcional. A partir de ahí tienes "de facto" los técnicos en tu equipo. A veces funciona.

2.5. Busca alianzas entre los técnicos

La realidad es que las organizaciones las mueven los técnicos y ellos son los que te pueden ayudar, en muchas ocasiones, al margen de sus responsables funcionales. Gánatelos para tu proyecto e intenta que tu equipo tenga una amplia red de contactos en la organización.

2.6. No puedes cambiar los estándares tecnológicos

Por mucho que te empeñes, no puedes cambiar los estándares tecnológicos de tu organización; es inutil intentarlo, así que haz lo que puedas con lo que hay e intenta buscar las "grietas" del sistema de estandarización para "colar" tecnologías que te puedan servir, pero siempre sin hacer ruido; no des pábulo a la crítica o a la opinión, te tirarán por tierra todo.

Todo lo anterior son una serie de consejos que pueden venir bien para llevar a cabo proyectos dentro de una empresa con una organización funcional y aprovechar estos proyectos para introducir granitos de arena de innovación, dentro de una estrategia de emprendimiento, hasta lograr una masa crítica que facilite cambios más transcendentes o proyectos más ambiciosos. No es fácil, mi experiencia en el ámbito de los sistemas de información en la Administración Pública es más frustrante que otra cosa, pero poco a poco se consiguen pequeños avances que mantienen "la llama viva"; eso, y el contar con un equipo ilusionado y unos clientes más que comprometidos.

2.7. El INprendedor que viene de fuera

La idea de que el emprendedor puede estar en la porpia organización es motivadora, pues reconoce el papel que algunas personas juegan en las empresas; sin embargo, el emprendedor interno no es una figura ocupada "full time" en emprender, mas bién todo lo contrario; el día a día le impide "atrapar" las oportunidades y, en otros casos, éstas "pasan de largo" sin tan siquiera ser identificadas.

En el hipotético caso en el que la propia organización está interesada en fomentar el liderazgo desde dentro, se pueden utilizar agentes externos como catalizador. Me explico con un ejemplo basado en la Administración, pero extrapolable a cualquier organización:

En "la calle" hay muchas personas que son emprendedores innatos; tienen "olfato" para identificar nuevas oportunidades, así como empeño, conocimientos, etc., para sacarles partido en forma de un producto rentable. No es habitual que este tipo de personas trabaje para la Administración, con lo cual se están perdiendo muchas oportunidades de dar servicios novedosos, de mejorar el servicio existente, etc., ya que estas oportunidades "pasan de largo".

Las Administraciones públicas son entidades cerradas; es difícil que nadie trabaje para ellas si no es un funcionario (o similar) o si no está contratado en base a un concurso público. Una posibilidad es que las Administracion es contratar temporalmente a emprendedores reconocidos en forma de "emprendedores visitantes", con el objetivo de que tengan opción de identificar oportunidades y actúen como catalizador de las mismas.

Estos emprendedores deberían tener libertad total para hacer, -la misma que tienen en "la calle"-, es decir, si se quiere que sean realmente creativos, no se deberían aplicar estándares, procedimientos, etc. Trabajar con libertad no significa trabajar de forma caótica o desestructurada; a cualquier idea se le debe dar forma de proyecto, que debería ser autorizado por un "murder board", un panel de personas que estudien la conveniencia o no de abordar el proyecto propuesto.

Finalmente, los INprendedores visitantes contarán con los recursos internos de la organización para llevar a cabo estos proyectos, contagiando su ilusión, método, experiencia, conocimientos, etc.

Siguiendo el símil de la guerrilla, el "emprendedor visitante" puede ser ese líder que mucha gente necesita para desencadenar una pequeña revolución que cambie la organización desde dentro. Al fin y al cabo, no se puede pedir que una organización innove cuando nunca lo ha hecho, no se puede pedir que una organización cambie cuando no quiere hacerlo o no está preparada para ello. El trabajo "desde dentro" de pequeños agentes innovadores/INprendedores puede ayudar a crear una cultura de autocrítica contínua y creatividad.

3. Conclusión

El emprendizaje en una organización con una estructura funcional es una actividad que siempre roza la clandestinidad y hace que el INprendedor camine por el borde del precipicio, pero que, por otra parte, es gratificante cuando se consiguen pequeñas victorias en la "revolución", basadas en el éxito de pequeños proyectos rápidos, ejecutados por un equipo comprometido y creativo. El gran ejército corporativo, a la larga, tendrá que rendirse a la evidencia de que las grandes y largas batallas no llevan más que a la extenuación de la tropa.

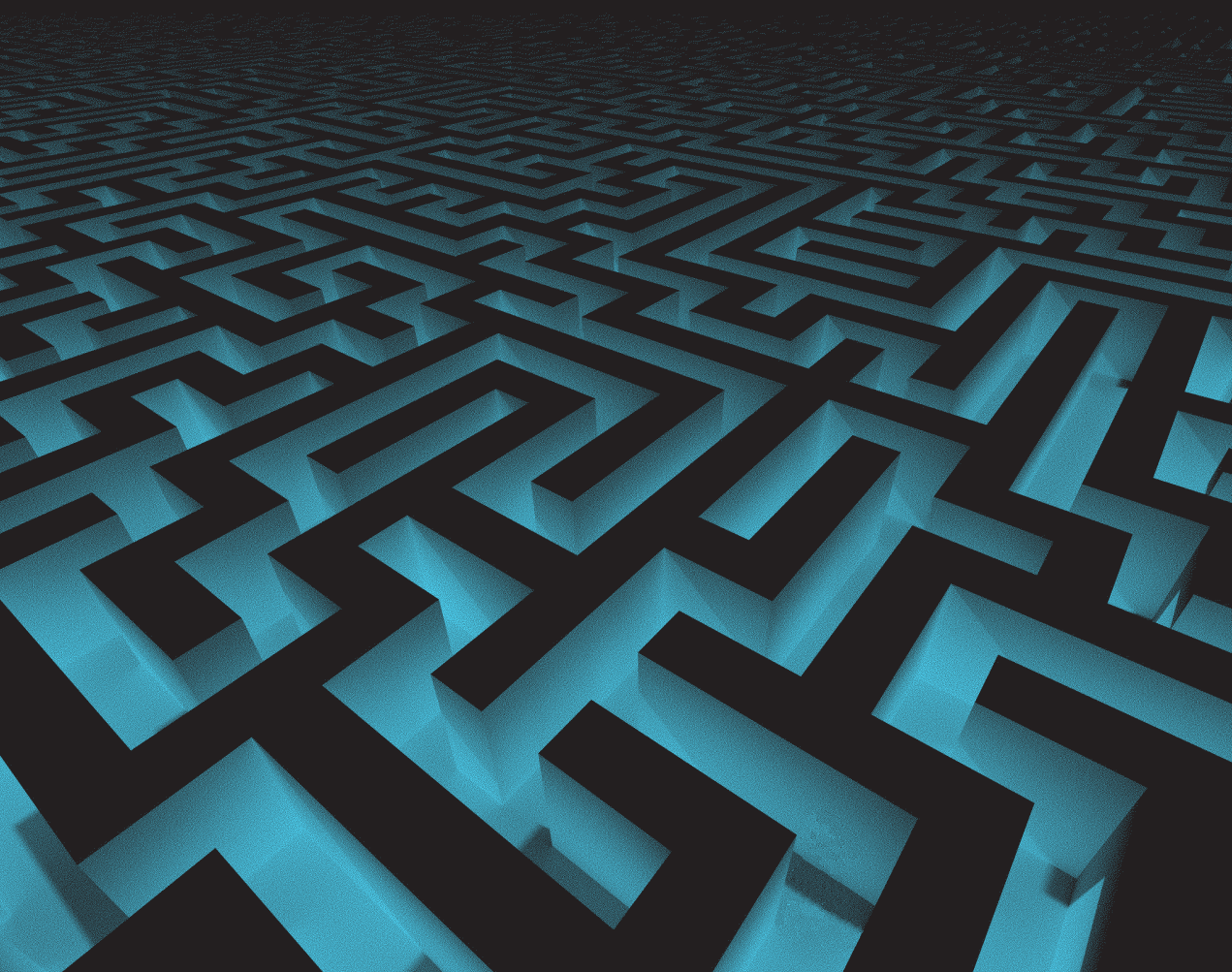
4. Sobre el autor

Alejandro Lara Garachana es Jefe de Proyectos en la Sociedad Informática del Gobierno Vasco, donde es responsable de la infraestructura tecnológica de Presencia en Internet, Pasarela de Pagos y Atención a la Ciudadanía.

Apasionado de la gestión de proyectos y la tecnología, allí donde le dejan o no miran, intenta aplicar nuevas fórmulas para organizar y ejecutar proyectos en el caos del día a día.

parte 3

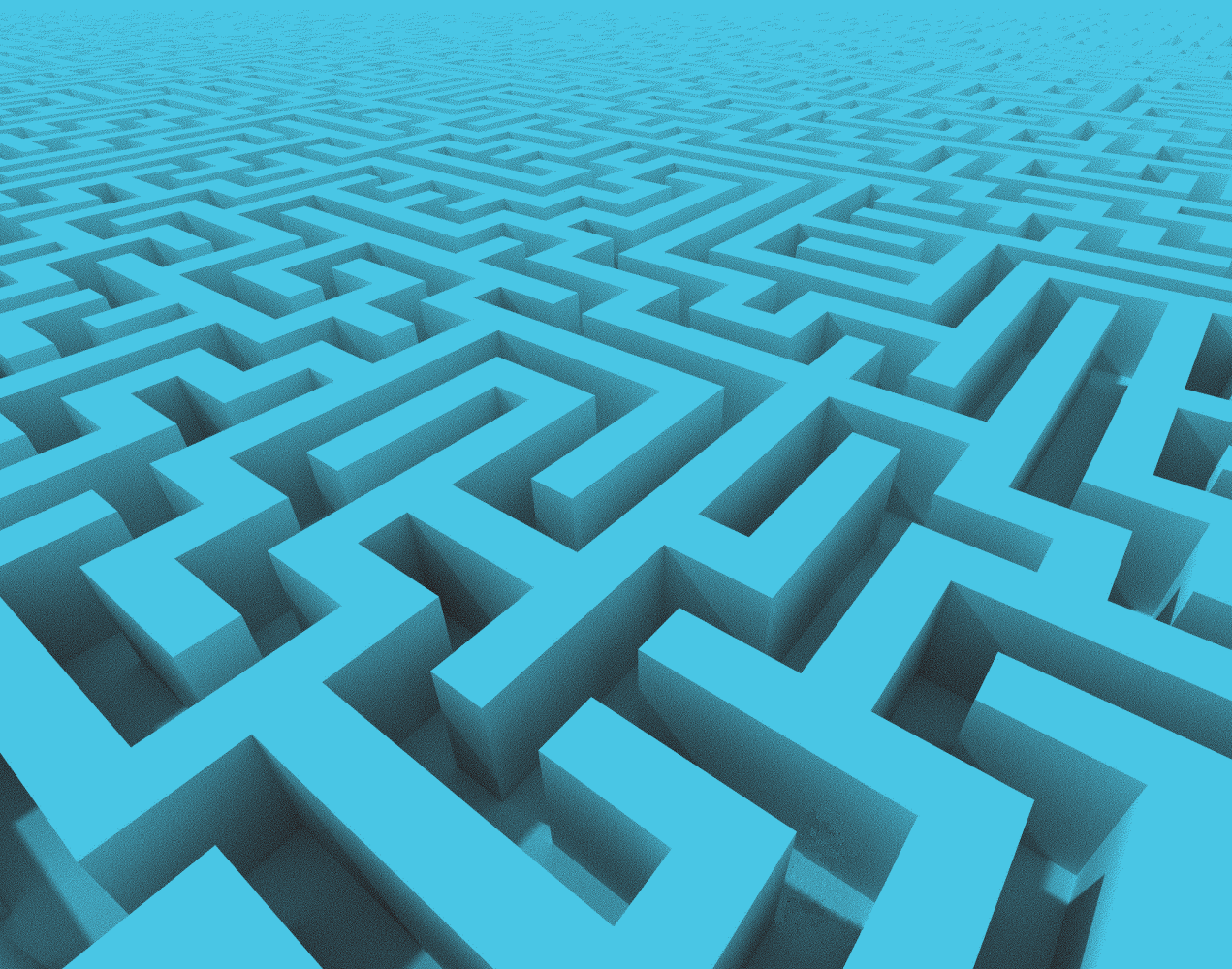
INPRENDEDORES EN EL SECTOR DE LA EDUCACIÓN



10

AUTODIAGNÓSTICO: INTRAEMPRENDEDOR

JAVIER CUERVO
EOI ESCUELA DE ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL



Intraemprender, o empezar algo desde dentro de algo, es gratificante pues dejas un legado, es divertido ya que haces algo que te gusta y lo haces tú, y es rentable porque suele ser un manífico escaparate para que te vean desde fuera a corto plazo y también desde dentro a medio y largo plazo.

Algunas personas tenemos, de forma natural esa inclinación irresistible a cambiar las cosas que encontramos en nuestro camino; en ocasiones se nos confunde con ácratas, pero no es exactamente la acracia la inclinación de la que hablo, es algo más asimilable al inconformismo perenne, a no poder dejar de vueltas a las cosas; es utilizar nuestro espíritu crítico como alerta y nuestra creatividad para buscar una solución alternativa a la que vemos. Controlar nuestra tendencia es, en ocasiones, fundamental para nuestra supervivencia laboral. Se debe evaluar el terreno y ver si es propicio para que las cosas cambien o no, y se debe tener también una política clara de comunicación, es decir, en muchas ocasiones hay que callar planes y en otras comunicar más abiertamente las cosas de lo que nos gustaría. Pese a todo, intraemprender es una experiencia que nos hace crecer personal y profesionalmente, es divertida y suele ser rentable.

Intraemprender tiene problemas, principalmente dos; en primer lugar, que no te van a entender en tu casa - es decir, serás un friki o un vago para el común de tus compañeros - pero sí te entenderán fuera, y esto es diferente de lo que les ocurre a los emprendedores a los que sí les valoran sus colegas emprendedores, pero normalmente no el mundo exterior. El segundo, es que tu obra, pese a ser tuya, no es exclusivamente tuya como le sucede a los emprendedores y eso llega a tu bolsillo porque un emprendedor de éxito acaba ganando mucho dinero, pero un intraemprendedor nunca llegará a esas cotas. La parte buena es que, cuando lo haces desde una organización tienes más recursos para llevarlo a cabo y marca para llevar tu proyecto al mercado, las posibilidades de éxito son, como mínimo, diez veces superiores a las del emprendedor y el riesgo de fracaso no es comparable porque el intraemprendedor percibe un salario de su organización, mientras que el emprendedor sólo puede dibujar su sueldo en un optimista plan de negocio.

Gestionar el éxito puede ser una complicación adicional, no olvides que morir de éxito es una muerte como otra cualquiera; todos soñamos con ella, hasta que te sucede y reparas en que no es un sueño sino una pesadilla. Si piensas en grande y haces bien las cosas, bien puede aparecer dentro de tu empresa algo demasiado grande; debes caerles bien a tus compañeros, pues, en ése punto, la estructura con la que cuentas, tu pequeña célula intraemprendedora, no será suficiente para gestionar eso tan grande que has creado y tienes poco tiempo para conseguir apoyos, porque el Mercado no va a tener paciencia contigo.

Hay discusiones de esas que no llevan a ningún lado, como si el emprendedor nace o se hace, y no es mi objetivo llegar a tan altas conclusiones, pero sí que puedes ver si llevas camino de intraemprender y si estás en el lugar adecuado para hacerlo o no. Para ello, has de valorar alguna de las cosas que suceden a tu alrededor y tendrás que valorarte a ti mismo, porque, como decía Ortega y Gasset, “yo soy yo y mis circunstancias”.

Estos son algunas de las situaciones más habituales y quizás no las hayas considerado suficientemente: piensa si la Dirección de la empresa quiere realmente hacer algo nuevo desde dentro, o al menos si van a entender que tú hagas algo nuevo allí. Tienes una serie de indicios para verlo: si hay una tendencia negativa en la empresa, si hay miedo ante algo que vaya a suceder, si...; el director busca una solución novedosa. Porque intraemprender en una organización que no quiere que se intraemprenda nada es predicar en el desierto; y, a pesar del cambio en el que estamos sumidos, organizaciones sin ganas de cambiar son como las meigas, "habeilas hailas". Pensarás que van hacia la muerte, que no van a sobrevivir mucho tiempo en este ajetreado comienzo de siglo XXI, y quizás tengas razón, pero poco puedes hacer ante una Dirección que no está dispuesta a aceptar la salida del *statu quo*.

Después, mira hacia dentro, echa un vistazo a tu historial. Lo habitual en un intraemprendedor es que sus estancias no vayan más allá de los tres años en una misma empresa, si la compañía es grande, quizás permita el cambio radical de aires, bien por ubicación física o por cometido, también ese cambio lo podríamos contar como cambio. Fíjate en los emprendedores en serie, acaban de crear algo y ya están pensando en el siguiente proyecto, no se quedan a pilotar el barco que han construido; un ejemplo que te ilustrará es la construcción de un barco de carga; primero hay un equipo que lo dibuja y, luego, otro que lo construye para pasar, por último, a otro que lo bota y lo conduce por el mar; el emprendedor (intra o no) hace las dos primeras tareas, a saber: dibujarlo y construirlo, pero es el empresario o el gestor quien luego lo explota o dirige, todo esto se traduce en cambios de proyecto de forma habitual para el que es bueno dibujando y construyendo, pero no pilotando. Parece evidente que un emprendedor (intra o no) no sólo tiene la idea, además la lleva a cabo; de ideas vivió Leonardo da Vinci, pero fue un contemporáneo suyo, Miguel Ángel, quien hizo La Piedad, El David o La Capilla Sixtina. Leonardo estudiaba y Miguel Ángel hacía; sólo el segundo era un emprendedor.

Antes de lanzarte a intraemprender debes valorar tu tiempo. A los que tenemos hijos pequeños nos queda poco tiempo disponible fuera del trabajo, le sucede lo mismo a las personas con una intensa vida social. Intraemprender puede resultarle más fácil a los solteros que vivan en un lugar distinto del que les crió, quizás hayas pasado por la experiencia de llegar a un lugar nuevo a vivir, serás consciente entonces del tiempo del que dispones, si, además, careces de televisor, te darás cuenta que ésas son condiciones óptimas para focalizarse en un nuevo proyecto. De este modo, si dispones de más tiempo, también tendrás la posibilidad de crear tu propia empresa al margen de tu trabajo, siempre que tu contrato lo permita; que es una alternativa para entornos hostiles al emprendedor. Parece que vivimos buenos momentos para los profesionales independientes y las pequeñas empresas que hacen grandes cosas.

Valora también a tu inmediato superior. En muchas ocasiones, el intraemprendedor es un dolor de cabeza para su superior, si tienes empuje y ganas de cambiar las cosas atacas al *statu quo* de tu superior y de tus compañeros. Puede ayudarte el que tu jefe sea un judoka, es decir, que sepa aprovechar tu fuerza en su favor como hacen los luchadores de judo. Lo reconocerás porque son personas hábiles y bastante vagas que te aportan calma

y te van cediendo protagonismo poco a poco; es una situación buena, pero con fecha de caducidad pues haces tus cosas y ganas visibilidad, pero te desgastas.

Este caso tiene una peligrosa derivada, que, además de judoka, tu jefe sea o vaya convirtiéndose con el tiempo en un "chupacabras", es decir, un vago aprovechado; en este caso, tu empuje se va agotando y transformando en mala leche, dejas de empujar sobre sus hombros y te decantas por el infalible golpe bajo; habitualmente, esto se materializa en una comida con el jefe de tu jefe. Pero piensa también que tener buenos resultados con un "chupacabras" sobre tus hombros es indicio de tu éxito intraemprendedor, aunque más te vale haber conseguido visibilidad antes porque ahí estarás quemado buscando la salida a toda costa; no te confundas, no te vendas barato, ante los demás habéis tenido éxito el "chupacabras" y tú.

Intraemprender exige una serie de cálculos previos, por ejemplo, el recorrido que puedes tener en tu empresa. Si la compañía es pequeña o joven, conviene analizar los últimos cambios que se han producido en la estructura de ésta, sacar la bola de cristal y ver cómo será la estructura en el futuro; piensa que el intraemprendedor no tiene hueco en los escalafones clásicos; supongo que debería encajarse en el Área de proyectos, pero este departamento es habitualmente una línea de negocio de consultoría pura y dura que poco tiene que ver con empezar algo desde dentro.

Por último te recomiendo que dejes las murmuraciones y te focalices en tu propósito. Ten claro el destino - el camino sólo lo tienen claro unos pocos visionarios - y piensa en grande. Esto es común con los emprendedores. Piensa en hacer de tu empresa, de tu entorno y del Mundo algo mejor, usa tus fuerzas para superar las veces que no serás entendido por tus compañeros, úsalas también para sacrificar horas de tu tiempo libre porque el día a día de tus compañeros es el mismo que el tuyo, a no ser que trabajes en un centro aislado, así que vas a tener que hacer más horas que ellos.

Merece especial atención la separación del centro de trabajo porque suele facilitar mucho las cosas al intraemprendedor, especialmente en el momento inicial en que todos quieren saber a qué te dedicas, pero tú no tienes nada que enseñarles. Aunque es muy conveniente comunicarse con varios departamentos porque, como te decía antes, si tienes éxito los vas a necesitar, así que, de vez en cuando, intenta visitarlos.

Probablemente, te meterás en muchos charcos de los que no serás capaz de salir por tí mismo, ahí los intraemprendedores tenemos una ventaja sobre los emprendedores, pues tenemos una organización detrás, pero tienes que ganarte a las personas. Tienes tiempo para hacerlo, pues estarás un tiempo inicial trabajando en la sombra si es que la Dirección quiere que se emprenda desde dentro. Guy Kawasaki, en "El arte de empezar" dedica un capítulo a "El arte de ser buena persona"; su propuesta se resume en hacer favores a quien no te los puede devolver; tampoco es nada nuevo porque la Biblia ya dice algo así. El caso es que hacer favores a compañeros que no te los pueden devolver es rentable porque caerás bien, en línea con "La ley moral" de la que habla Sun Tzu en "El arte de la guerra", y si les caes bien te devolverán el favor, bien ellos, bien otros con los que hayan hablado. Ese favor será sacarte del charco del que no podías salir por tí mismo.

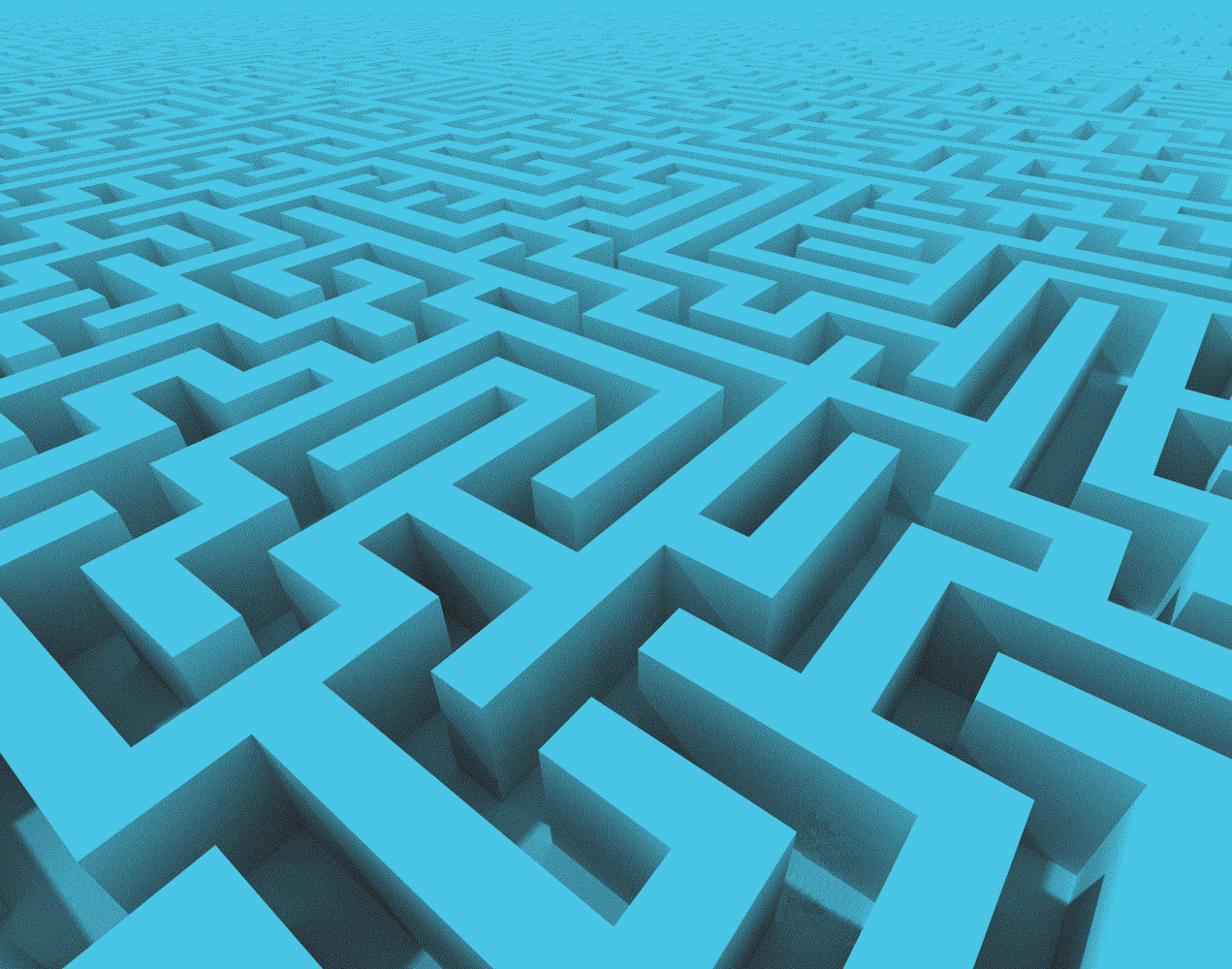
1. Sobre el autor

Soy Javier Cuervo, nací en San Justo de la Vega, León, hace 34 años, estudié Química en Oviedo y desde 1998 vivo en Madrid a donde vine a hacer un máster de Medio ambiente; al acabarlo creé Desarrollo Rural y Estudios del Medio Ambiente C.B. porque no tenía trabajo, me gustó la experiencia y me dió para vivir seis años. Quería ser padre, situación que aconsejaba tener un trabajo más estable y entré en el área de innovación de la Asociación de Empresarios Del Henares donde abrí una línea de negocio en medio ambiente; pasé a la Oficina del Emprendedor de madri+d lugar en el que viví entre emprendedores. Desde mayo de 2009 soy intraemprendedor en la Escuela de Organización Industrial donde fabrico una Red de PyMEs.

11

EL CAMINO PROFESIONAL DEL INPRENDEDOR

MARI LUZ CONGOSTO
UNIVERSIDAD CARLOS III



Cuando David Bartolomé me propuso participar en este libro mi camino laboral ya discurría por distinta senda que el suyo, aunque no hemos dejado de tener contacto. Después de muchos años de trabajar en la misma empresa en distintas direcciones, nuestro entusiasmo mutuo por los blogs nos llevó a colaborar de forma espontánea al margen de la organización. Nos reconocimos como enredadores, dispuestos a hacer llegar el mensaje 2.0 a nuestros compañeros muy enfrascados en el día a día.

Después de un largo camino laboral en entornos de I+D, con un breve paréntesis de un año y medio en la Administración Local, he encontrado en la Universidad el entorno más propicio para no parar quieta. He tenido la suerte de trabajar en proyectos de telecomunicaciones que han marcado hitos importantes, colaborar con buenísimos profesionales y disfrutar con mi trabajo.

He pensado que podría hablar con conocimiento de causa del camino laboral, cómo he visto que lo recorren las personas y cómo su comportamiento configura los distintos tipos de organizaciones y la forma de gestionar, dentro de un entorno tan propicio para el INprendimiento, como es un centro de I+D.

Prefiero utilizar el término "camino" que el de "carrera" para hablar de la evolución profesional porque lo importante es lo que hacemos, aprendemos o renunciamos entre etapa y etapa. En la carrera sólo importa la meta y se desdibujan los pasos que vamos dando hasta alcanzarla. Esa fijación en un destino final puede actuar como unas orejeras que quitan visibilidad a todo lo que nos rodea y el ansia por llegar puede comportarse como un torrente que se lleva por delante algo tan valioso como es la fidelidad a uno mismo. Al final, cuando la carrera termina de forma natural o abrupta, lo que queda es lo que hemos dejado a nuestro paso por el camino.

1. El INprendedor y sus circunstancias

La actitud con que se afronta el camino profesional va en los genes y se moldea dentro del entorno en el que se crece y con la educación que se recibe. A unos les gusta hacerlo en compañía; mientras que otros prefieren caminar en solitario, ligeros de equipaje. Unos van avanzando con pasos enérgicos, y otros con apatía. Los hay que siguen la senda altruista, inasequibles al desaliento, mientas que otros actúan cínicamente o con egoísmo. Algunos van sobrados de valentía, audacia y arrojo; mientras que a otros el miedo les condiciona casi hasta la parálisis.

Hay muchas maneras de recorrer el camino laboral, unos que van paso a paso disfrutando en cada momento sin perder detalle de lo que les rodea, otros intentan encontrar atajos para acortar distancias, los hay que buscan las sendas más cómodas o más seguras y se da el caso de quienes no se manchan los zapatos con el polvo del camino.

Si se analiza el perfil de los INprendedores se observará que tienen una fuerte componente social. Su fuerza reside en su red social en la que captarán o propagarán las ideas que

intentarán llevar a cabo con energía y audacia. Son los nuevos Quijotes de la gestión que, lanza en ristre, tratan de deshacer los dislates del *management.* Por el camino se encontrarán a los malandrines cínicos, egoístas o cobardes que intentarán hacer mella en su ánimo para mantener el "Statu Quo".

El INprendedor dejará un camino lleno de frutos, de buenos recuerdos, de afecto, de respeto y de reconocimiento, pero posiblemente no alcance la gloria porque los que van en posiciones avanzadas tienen que esperar sentados a que éstas lleguen. Es el precio que pagará por haber antepuesto el placer de hacer el camino frente al objetivo de llegar a la meta.

2. Encuadrando al INprendedor: ser, estar y hacer

		ZONA STATU QUO
NO SER	Militancia INprendedora	Los que están como si fueran
SER	Élite INprendedora	Élite sobre parihuelas
	HACER	NO HACER

Hay tres verbos castellanos que expresan perfectamente la forma de recorrer el camino profesional: ser, estar y hacer. No todos pueden ser conjugados por los INprendedores, como se verá a continuación.

Las personas que vienen al mundo dentro de un entorno elitista por el hecho de nacer ya son algo en el sistema. Decía Clara Campoamor: "que la cuna sea un origen, no un destino" y, aunque ha llovido mucho desde entonces, las cunas doradas siguen facilitando mucho en el camino laboral. Una partida privilegiada no impide ser INprendedor; es más, facilitará tremendamente su actividad si su red social es receptiva a sus iniciativas. Por otro lado, se precisa mucha vocación INprendedora para recorrer este proceloso camino lleno de riesgos, cuando la vida ofrece una opción de recorrerla sin que una mácula de polvo deslustre los zapatos. La mayoría escoge un cómodo viaje sobre parihuelas a hombros de otros menos favorecidos por la fortuna.

Los que no tienen la condición de ser algo en el sistema, pero quieren serlo, escogen la opción de estar como si fueran. El INprendedor nunca puede conjugar el verbo estar, es contrario a su naturaleza. Solo pueden formar parte de este grupo los que aceptan el "Statu Quo" y se mimetizan con él, conjurando al fracaso por la técnica de "el que no hace, no yerra". Al ser los antagonistas de los INprendedores se convertirán en su mayor obstáculo y se comportarán como auténticos "perros del hortelano". Este comportamiento predomina en la cultura latina, por lo que no debe ser casual que los anglos no distingan entre ser y estar.

El grueso de los INprendedores conjugan a coro el verbo hacer, su verbo favorito. Encuentran en la acción el medio de llevar a cabo sus iniciativas. Gracias a ellos, las instituciones no son organismos muertos y van lentamente progresando a pesar de su inercia.

3. Los compañeros de viaje del INprendedor

El INprendedor no va solo sino en buena compañía, la mayoría femenina: la curiosidad, el espíritu crítico, el entusiasmo, la audacia, la colaboración, la transparencia y la perseverancia.

La curiosidad es la musa de los INprendedores, la que alimenta sus acciones, la que les lleva a analizar con detenimiento el entorno para intentar comprenderlo. En este ejercicio les surgirán nuevas ideas o encontrarán las de otros que intentarán llevar a cabo. El INprendedor que se vea arrollado por el día a día, y deje de mirar con ojos curiosos a su alrededor, perderá su fuerza INprendedora y estará desaprovechando su potencial. Debe cuidarse mucho el INprendedor de caer en la trampa del corto plazo y las prisas que le pueden apartar del buen camino del INprendimiento.

El espíritu crítico es uno de los más fieles compañeros de viaje del INprendedor que le incita a cuestionar las cosas, sobre todo si carecen de lógica. Lamentablemente, se considera una mala compañía en las organizaciones actuales donde se valora la obediencia, algunas veces ciega y rayando en la sumisión, interpretándose la crítica como una falta de lealtad a la jerarquía [1]. Debe de cuidar el INprendedor que su colega, el espíritu crítico, no irrite a su entorno, salvando este pequeño escollo con mucha mano izquierda.

El entusiasmo es ese amigo lleno de energía que ilumina el camino y que si se pierde sumirá en tinieblas la senda del INprendimiento. El INprendedor no puede bajar la guardia, no sólo tiene que ser entusiasta sino también parecerlo para convencer a su entorno.

La audacia es la amiga que siempre sale al quite en los momentos críticos. Es rápida e improvisadora, es valiente y abre nuevos caminos. Es una compañía de la que no hay que abusar sino recurrir a ella cuando hay una oportunidad a la vista.

El INprendedor es muy amigo de la colaboración y sabe que cualquier INprendimiento en solitario es vano. También conoce que el que comparte ideas siempre se enriquece con los puntos de vista de los demás y que cooperar crea un círculo virtuoso que favorece la propaga-

ción y la realización de nuevos proyectos. El INprendedor se mueve con soltura entre los distintos niveles de la jerarquía y con sus clientes, para él el mundo laboral es plano.

Las intenciones del INprendedor deben ser claras como el agua cristalina, en ello le va su credibilidad, por eso siempre va con él la transparencia, una buena compañía que crea confianza. Al INprendedor le mueve el placer de hacer cosas más que el logro profesional, e incluso el económico. Sin transparencia se INprende la primera vez, pero los siguientes intentos serán cada vez más difíciles de llevar a término.

La tarea de INprender no siempre encuentra el campo abonado, ni siquiera en los entornos más innovadores. Sin la fiel compañía de la perseverancia el INprendedor no llevará a término ninguna de sus iniciativas. Ella le ayudará a esperar el momento adecuado y aprovechar las oportunidades para que se consoliden las ideas. Nunca se dará por vencida y volverá a intentarlo una y otra vez. Si el emprendedor pierde la perseverancia, de nada le servirán los otros compañeros de viaje.

4. Los obstáculos del camino del emprendedor

El mayor obstáculo de la ruta INprendedora es el "Statu Quo", el lado oscuro del camino que conduce al inmovilismo, donde a pesar del aparente movimiento, todos los pasos llevan al mismo lugar, todas las acciones llevan a la misma situación, nada cambia, nada se mueve, nada se cuestiona. Pero el "Statu Quo" lo forman las personas que han llegado a él por distintos motivos: la comodidad, el miedo o el desengaño. Deberá el INprendedor reconocer el tipo de "Statu Quo" al que se enfrenta para sortearlo.

Aunque en la naturaleza impera la ley del esfuerzo mínimo, algunas personas lo llevan hasta tal extremo que el esfuerzo es tan mínimo, que es difícil darle ya ese nombre. Se abandonan en brazos de la comodidad o trabajan para instalarse en ella. Los comodones conjugan el verbo ser o estar y si acaso se deciden por el hacer será encaminado a conseguir una posición de reposo que, una vez alcanzada, la defenderán a capa y espada de las perturbaciones. El INprendedor deberá actuar en este entorno a modo de abrelatas, haciendo el trabajo duro para que a ellos les sea fácil rematar la faena y llevarse la gloria. Es el precio que tendrá que pagar al "Statu Quo" comodón.

El miedo, como bien ha estudiado Pilar Jericó en su libro "No Miedo" [2], se manifiesta en la agresividad, la huida, la parálisis y la sumisión; acciones enemigas de la acción, salvo la agresividad que a veces puede derivar en un INprendimiento imperfecto al que le sobran malos modos y carece de colaboración y transparencia. Por regla general, el miedo a errar, a perder la posición lograda, a importunar a los jefes, a perder el empleo, a ir contra lo establecido o a significarse, es el atractor que configura este "Statu Quo" tenebroso. Es un entorno difícil de vencer y de convencer porque el miedo arraiga profundamente en las personas. En este caso, el aliado del INprendedor suele ser el tiempo porque los temores son muchas veces causados por circunstancias pasajeras y deberá esperar a que soplen aires más propicios al movimiento y a la acción.

A muchos INprendedores les hace mella el desengaño y terminan abandonando el camino del INprendimiento cansados de hacer y no conseguir reconocimiento. Llegan a la misma conclusión que el chascarrillo del dúo humorístico Cruz y Raya: "Si hay que hacer se hace, pero hacer para ná es tontería", y llega un punto en el que deciden que el trabajo, en vez de llenarle la vida, les va a llenar la nevera. Es muy lamentable que las organizaciones después de lo que invierten en la motivación de sus empleados, pierdan el potencial de las personas dispuestas a darlo todo que se queman en el intento. El INprendedor deberá ser cauto con este colectivo porque, según la gravedad de las quemaduras, serán recuperables o podrán propagar el fuego del desengaño.

5. Criterios para recorrer el camino

Una vez conocidos los obstáculos que se puede encontrar, el INprendedor deberá guiarse por criterios que favorezcan la implantación de sus ideas, como saber distinguir entre lo clásico y la moda, apostar por la sencillez y buscar el momento propicio y las personas adecuadas para llevarlas a cabo.

Tanto en la literatura como en la vida real hay que saber distinguir entre lo clásico y la moda. Lo clásico permanece, las modas pasan. No hay que confundir lo clásico con inmovilismo; lo clásico se consolida por sí mismo con el tiempo y no por el interés de las personas. A la hora de INprender no hay que dejarse llevar por las modas, aunque sí hay que analizarlas cuidadosamente para poder extraer de ellas lo que pueda llegar a ser clásico porque no siempre lo más nuevo es lo mejor, sobre todo con la tecnología. A pesar de los avances tecnológicos que percibimos, los cimientos sobre los que descansan son de los años 70 del siglo pasado: el unix, el email, el protocolo IP, etc., lo que demuestra la solidez y flexibilidad de estos clásicos.

Tanto en la tecnología como en la innovación sólo las cosas sencillas llegan a asentarse. Cuando se exploran nuevas formas de hacer siempre hay muchas alternativas que, a veces, se desarrollan en paralelo, pero sólo sobrevive la que tiene una mejor relación entre utilidad y sencillez. Lo que es sencillo de entender, o desplegar, o de usar, o de mantener se utiliza profusamente, como los protocolos Ethernet e IP, o lenguajes de marcas como el HTML y el XML, o buscadores con una interfaz tan minimalista como Google, o los APIs de los servicios Web 2.0, o aplicaciones tan básicas, pero tan multifunción, como Twitter, y los que no se ajustan a este patrón quedan arrinconados como le ha ocurrido a algunas tecnologías que durante años se anunciaban como el futuro y, de repente, pasaron a ser pasado sin llegar a despegar.

No hay que dejar que la impaciencia arruine una buena idea, hay que esperar al momento adecuado para lanzarla, pero tampoco abandonarla mientras éste llegue, sino ir allanando el camino y creando una situación propicia para su lanzamiento y buscando a las personas que puedan llevarla a cabo.

6. Conclusión

El camino del INprendedor es proceloso y no conduce a la gloria. Entonces ¿por qué seguirlo? Pues porque:

- Es divertido, enriquecedor y produce satisfacción personal.
- Es bueno no renunciar a la curiosidad, al espíritu crítico, al entusiasmo, a la audacia, a la colaboración, a la transparencia y a la perseverancia.
- Es deseable no instalarse en la comodidad, ni ser esclavos del miedo ni sentirse desengañados.
- No tiene que ser heroico, puede buscar el entorno de trabajo que se ajuste más a sus fuerzas para no ser abducido por el lado oscuro del "Statu Quo". En este mundo global cada vez hay más opciones para encontrar ese lugar.

7. Referencias

[1] A veces miro con nostalgia hacia atrás, recordando cuando se valoraban las personas con espíritu crítico a las que se invitaba a las reuniones para que anticipasen con sus opiniones los posibles problemas que pudieran ocurrir. Afortunadamente, he vuelto a encontrarlo en la Universidad y espero que nunca se pierda allí.

[2] **www.pilarjerico.com/nomiedo**

8. Sobre la autora

Mª Luz Congosto es Licenciada en Informática por la Universidad Politécnica de Madrid y Máster en Telemática por la Universidad Carlos III. Actualmente, está realizando el doctorado en la Universidad Carlos III, en el Departamento de Telemática, sobre el estudio de las relaciones en las redes sociales aplicadas a la búsqueda de información. En sus experimentos utiliza la visualización como una herramienta de análisis.

Ha sido profesora asociada durante dos años en la Universidad Politécnica de Madrid y cuatro en la Universidad Carlos III. Durante 20 años ha trabajado en grandes proyectos de innovación en el entorno de las Telecomunicaciones para la operadora Telefónica (TESYS, MORE, EOC...). Del año 2000 al 2008 realizó labores de divulgación tecnológica y colaboró con Fundación Telefónica creando plataformas de publicaciones digitales.

12

HACKEANDO EL SISTEMA DESDE ABAJO: CAMBIAR LAS COSAS SIN TOMAR EL PODER

PABLO GARAIZAR
UNIVERSIDAD DE DEUSTO

Quizá este título haya hecho que leas este capítulo el último. No te culpo, no es muy bueno, pero expresa lo que siento con respecto al INprendizaje [1], remezclando tres ideas que me han acompañado desde hace unos años: el hacking de sistemas, los enfoques de abajo a arriba y el fabuloso libro "Cambiar el mundo sin tomar el poder", de John Holloway [2].

1. "Hacks for fun and profit"

Empecemos definiendo un hack de manera rápida y poco precisa, como una ligera modificación de un sistema que provoca resultados sorprendentemente útiles, de forma inteligente e inocua. En realidad ésta es sólo una de sus muchas acepciones [3], pero es la que utilizaré hasta el final de este texto. Permitidme un ejemplo para tratar de ilustrarlo mejor. Si pensamos en uno de los inventos más famosos de la humanidad, la rueda, podemos trazar fácilmente su evolución desde los rodillos individuales a las ruedas en un eje, y ver cómo ha ido ganando en movilidad gracias a mejoras parciales, como el uso de radios en lugar de simples discos, la inclusión de rodamientos, neumáticos, etc. Es posible entender esta mejora progresiva como una sucesión de pequeños hacks que han aumentado la utilidad de la rueda, de forma inteligente e inocua. Lo mismo puede suceder con cambios más abruptos. A muchos nos sonará la mítica historia sobre cómo Dick Fosbury logró ser oro olímpico en México'68 gracias a su Fosbury Flop, una novedosa técnica mediante la que se logró minimizar el espacio entre el centro de gravedad del saltador y el listón. Del mismo modo, Fosbury modificó su técnica de salto ligeramente, con resultados sorprendentemente positivos de forma inteligente e inocua.

Este tipo de hacking, alejado de las películas ochenteras que consiguieron asociar el término a la ciberdelincuencia [4], permite aprovechar dinámicas aparentemente inamovibles reorientándolas radicalmente, logrando salir de máximos locales y continuar con su evolución. Algunas grandes empresas como Google y otras pequeñas como Craiglist han asimilado esta cultura hacker hasta tal punto que muchos de los servicios novedosos que ofertan han surgido de prototipos basados en pequeños hacks realizados en horas de libre disposición. No es casualidad que Pekka Himanen confronte la ética protestante del trabajo con la ética hacker [5]. La mayoría de organizaciones grandes adolece precisamente de los males de la primera y castiga o ningunea los pequeños escarceos con la segunda. Quienes comprenden que ocio y negocio son opuestos que se necesitan mutuamente, aprovechan gran parte de la creatividad que en otros lugares se entiende como pérdida de tiempo. Quienes, por otra parte, banalizan la cultura hacker reduciéndola a una versión naïf de futbolines en la oficina o salidas al monte para hacer dinámicas de grupo, están olvidándose de lo fundamental: el ocio, entretenimiento o pasión que hace tan especial a la cultura hacker proviene de la motivación intrínseca que proporciona enfrentarse a un reto, y poco o nada tiene que ver con versiones enlatadas de diversión convencional.

Los hacks son el resultado de una mente creativa que se enfrenta a un problema entendido como un reto intelectual y suelen darse en condiciones de necesidad o de juego. El "Just for Fun", de Linus Torvalds [6], es producto de una mente ociosa con ganas de divertirse. En cam-

bio, los ingenieros de la NASA actuaron por pura necesidad cuando tuvieron que controlar la contaminación por CO_2 del módulo lunar en la emergencia de la misión Apollo XIII mediante bolsas de plástico, cartones y cinta adhesiva [7], pero consiguieron del mismo modo resultados sorprendentemente útiles de forma inteligente e inocua. Para una mente creativa, la motivación intrínseca que desencadena un hack es varios órdenes de magnitud más reconfortante que la motivación extrínseca, basada en dinero o cotas de poder más altas.

Sin embargo, dependiendo del nivel de inmovilidad de cada organización, estos hacks podrán hacerse a plena luz del día o tendrán que comenzar volando por debajo del radar. Una forma de lograr esto último es empezar desde abajo y confiar en que el cambio escalará hacia arriba conforme vaya ganando fuerza.

2. De abajo a arriba

Confiar en que el cambio, efectivamente, escalará hacia arriba no es sino un ejemplo más de pensamiento ilusorio ("wishful thinking"). Curiosamente esa es, según Tom Peters [8], una de las características del éxito cuando afirma que "requiere una persistente interpretación errónea de las probabilidades". Conviene aclarar, además, que, a pesar de que la "escalada de privilegios", es una técnica de uso común entre crackers de sistemas (para comprender la diferencia entre hacker y cracker, recomiendo la lectura de su definición en el "Jargon File" [3]), este enfoque de abajo a arriba no se elige como estrategia para ir alcanzando un poder mayor sucesivamente, sino como un medio -quizá subrepticio- de infectar de creatividad y cordura a una organización anquilosada. De cualquier modo, comenzar desde abajo no es una opción sino la única alternativa para muchos de los que vivimos felices alejados del poder. Muy de acuerdo con la filosofía de los zapatistas, cuando en la Primera Declaración de la Realidad [9] afirman que "no es necesario conquistar el mundo. Para nosotros es suficiente con convertirlo en un lugar nuevo". Más aún, hay muchas ventajas que podemos aprovechar empezando desde abajo y que serían inviables de otra forma.

En una "Economía de la Atención" [10] como la actual, la implicación juega un papel crucial. Redes sociales, empresas comerciales, partidos políticos u organizaciones no gubernamentales tratan de conectar inicialmente, para implicar después. La implicación de los trabajadores en las organizaciones ha sido estudiada profusamente durante el siglo pasado, y en los últimos años vemos cómo expertos en Marketing y Recursos Humanos coinciden en emplear el término anglosajón "engage" hasta la náusea [11]. Pero, ¿cómo implicar hasta el punto de involucrar totalmente? Las estrategias con un enfoque de arriba hacia abajo encuentran problemas a la hora de establecer la causalidad de la relación con la satisfacción en el trabajo [12]. ¿Está el trabajador satisfecho porque ha participado en estas estrategias de implicación o ha participado en ellas porque ya estaba satisfecho? ¿Son todos los exitosos resultados de este tipo de estrategias, que nos explican consultores externos con fantásticos gráficos, algo más que un simple sesgo de selección? Combinando un enfoque contrario, de abajo a arriba, con otros factores como los objetivos auto-impuestos -no necesariamente alineados con los de la organización-, la auto-definición de la for-

ma de trabajar, la opcionalidad de la participación, la confianza en el resto de colaboradores, o simplemente las ganas de disfrutar y divertirse con el proceso y no con el producto, podemos lograr genuina implicación. Una vez más nos acercamos a la cultura hacker desde su perspectiva de aficionado apasionado (me cuesta encontrar un término para traducir "hobbyist") al que el mero hecho de dedicarse a alcanzar sus metas auto-impuestas le produce una enorme satisfacción y, por tanto, una gran implicación.

Otro de los fenómenos que rodean implícitamente al enfoque de abajo a arriba es la juventud de los que suelen poblar los estamentos más básicos de la organización. Lo que antaño era entendido como inexperiencia y falta de formación, hoy se traduce en habilidades técnicas y disposición para innovar. Quizá no sea este el perfil que nos viene a la cabeza cuando pensamos en la juventud actual, pero sin ánimo de rescatar manidos eslóganes políticos acerca de "la generación mejor preparada de la historia" o caer en la cacareada distinción entre "nativos digitales" e "inmigrantes digitales" de Prensky [13], resulta muy representativo que la edad media de los editores de la Wikipedia, ese vasto repositorio del conocimiento humano, se sitúe en torno a los 25 años [14].

Para quien quiera emprender desde dentro de una organización grande, éste resulta el mejor caldo de cultivo, no sólo por sus aptitudes, sino también por sus actitudes. Como ya hemos comentado antes, el entretenimiento o la diversión tienen mucho que ver con la capacidad para cambiar las cosas y a nadie se le escapa que esta generación convive con el juego a diario. No son solamente niños o adolescentes quienes disfrutan con los videojuegos, sino que muchos de los trabajadores por debajo de 35 años están esperando a que llegue la noche o el fin de semana para poder jugar (la media de edad de jugadores de videojuegos en 2010 es de 34 años [15]). ¿Por qué no aprovechar todas esas ganas de divertirse durante el tiempo que pasan en nuestras organizaciones? De acuerdo, ya me estoy imaginando las voces críticas diciendo que su empresa no es un parque de atracciones, y que ahí se viene a trabajar y no a hacer el tonto. Precisamente hacer un poco el tonto es una de las mejores maneras de lograr la implicación necesaria para pasar de una cultura del trabajo, basada en el esfuerzo y en tareas impuestas y alienantes a una cultura hacker, basada en las ganas de mejorar todo lo que nos rodea por el mero hecho de que es divertido hacerlo. No todo tiene que ser un juego ni basta con poner canastas en las papeleras, futbolines en la sala de reuniones y hacer una fiesta de disfraces el último viernes de cada mes. Estos post-adolescentes se plantan en frente de sus ordenadores y videoconsolas a jugar después de 8 horas de estar mirando otra pantalla porque les supone un reto [16]. Según algunos investigadores sobre videojuegos [17], el área que envuelve un compromiso razonable entre retos y habilidades se conoce como la "zona de flujo" ("flow zone") y proporciona la experiencia de juego más placentera. Si el reto se encuentra por debajo de las habilidades del jugador, pronto se caerá en el aburrimiento, mientras que si, por el contrario, se sitúa por encima de las habilidades del jugador, se identificará como una fuente de frustración y estrés. ¿Cómo fluyen los retos en nuestras organizaciones? ¿Son capaces de adecuarse a las habilidades de los jugadores? Es altamente improbable que así sea, puesto que el flujo es algo dinámico, líquido, y está en constante reajuste. Lo que para un novato era auténtico fluir hace unas semanas, hoy ya se torna aburrido y lo mismo ocurre cuando quien fluía ligero hasta que cambiaron el sistema informático y transformaron su diversión en frustración. ¿Cómo solucionar esto? Es muy complicado cuando

los retos no son auto-impuestos y no pueden ajustarse. Recordemos que estamos emprendiendo desde dentro, no nos dedicamos a sacar trabajo adelante en el sentido tradicional, sino que queremos provocar pequeños hacks que hagan que la máquina se comporte de forma sutilmente diferente. Por esta razón, podemos permitirnos estos dos lujos y tratar de evitar al máximo las estructuras que pretendemos cambiar, aceptando que cada cual pueda definir sus retos y que pueda ajustarlos conforme vaya evolucionando su relación con la idea transformadora que pretendemos impulsar. Debemos entonces resistirnos a la idea de ser eficientes en el emprendizaje interno, de tratar de ganar en el terreno de la productividad al mastodonte organizativo. Los cambios pueden venir de la mano de algo tan simple como propiciar una "zona de flujo" en la que la gente pueda desarrollar todo su potencial y creatividad, en cierta medida similar a la "Zona de Desarrollo Próximo" de Vygotsky [18], pero situando a la diversión como la causante del progreso. Si vamos a invertir esfuerzo, tiempo e ilusiones en cambiar algo con mínimo o nulo reconocimiento, por lo menos que sea divertido.

Por último me gustaría hacer hincapié en la temporalidad como otro aspecto que influye en las estrategias de abajo a arriba. Irónicamente, la temporalidad se ha convertido en lo único constante en algunos grupos cercanos a las bases de organizaciones grandes y normalmente tiene efectos muy negativos [19] que se traducen en precariedad laboral o falta de motivación. Para el emprendedor interno, la temporalidad tiene un doble filo: por un lado, desbarata muchas iniciativas al desmembrar grupos que estaban funcionando bien; pero por otro lado, previene de muchos de los vicios de la sobreplanificación. Con integrantes temporales es más fácil pensar en pequeñas modificaciones sutiles (ya estamos otra vez con los hacks) y evitar enfangarse en objetivos más ambiciosos que requieran compromisos elevados de personas concretas. La temporalidad puede provocar aquéllo de "hacer de la necesidad virtud" y servir como aviso constante de los peligros de la burocratización de quienes pretenden ganar por la vía de la eficiencia al emprender desde dentro. Puede verse también como un catalizador de la audacia y el atrevimiento, o potenciar la flexibilidad de las estructuras que se adopten para forzar el cambio. Incluso, protege de la rutina y debilita al "esto siempre se ha hecho así", ya que sistematizar la acción deja de tener sentido cuando todo es provisional. No es mi intención edulcorar en exceso este factor, que surge en la gran mayoría de casos como producto de la fría optimización de beneficios (no en el mío, puesto que en la universidad la temporalidad de los estudiantes es algo totalmente positivo, a pesar de los problemas que genera estar en constante cambio), pero sí puede servir para mantener el olfato, permanentemente agudizado, en la línea del "Stay hungry, stay foolish", de Jobs [20].

3. Sin tomar el poder

¿Por qué sin tomar el poder? Porque, como sostiene Holloway [2], ninguna de las supuestas vías para cambiar las cosas a través de la toma del poder (revolucionarias o reformistas, según la tradición marxista) ha tenido éxito y han ocasionado precisamente lo contrario, la repetición de las mismas estructuras de poder, con el agravante de la tensión provocada por el propio cambio. Crudelísimos eufemismos históricos como la "Revolución Cultural" de

Mao Tse Tung son manuales de esto mismo. Sin ponernos tan dramáticos, es fácil acordarse de antiguos compañeros con ganas de cambiar la bestia organizativa desde dentro (reformismo), que terminan siendo un resorte más de su gran maquinaria, o que, creando nuevas iniciativas o empresas (revolución) con loables intenciones iniciales, caen de nuevo en todo lo que quisieron evitar.

El texto de Holloway tiene implicaciones mucho más profundas que cualquiera de los puntos tratados en este capítulo, e incluso está en total desacuerdo con algunas de las ideas aquí escritas. También me gustaría confesar que la completa comprensión de su tesis central en torno al fetichismo excede mis conocimientos sociopolíticos, pero aún así me gustaría rescatar algunas de las frases que subrayé en su tiempo y que, incluso descontextualizadas, mantienen mucha de su fuerza expresiva. Dicho todo esto, entendería perfectamente que en el eventual caso de que John Holloway y yo coincidiéramos en algún sitio, me propinara una paliza con los dos puños cerrados por haber trivializado vilmente su argumentación. Es un riesgo que compartiré con vosotros si algún día se entera de la existencia de este libro.

Volviendo a la confrontación entre los diferentes enfoques para cambiar las cosas, es habitual que los mayores críticos con cada una de las propuestas sean, precisamente, los partidarios de las otras y no, como cabría esperar, la gente que no desea el cambio. Holloway lo ilustra muy bien en esta conversación simulada:

"¿Cómo puedes ser tan ingenuo?" dicen unos "¿No sabes que es imposible un cambio radical en la sociedad? ¿No has aprendido nada en los últimos treinta años? ¿No sabes que hablar de revolución es ingenuo, o es que aún estás atrapado en tus sueños adolescentes de 1968? Debemos vivir con el mundo que tenemos y hacer de él lo que mejor se pueda".

"¿Cómo puedes ser tan ingenuo?", dicen otros, "Por supuesto que el mundo necesita una revolución, pero, ¿realmente piensas que puede producirse un cambio sin tomar el poder por medio de elecciones o de alguna otra manera? ¿No ves las fuerzas a las que nos enfrentamos, los ejércitos, la policía, los matones paramilitares? ¿No sabes que el único lenguaje que ellos entienden es el del poder? ¿Piensas que el capitalismo colapsará si todos nos damos la mano cantando "All we need is love"? Sé realista".

No creo que nos cueste mucho trasladar estas dos caricaturas al microcosmos organizativo. Quizá, incluso, seamos capaces de poner rostro a cada una de ellas. Lo que podemos sacar en claro de esto es que emprender desde dentro requiere también cierta dosis de ingenuidad o, si se quiere ver de otra forma, de falta de cinismo. "Cambiar el mundo sin tomar el poder" empieza describiendo el grito, la frustración que nos anima a cambiar las cosas, como la suma de amargura y esperanza. La amargura, por sí sola, conduce a la depresión, al cinismo, o, en el caso de los intelectuales, al encierro teórico. Sin embargo, confiar en la mera esperanza se convierte en una tonta expresión unidimensional de optimismo. Holloway, en su definición, rescata el aforismo de Gramsci sobre el "pesimismo de la inteligencia, optimismo de la voluntad" **[21]**, y nos anima a combinar ambos. Que el vendaval de cambio surja, como en la naturaleza, de la confluencia de dos masas de altas y bajas presiones.

Volviendo a la estrategia para cambiar las cosas, se nos presenta una cuestión peliaguda: decidir si merece la pena involucrar a (o ser involucrados por) otra gente que desea cambiar la organización, pero disiente en los medios para conseguirlo. A pesar de lo cegador que pueda ser el optimismo inicial, es necesario darse cuenta que hay estrategias totalmente incompatibles y que provocan tremendas desilusiones.

Dejadme que os cuente una batallita, a modo de descanso de esta sucesión de párrafos plomizos:

En 2001, unos cuantos altermundistas que nos creímos el compromiso de Porto Alegre **[22]**, nos embarcamos en un autobús rumbo a Génova para gritar a los dueños de la economía mundial que otro mundo era posible. Recuerdo el cansancio tras innumerables horas de carretera y el descoloque, en la asamblea previa a la organización, de la contra-cumbre donde no logré enterarme de casi nada. Al parecer, el colectivo de grupos, que ahí se reunían, era tan heterogéneo que las estrategias de cada grupo resultaban contraproducentes para los otros, por lo que hubo que dividir la manifestación hacia la cumbre en cinco cabeceras diferentes. Nosotros decidimos ir en la de los "tute bianche" **[23]**, ya que habíamos coincidido en las protestas de Praga el año anterior y estábamos muy de acuerdo con su forma de protesta basada en la resistencia activa no-violenta (traducido al román paladino como: "ni vamos a pegar a nadie, ni vamos a poner fácil que nos hagan daño", por ello fuimos bien ataviados con cascos, gafas protectoras y mascarillas). Dentro del rango de las estrategias que allí confluyeron, nos encontrábamos en un punto intermedio entre los "gandianos", que proponían la resistencia pasiva no-violenta ("nos dejamos zurrar para que todo el mundo vea lo bárbaros que sois"), y el "black block" **[24]**, partidarios de la guerrilla urbana violenta ("recuerdos del camarada Molotov, sucio siervo del poder"), a la vera de otras facciones bastante curiosas como el "pink block", cuyo objetivo era convertir la protesta en un evento lúdico-festivo o los clásicos movimientos ecologistas, feministas y demás. ¿Qué pasó al final? Algo bastante trágico. El "black block" no acató la decisión de la asamblea de mantener las cabeceras separadas y se movió de forma ágil y coordinada por todas ellas reventando escaparates, quemando coches y lanzando piedras y cócteles Molotov a los Carabinieri. El resultado fue que casi todos los grupos soportaron cargas y gases lacrimógenos, llegando a sufrir grandes daños físicos en función de la estrategia de resistencia elegida (imaginad a un "gandiano" en el suelo y sin protección en mitad de una carga policial de los antidisturbios italianos). En principio, todos teníamos un objetivo común, que era protestar contra las políticas adoptadas por los mandatarios que se reunían en la cumbre, pero la extrema diferencia en los medios para conseguirlo desencadenó una brutalización de las medidas tomadas por las fuerzas del orden para evitarlo. Esto provocó un punto de inflexión en el movimiento altermundista, que tuvo que replantearse muchas cosas y dejó de ganar peso para ir diluyéndose lentamente en una amarga apatía.

Me gustaría que no nos quedáramos con el resumen miope de que romper escaparates está mal. Años después no termino de tener una opinión clara sobre ello, puesto que fueron esos escaparates los que atrajeron la mirada de todo el mundo y no los malabares de activistas enfundadas en tutús rosas. Es triste, pero así fue. Afortunadamente, dentro de la mayoría de organizaciones no es necesario lanzar sillas por la ventana para llamar la atención **[25]** y podemos optar por algo más sutil (de nuevo volvemos a los hacks). No obstante, consi-

dero fundamental reflexionar profundamente sobre el cómo, además de el qué. Algunas buenas intenciones o entusiasmos desaforados pueden dinamitar un cuidadoso trabajo previo. Hay veces que no hay una segunda oportunidad, hay que acertar a la primera o pierdes la confianza de todo el mundo. Un ejemplo que me persigue desde hace años es el de migrar los sistemas de una organización a soluciones basadas en Software Libre. Guiados por un optimismo arrollador, podemos tomar la soviética decisión de fulminar los sistemas privativos un buen día, y amanecer sobre plataformas libres el siguiente. Si los usuarios de esos sistemas comparten nuestro optimismo e ilusión, esta opción tendrá éxito... hasta que se acabe la ilusión (que se acaba siempre, ya lo sabéis). La vuelta a los sistemas anteriores no será inocua. Cuando, dentro de unos meses, una nueva oleada de optimismo anime a otros a sugerir el cambio, se encontrarán con una oposición muy fuerte de los que ya fracasaron. "Pero es que ahora es diferente" dirán los entusiastas, y probablemente así sea. Si consiguen de nuevo convencer para el cambio, el siguiente fracaso será fatal e imposibilitará cualquier intento de migración futura, por mucho que el software libre consiga funcionalidades indistinguibles de la magia. ¿Y dónde queda aquéllo de que no hay que tener miedo al fracaso y que de los errores se aprende? Es cierto, no debemos tener miedo al fracaso, pero tampoco jugar con la confianza de la gente. Ser audaz no implica ser irrespetuoso. Por eso soy partidario de cambios más sutiles, no necesariamente progresivos, sino más enfocados a convencer que a vencer **[26]**. Holloway afirma que todos los movimientos rebeldes (ecologistas, feministas, antiracistas, etc.) son movimientos contra la invisibilidad. Paradójicamente, los hackers se sienten cómodos en la invisibilidad, prefieren lo implícito a lo explícito, acostumbran a hacer mucho y comunicar poco. En estas condiciones sí es posible el fracaso y el aprendizaje mediante ensayo-error, puesto que todas esas intentonas fallidas quedan fuera del alcance del resto. No es que los hackers sean tan brillantes que siempre acierten con la bala de plata en el centro del corazón del hombre lobo, sino que han sido lo suficientemente cuidadosos como para que el hombre lobo no se diera cuenta de sus intentos anteriores. Para lograr algo parecido al emprender desde dentro no tenemos que convertirnos en hackers, ninjas o espías rusos. Basta con definir claramente qué es experimentación y qué es acción transformadora o comunicativa, y no confundir sus ámbitos.

La última idea que quiero rescatar del texto de Holloway es la distinción entre el poder-hacer y el poder-sobre. Otros investigadores han debatido con anterioridad sobre este concepto **[27]** y también se dieron cuenta de que los términos latinos "auctoritas", "potestas" y "potentia" explican el poder desde ángulos muy diferentes. Cuando decimos que queremos cambiar las cosas sin tomar el poder, nos estamos refiriendo al poder-sobre (potestas), y no a sus otras dos acepciones. De hecho, la forma de cambiar las cosas que proponemos es, precisamente, aprovechar nuestro poder-hacer (potentia) para ello. El poder-sobre, por contra, representa a la jerarquía, a la estructura, al aparataje que permite a nuestra enorme organización mantenerse tal y como está, inmutable. Tratar de tomar ese poder-sobre para lograr cambiar las cosas resulta altamente contraproducente, como ya hemos comentado. Las otras dos acepciones nos permiten realizar acciones transformadoras y ganar legitimidad frente a nuestros compañeros, independientemente de que estemos por encima o por debajo en la escala de poder-sobre. Una vez más, esto nos remite a la cultura hacker donde la meritocracia sustituye a la jerarquía y la legitimidad o auctoritas se consigue

a través de la acción o potentia. Resulta más sencillo orientar la acción de cambio teniendo estas categorías presentes.

Poco más puedo decir. Tal vez no era esto lo que esperabas. Es posible que hubieras preferido un conjunto de directrices claras para provocar el cambio en tu organización. La buena noticia es que el resto de capítulos están llenos de ellas.

Happy hacking! ;-)

4. Referencias

[1] VV.AA. (Coord. Bartolomé, D.). 2011. "INprendedores. Experiencias y reflexiones sobre el arte del intraemprendizaje dentro de las organizaciones". Fundación EOI 2011. ISBN: 9788415061137.

[2] Holloway, J. 2002. "Change the World Without Taking Power: The Meaning of Revolution Today". Pluto Press. ISBN: 0745318630.

[3] Raymond, E. S. 2003. "The Meaning of 'Hack'. Appendix A. Hacker Folklore. The Jargon File" (version 4.4.7). Online: **http://catb.org/jargon/html/index.html**.

[4] Badham, J. 1983. "WarGames". Metro-Goldwyn-Mayer.

[5] Himanen, P. 2001. "The Hacker Ethic". Random House; 1st edition (January 30, 2001). ISBN: 0375505660.

[6] Torvalds, L., & Diamond, D. 2001. "Just for Fun: The Story of an Accidental Revolutionary". HarperCollins; 1st edition (May 8, 2001). ISBN: 0066620724.

[7] Dumoulin, J. 2001. Apollo 13. NASA, Kennedy Space Center. Last Updated Friday June 29 11:53:43 EDT 2001. Online: **http://science.ksc.nasa.gov/history/apollo/apollo-13/apollo-13.html**.

[8] Peters, T. 2004. This I Believe! - Tom's 60 TIBs, ChangeThis, Issue 2. Online: **http://changethis.com/manifesto/show/2.ThisIBelieve**.

[9] Marcos, S. 1996. "Primera Declaración de la Realidad". La Jornada, 30 de junio de 1996.

[10] Simon, H. A. 1971. "Designing Organizations for an Information-Rich World". Martin Greenberger, Computers, Communication, and the Public Interest. Baltimore, MD: The Johns Hopkins Press. ISBN: 080181135X.

[11] Macey, W. H., & Schneider, B. 2008. "The meaning of employee engagement". Industrial and Organizational Psychology, 1, 3 30.

[12] Mohr, R. D., & Zoghi, C. 2008. "High-Involvement Work Design and Job Satisfaction". Industrial & Labor Relations Review. Volume 61, Issue 3.

[13] Prensky, M. 2001. "Digital Natives, Digital Immigrants". On the Horizon, 9(5), 1–2.

[14] Ghosh, R., Glott, R., & Schmidt, P. 2009. Wikipedia Survey. Wikimania Buenos Aires, 26 August 2009. Collaborative Creativity Group, United Nations University MERIT. **http://ccg.merit.unu.edu**.

[15] ESA. 2010. Essential Facts About the Computer and Video Game Industry. 2010 Sales, Demographic and Usage Data, Entertainment Software Association. Online: **www.theesa.com/facts/pdfs/ESA_Essential_Facts_2010.PDF**.

[16] Zecher, A. 2007. Understanding Games. Project advised by Prof. Boris Müller, Prof. Klaus Dufke and Mattias Ljungström. University of Applied Sciences in Potsdam, Germany. Online: **www.pixelate.de/games/understanding-games**.

[17] Chen. J. 2007. Flow in games (and everything else). Communications of the ACM, 50(4), 31–34.

[18] Vygotsky, L., & Cole, M. 1978. "Mind in society: The development of higher psychological processes". Cambridge: Harvard University Press. ISBN: 0674576292.

[19] Nollen, S. D. 1996. "Negative aspects of temporary employment". Journal of Labor Research, Volume 17, Number 4. Springer, New York.

[20] Jobs, S. 2005. "Stay hungry, stay foolish". Graduation in Stanford University. Online: **http://news.stanford.edu/news/2005/june15/jobs-061505.html**.

[21] Gramsci, A. 1975." Cuadernos de la cárcel". Edición crítica del Instituto Gramsci, a cargo de Valentino Gerratana. Ediciones Era.

[22] Monereo, M., & Roera, M. (Eds.). 2001. "Porto Alegre, otro mundo es posible". España. El Viejo Topo.

[23] Bui, R. 2001. "Tute bianche: The practical side of myth making (in catastrophic times)". Wu Ming Foundation. Online: **www.wumingfoundation.com/english/giap/giapdigest11.html** by Wu Ming 1 (Roberto Bui).

[24] Juris, J. 2005. "Jóvenes activistas, el Black Block y los medios de comunicación en Génova". "Jovenes sin tregua: Culturas y politicas de la violencia juvenil". Francisco Ferrandiz and Carles Feixa, eds. Barcelona: Anthropos.

[25] Fried, I. 2005. Ballmer 'vowed to kill Google'. CNET News, 5 September, 2005. Online: **www.zdnet.co.uk/news/networking/2005/09/05/ballmer-vowed-to-kill-google-39216371**.

[26] Molist. M. 2008. Varios países preparan ciberdefensas para frenar los ataques organizados en Internet. "Del 'hacktivismo' a las cibermafias". El País. Online: **www.elpais.com/articulo/red/Varios/paises/preparan/ciberdefensas/frenar/ataques/organizados/Internet/elpeputec/20080605elpcibenr_1/Tes**.

[27] Dahl, R. A. 1957. The Concept of Power, Behavioral Science, 2:3 (1957:July) p.201.

5. Sobre el autor

Pablo Garaizar es un Ingeniero en Informática y Psicólogo nacido en Bilbao que trabaja como profesor e investigador en la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Deusto.

Las principales inquietudes que le han llevado a impulsar cambios desde dentro de su organización tienen que ver con el software libre, en particular, y con la cultura libre, en general, fruto de las cuales destacan el Grupo de Software Libre de la Universidad de Deusto (e-ghost) o el Blog de Software Libre de la misma universidad (http://softwarelibre.deusto.es), así como su participación en la comunidad local de Moodle o su interés en fomentar iniciativas como Open Access o Creative Commons, entre otras.

13

LA EMPRESA GARGANTÚA: EL MONSTRUO QUE ENGULLÍA EMPLEADOS

LORENA FERNÁNDEZ
UNIVERSIDAD DE DEUSTO

"Dadas las circunstancias adecuadas, a partir de poco más que sueños, determinación y libertad de elección, gente bastante corriente hace cosas extraordinarias"

Dee Hock

A todos aquellas personas que no estén familiarizadas con los festejos de Bilbao y alrededores, es probable que el personaje del Gargantúa les suene a chino. Sin embargo, este gigante gordinflón lleva más de 150 años comiéndose a los niños y niñas que se atreven a cruzar sus fauces, para salir más tarde por su trasero. Así se sienten muchos trabajadores diariamente, cuando a las ocho de la mañana son engullidos por su empresa para ser expulsados al final del día. Si perteneces a este grupo, intentaré que el capítulo te sirva de guía para hacer del camino por sus tripas algo más llevadero o, quién sabe, para destruir a la bestia desde sus propias entrañas.

Érase una vez, en un reino no muy lejano, un terrible monstruo que tenía atemorizados a los trabajadores de la región. A pesar de que sus movimientos eran lentos y torpes, engullía con gran voracidad las ganas de hacer cosas de sus empleados. Diariamente todos atravesaban sus fauces en fila india, con la mirada perdida en el horizonte, desenganchados emocionalmente y repitiendo, una y otra vez, con voz monótona: "esto es por el bien de la empresa, esto es por el bien de la empresa,...". Cuando el sol se ocultaba, salían por sus posaderas para regresar a la mañana siguiente.

De vez en cuando alguien caía desfallecido por la pérdida total de ilusión y era sacrificado por la bestia. Inmediatamente se le sustituía por una nueva víctima joven (también conocida como becario) que entraba con gran ímpetu, pero que, poco a poco, se dejaba contagiar por la dinámica de sus compañeros.

Un día, la rutina se vio interrumpida por la aparición de un nuevo empleado con un brillo diferente en su mirada: el INprendedor, que tras descubrir el panorama al que tendría que enfrentarse a partir de ese momento, tomó la determinación de cambiarlo. Después de introducirse por las fauces del monstruo, se dedicó a indagar cómo ponerse en contacto con él. Les preguntó a sus compañeros, pero ninguno sabía. El más audaz se atrevió a contestarle que los únicos que hablaban con el Gargantúa eran los directivos y los gerentes. Así que con esta información se dirigió a ellos, que tampoco supieron darle una respuesta. ¿Cómo era posible que llegaran órdenes desde el Gargantúa del tipo "la empresa dice...", "la empresa ordena...", pero nadie podía comunicarse con él?

Hasta que un día nuestro INprendedor descubrió el secreto: el gigante no existía. El gigante no hablaba. Eran las personas que conformaban esa empresa las que existían y hablaban. Así que, dirigiéndose a sus compañeros, les trató de hacer ver que ellos eran capaces de mover las manos y pies del monstruo y de hacer latir su corazón. Uno de sus compañeros le increpó: "¡las personas pasan, la empresa permanece!", a lo que nuestro INprendedor respondió: "las personas permanecemos y vamos pasando por las empresas (que, a veces, pasan por nuestras vidas)".

Dejando los cuentos de lado, a veces nos sentimos tan maltratados por la organización, que creemos que la culpa la tiene ese ente sin cara ni alma (especialmente sin alma), cuando la causa reside en las personas que la conforman. Entender esto es de vital importancia para conseguir cambiar las cosas y poder realmente practicar la innovación dentro de la empresa.

"El talento innovador no siempre gusta, es incómodo, porque cuestiona lo establecido"

Pilar Jericó

Yo empecé mis estudios de Ingeniería Informática con una motivación en la cabeza: relacionarme con máquinas. La razón era que las máquinas son deterministas: dadas unas entradas, siempre se producirá la misma salida. Tras cinco años de carrera descubrí que no podía estar más equivocada porque detrás de toda máquina hay una persona manejándola. Así que dije adiós al determinismo y hola a la psicología. Cuando nos entendamos los unos a los otros; cuando comprendamos cuáles van a ser nuestras reacciones y por qué; cuando hagamos aflorar las motivaciones que nos mueven; cuando ganemos a nuestro peor contrincante, que somos nosotros mismos; entonces, y sólo entonces, habremos destruido al Gargantúa desde sus entrañas.

1. Diagnóstico: usted padece de empresa Gargantúa

Aunque no existen marcadores biológicos, psicológicos o genéticos, ni pruebas válidas que puedan identificar con total certeza el trastorno de la empresa Gargantúa, si hay una serie de síntomas que nos pueden aclarar si nos hallamos ante este problema o, simplemente, estamos faltos de un complejo vitamínico o de unas buenas vacaciones, en su defecto:

- Tamaño monstruoso. No es una condición exclusiva de las grandes organizaciones (se puede dar de igual manera en pymes, cooperativas, etc.), pero sí que es cierto que las estructuras faraónicas son más tendentes a tomar cuerpo.

- Más usuarios VIP que "indios". Este indicio se pone de manifiesto si en tu día a día como "indio" es misión imposible priorizar tus tareas, o llevar a cabo aquellas que son de larga duración porque te pasas gran parte de tu tiempo apagando fuegos, y la mayoría de personas con las que te relacionas vienen con la "titulitis" como carta de presentación (siendo sus asuntos siempre los más importantes). Coincide, además, que estas mismas personas serán especialistas en no tomar decisiones cuando así se requiera.

- Artrosis jerárquica. Cuando debes rendir cuentas, presentar informes, pedir permiso y un largo etcétera a tantos responsables distintos, que optas por no mover ficha. El Gargantúa se convierte entonces en un embudo por el que todas las decisiones deben pasar para ser validadas.

- Departamentos estancos. Si cada área trabaja de espaldas al resto, sin saber qué hace el vecino y, por tanto, sin aunar esfuerzos ni tender puentes, sucede que la única comunicación que se produce es la de la cafetería. Y allí se descubren recursos desperdiciados, reinvenciones de ruedas y, por supuesto, chascarrillos. Por no hablar de las batallas departamentales provocadas por este pensamiento vertical en defensa del "terruño".

- Anulación de personalidad. Dentro de la empresa Gargantúa no existe un "yo", siempre es un "ella". Las personas pasan a formar parte de una marca blanca común, a no ser que cometan un error, momento en el que recuperarán su nombre propio con gran celeridad.

- Existencia de tres tipos de empleados: los "asimilados", que han sido abducidos por la organización y defienden a capa y espada lo que dicte; los "resignados", que se han dado por vencidos y, en vez de nadar a contra corriente, han decidido dejarse llevar por ella; y, por último, tenemos a los "incómodos", esas personas con opiniones propias que no siempre están alineadas con las que decreta la empresa y que, por tanto, son indigestos para el Gargantúa.

Pero, sin duda alguna, el síntoma más claro y peligroso es el de la desmotivación. Cuando los trabajadores pierden la ilusión por lo que hacen y el Gargantúa piensa que esto se soluciona con teorías clásicas, como la jerarquía de necesidades de Maslow [1], o con incrementos salariales (y esto en el mejor de los casos, claro...), estamos ante un grave problema. Y es que el poder del metal tiene su justo valor frente a otros muchos estímulos [2]: el placer y la diversión sumadas a un buen ambiente de trabajo; la autonomía, el emprendizaje y la ausencia de jerarquías; la comunicación y el intercambio de información y/o conocimiento; la innovación y el aprendizaje permanente; el equilibrio entre el desarrollo personal y profesional; la posibilidad de participar en proyectos de impacto social; la percepción de que estos entornos de trabajo son igualitarios y abiertos a la diversidad y no jardines cerrados...; y dejo para el final uno de los más importantes: el reconocimiento. Una necesidad humana básica que ya ponemos de manifiesto desde niños, cuando hacemos cosas buscando la aprobación de nuestros padres. Frente a la desolación del "nadie se entera de lo que hago" o la falta de consideración individual (se trata por igual a todos, con independencia de que hagas mejor o peor tu trabajo), la gente que se siente valorada posee una actitud positiva, mayor autoestima y habilidad por contribuir y colaborar. Pero no se trata de jugar a las imposturas ni al "café para todos". El reconocimiento debe ser genuino o se volverá una costumbre intrascendente.

A veces, simplemente basta con preguntarnos nuestra opinión. Esto que parece una perogrullada a primera vista, es obviado a menudo por el Gargantúa. La diferencia entre lograr el éxito de un proyecto y obtener un sonado fracaso puede estar en que se impongan las cosas (con el pensamiento paternalista de que "es por nuestro bien") o que se consulten, haciéndonos partícipes del proceso y estando a la escucha de nuestras pulsiones, para que luego ese proyecto sea adoptado como algo propio por parte de las partes implicadas y/o afectadas.

2. El vórtice de las reuniones

Para hacer partícipes a las personas de los proyectos y los procesos, se suele tirar de un recurso muy común que, al igual que todas las herramientas, depende de quién las use, pueden ser beneficiosas o destructivas: las reuniones. Existe otra leyenda, esta vez sin monstruos ni héroes, que habla del peligro de entrar en la dimensión de las reuniones: un agujero negro en el que caes fácilmente, pero del que es muy difícil salir luego. A cuantas más

reuniones acudes, más convocatorias próximas tienes. Tu cuaderno de tareas se llena, pero el tiempo para llevarlas a cabo escasea. Lograr un equilibrio es vital para llegar a la meta en tiempo y sin la lengua fuera.

Por un lado, es positivo tener reuniones cortas, donde las personas se vean las caras y se verbalice el estado del proyecto, donde se cuenten las intenciones del mismo a otros componentes para captar su pulsión y recoger impresiones y sugerencias, donde se limen asperezas, se corrijan malentendidos y, sobre todo, donde se cree equipo. Pero la palabra clave es la brevedad. Nada de grandes discursos ni terapias de grupo (para eso se han inventado las sesiones de coaching), y con un orden de temas a tratar cerrado desde el inicio y que, a poder ser, se mantenga hasta el final. Un final que debiera culminar en un acta por escrito que todos los asistentes suscriban para que luego no haya situaciones del tipo "donde dije digo, digo Diego".

Para hacer un buen seguimiento de un proyecto, la frecuencia de reunión debe ser alta en los inicios para que luego, cuando la rueda está ya engrasada, se produzcan con menos asiduidad.

También es valioso aplicar el "modelo bazar": juntar a personas muy variopintas, con cargos y conocimientos diferentes para que puedan aportar muchas perspectivas a ese encuentro. He estado en numerosas reuniones donde la mezcla de funciones y, por qué no decirlo, la osadía, han logrado que miradas "1.0" hagan recapacitar a las "2.0" y descontaminarlas de su propio entorno. Un poco de aire fresco siempre ayuda a que saquemos la cabeza de nuestro mundo de endogamia.

3. El empleado virus

No todas las connotaciones de la palabra virus tienen que ser negativas, y así lo descubriremos en este importante aliado de los INprendedores: el "empleado virus". Hemos visto lo crucial de implicar en un proyecto a todos los que luego tendrán que formar parte de él o se verán afectados. Pero esto no siempre se consigue, así que hay que poner en marcha la segunda fase del plan: el "efecto contagio". Trabajar en los servicios centrales de una empresa puede tener sus ventajas e inconvenientes. Al ser un área transversal que está en contacto con muchos actores, esto permite tener una visión más amplia de la organización y sirve para comportarnos, en ocasiones, como conectores entre departamentos. Por ejemplo, se puede detectar que una actividad está siendo abordada por áreas diferentes que no tenían conocimiento la una de la otra y que podrían coordinarse para mejorar sus procesos. Es decir, se pueden generar sinergias a través de un interlocutor central.

Pero no pertenecer a las áreas con las que se trabaja también conlleva una pega: desconocimiento de su día a día. No sabemos cuál es su *modus operandi*, sus cargas de trabajo, sus épocas de mayor estrés o calma, qué personas están más capacitadas para una tarea u otra, ... Así que es imprescindible poner en marcha la "operación virus". Esta estrategia consiste en encontrar a una persona dentro de ese grupo que reúna las siguientes características:

1. Que sea receptiva y esté dispuesta a ser (in)formada.
2. Con poder de influencia sobre sus compañeros.

La primera característica es vital para evitar problemas derivados del miedo a lo desconocido. La incertidumbre que nos genera lo que no podemos controlar, normalmente, nos paraliza. El ser humano, por naturaleza, necesita gobernar lo que hace, entender lo que le rodea. Tendemos a asimilar lo desconocido como un peligro potencial en vez de hacerlo como una oportunidad. Y la coraza contra los peligros es la auto-defensa. Y si lo desconocido nos da miedo, qué decir de los cambios...

¿Pero qué es el miedo? Realmente es un aliado (igual que lo es el dolor..., aunque parezca mentira). El dolor nos alerta de que algo no va bien. Las personas que no sienten dolor podrían quemarse una mano si se apoyaran sobre una vitrocerámica encendida y no serían conscientes de ello. El miedo también puede ser visto como un aviso. Una señal de debilidad, que debidamente identificada, podrá ser corregida o tomada en consideración. No tener miedo puede parecer una ventaja, pero realmente no es así. Ahora bien, lo que realmente es importante es que ese miedo no nos paralice.

"Quedarse en lo conocido por miedo a lo desconocido,
equivale a mantenerse con vida pero no vivir"

Cita anónima

Así que, cuando tengamos a nuestro "virus" en el punto de mira, tendremos que conseguir transformar su miedo a lo desconocido en curiosidad para así convertirlo en nuestro aliado.

Si logramos despertar en él ese sentimiento, se podrá proceder al "contagio", jugando con la baza de la influencia y un sentimiento muy humano a la par que primario: la envidia. Si los compañeros que comparten mesa, cafés y penurias ven las bondades del proyecto desde unos ojos similares a los suyos y, sobre todo, con explicaciones en su mismo lenguaje, habrá más posibilidades de que participen y lo adopten. Si ni aún así les convence, también puede funcionar aquello de "quiero el regalo que elija el de al lado". Es decir, no te gusta algo hasta que ves que tu compañero lo usa, momento en el que "mágicamente" cambia tu opinión. Incluso podrás contrarrestar al usuario torpedo: aquél que, ante ese miedo a lo desconocido o su simple intolerancia al cambio, no es que se sienta incómodo, sino que intenta por todos los medios que el proyecto fracase para, así, apuntarse una muesca más en su culata.

4. Empoderando al trabajador

Si al terminar este capítulo aún no te ha quedado claro, te lo dejo negro sobre blanco: esto va de personas, no de entes inanimados. En nuestras manos está cambiar las cosas, por muy difícil que parezca o por muy agotador que nos lo hagan algunos/as. Sí que es cierto que allá donde estemos, bien sea en el trabajo, con la familia, los amigos, etc..., formamos parte de un todo. Pero nunca ese todo debiera tomar cuerpo.

"No en vano, el sistema y las empresas son un reflejo de cómo somos, pensamos y actuamos la mayoría de nosotros. Sólo en la medida en que cambiemos nuestra mentalidad cambiará el funcionamiento de las estructuras sociales y económicas de las que todos formamos parte"

Borja Villaseca

En días como los actuales, en los que colecciones enteras de libros hablan sobre el liderazgo, yo me quedo con algo más: la gestión del talento y el trabajo en red. Conseguir sacar lo mejor de cada uno y sumar eso al resto del equipo es lo que consigue proyectos equilibrados. Quizás ya no sea necesario un líder sino tantos como integrantes tenga un grupo, que se atrevan y les dejen tomar decisiones, asumir responsabilidades y tirar del carro cuando corresponda. Pero que, igualmente, sepan ceder el testigo a un compañero cuando no estén ante su carrera.

Para que esta malla de trabajo sea posible, hay que tumbar las estructuras jerárquicas, acabar con los embudos y que los que coordinan pierdan esas ínfulas paternalistas que les hacen crear dibujos con líneas gruesas que sus trabajadores deberán colorear, pero sin salirse de ellas. De nuevo el miedo hace acto de presencia:

"Los jefes están agobiados de trabajo porque no quieren ceder el poder de decisión. Tienen miedo y por eso se dedican a controlar, en lugar de estimular, facilitar y responsabilizar"

Koldo Saratxaga

De hecho, estas nuevas estructuras horizontales en red ya no sólo se conforman de elementos internos. Cada vez será más importante saber colaborar de manera ágil con empresas proveedoras de servicios (se acabaron esos tiempos en los que nosotros nos guisábamos y comíamos todo) y aprovechar la inteligencia colectiva derivada del *crowdsourcing* **[3]**.

Qué difícil es, a veces, dibujar la línea entre "Vivir para trabajar o trabajar para vivir". Quizás sea tan complejo porque no nos planteamos una tercera vía: "vivir y trabajar disfrutando". Lograr alinear el proyecto empresarial con nuestros sueños personales para, así, pasar de la obligación al compromiso.

Si llegas a un punto de no retorno en el que miras cada cinco minutos el reloj, esperando que el Gargantúa te expulse cada día, mi consejo es claro: huye. Sin embargo, si tienes la más mínima esperanza de poder cambiar las cosas, quédate y lucha. Si no consigues nada, al menos lo habrás intentado y, sobre todo, habrás aprendido para los próximos INprendizajes.

"Puedes quedarte quieto, pero eso no te llevará a ninguna parte"

Álex Rovira

5. Referencias

[1] Maslow, A. H. "Motivación y personalidad". Sagitario. 1954.

[2] Gill, Rosalind. "Technobohemians or the new Cybertariat? New media work in Amsterdam a decade after the web". Network Notebooks 01. Institute of Network Cultures. Amsterdam. 2007.

[3] Tapscott, Don y Anthony D. Williams. "Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything". Penguin Books. New York. 2007.

6. Sobre la autora

Lorena Fernández, también conocida por los callejones de la Red como Loretahur (www.loretahur.net). Tras licenciarse en Ingeniería Informática y hacer un Máster en Seguridad de la Información, comenzó a "enredar" en el mundo de la web social.

En la actualidad trabaja impulsando el uso de las TIC y la web 2.0 en la docencia en la Universidad de Deusto y es responsable tecnológica del CRAI (Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación) de esa misma universidad.

A la par, disfruta como BOFH de las plataformas web Nireblog, Nirudia, Niretv, Nirewiki..., resumiendo: de Nirelandia (http://nirelandia.com). Colaboradora habitual de la Revista Deusto y del programa de radio "Hoy por Hoy Bilbao" de la Cadena SER, en sendas secciones sobre Internet.

14

INPRENDER EN EL MUNDO EDUCATIVO. ABRIENDO PROCESOS, PRÁCTICAS Y RESULTADOS

TÍSCAR LARA
EOI ESCUELA DE ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL

Se habla mucho del nativo digital, de la visión de los estudiantes de hoy, de la necesidad del profesor de adaptarse a las nuevas tecnologías, de repensar su rol en la educación, etc... pero poco de aquellos profesores INprendedores que con tecnología *low-tech* abren el camino para quienes vienen detrás, en un trabajo silencioso, sin prisa pero sin pausa, que en su avance va transformando el sistema educativo desde dentro.

Ser digital se corresponde con una cultura abierta a la conversación, al aprendizaje permanente, a la libre circulación de ideas y a la construcción colectiva de conocimiento. En este sentido, hay profesores de los llamados "inmigrantes" por generación que son mucho más digitales que sus alumnos más jóvenes. El profesor INprendedor ya lo era antes de internet pues es parte de su forma de entender la educación, abriendo senderos y buscando más preguntas que respuestas. Antes, los medios eran limitados y el horizonte se dibujaba en la proximidad, en los compañeros de claustro, en las revistas educativas y en los congresos de profesorado. Con internet, sus capacidades de compartir experiencias y aprender de sus iguales, en un verdadero proceso p2p, se expande sin límites geográficos o temporales. Internet es la escuela globlal, el claustro global, el laboratorio global.

1. ¿Por qué son INprendedores?

En este libro hemos aprendido que INprender no depende de una gran empresa u organización. INprender es una actitud de mejora, de motivación por cambiar las cosas desde dentro, de modificar el entorno más próximo desde el contagio del entusiasmo, de crear nuevos escenarios desde visiones comprometidas, de no esperar las soluciones desde fuera, sino de responder con un "qué puedo hacer yo por ello" y ponerse manos a la obra desde la intuición y el entusiasmo.

Son INprendedores porque lo hacen desde el corazón del sistema, a pie de aula. Son profesores que por el día se esfuerzar por motivar a sus compañeros en el claustro, por influir siempre que es posible en las decisiones tecnológicas de sus centros y por mostrar a la comunidad educativa las buenas prácticas realizadas con sus alumnos. Son aprendices que por la noche escriben en sus blogs, producen contenidos y participan en comunidades de práctica con otros maestros ávidos de nuevos conocimientos.

Son subversivos en sus propias prácticas, aunque no sea su principal objetivo ni sean conscientes de ello. Los profesores INprendedores están centrados en aprender más y mejor para enseñar más y mejor. La revolución no es lo suyo, pero la provocan sin darse cuenta. De una manera silenciosa y reposada cuestionan el sistema educativo tradicional y proponen alternativas al modelo. No necesitan esperar a que sus empresas, sean públicas o privadas, les doten de plataformas digitales o tecnologías de consumo. Porque cuando llegan, llegan tarde y ya son irrelevantes. No quieren esperar y tienen medios a su alcance para INprender. Prefieren mirarse en los bolsillos, desempolvar carpetas y hacen usos creativos con lo que tienen. La web 2.0 o tecnología de lecto-escritura *low cost*, donde forma y contenido se disocian, donde muere el software complejo de edición local y se impone la gestión en la nube, les ha permitido hackear el sistema educativo. Blogger, Wikispaces,

Slideshare, Gmail, Gdocs, Gsites, YouTube, Ning, etc. son sus armas. Y son legión porque no están solos, porque gracias a la visibilidad de internet y a tener una voz pública en esas plataformas, se identifican, conectan, comparten y se transforman a sí mismos, cambiando su método educativo en el proceso. Son hackers que creen en otra educación posible y que sencillamente la crean al practicarla.

Son profesores que sin conocimientos de informática se miran en el espejo del software libre, de igual forma que adoptan como suyas las licencias de Creative Commons sin apenas conocimientos de legislación. No saben de otras disciplinas, pero se aproximan a ellas y aprenden fácilmente cuando se reconocen en códigos comunes.

Son las termitas de las viejas instituciones y al mismo tiempo las células que construyen el tejido de las nuevas, aquellas que empiezan a nacer de nuevas estructuras de legitimación donde el valor de compartir conocimiento es un factor clave. Los profesores INprendedores son parte del cambio y el cambio es, en gran medida, gracias a ellos.

Cómo reconocer a un profesor inprendedor

1. Emplea tecnologías sencillas low-tech, disponibles en plataformas gratuitas que facilitan la autoría personal, la gestión de comunicación y la producción documental.
2. Utiliza internet como medio natural para la publicación de sus contenidos y la difusión entre un público potencialmente masivo.
3. Disfruta del placer de aprender y compartir la experiencia de descubrir nuevas aplicaciones para mejorar su docencia.
4. Convive con la imperfección, la tolera y la integra como parte del proceso de aprendizaje digital. Se desenvuelve en los entornos beta y, a pesar de haber sido formado para tener las respuestas perfectas, ahora disfruta también explorando nuevas preguntas.
5. Invierte su tiempo "libre" en aprender de una manera "libre". Su proceso de aprendizaje es un proceso de enseñanza para otros, pues documenta sus avances y los comparte en público para la "libre" consulta de otras personas.
6. Contagia entusiasmo y motiva a los iniciados. No se deja arrastrar por la cultura del lamento de sus compañeros de profesión, reacios y resistentes a la incorporación de la competencia digital.
7. Se muestra abierto a colaborar en proyectos donde pueda aportar y aprender al mismo tiempo.
8. Construye su identidad digital desde lo personal y aportando su conocimiento profesional. Está en la mayor parte de las redes, las prueba, las explora y las utiliza con estrategia para conectar con otras personas, conversar y compartir conocimiento.

Trabajan en su tiempo personal porque entienden su profesión más allá del horario escolar. Qué es trabajo y qué no lo es comienza a fundirse en su vida de una manera natural. Qué es personal y qué no lo es, también. Esto les supone un gran esfuerzo de dedicación, noches y fines de semana dedicadas a buscar, leer, aprender, aplicar, producir, proponer y devolver, pero lo hacen con placer desde la motivación que supone descubrir nuevos campos fuera de "lo obligatorio".

Comparten su aprendizaje dentro y fuera de su entorno profesional. Comprenden la educación desde una cosmovisión donde no son los únicos ni los principales actores en relación. El aula es global y sus alumnos están también más allá de la clase, es la sociedad-red en su conjunto en un pupitre virtual donde quién aprende y quién enseña se sientan indistintamente a ambos lados de la mesa.

Los profesores INprendedores son aprendices 2.0 en sí mismos, aprenden de otros y con otros, en red y en la red. Aprenden fuera de los cursos reglados y no tienen forma de acreditar sus avances, pero eso no les impide seguir creando, probando, experimentando, narrando, etc. Son creativos en buscar y movilizar recursos, en crear prototipos rápidos y útiles, ya sean en forma de manuales, presentaciones, posts, etc. Producen, comparten y conversan en un ciclo constante. Suben y bajan de la red con agilidad atlética.

Son un referente entre sus iguales, pero invisibles a sus superiores. Los sistemas formales de reconocimiento profesional no tienen la agudeza ni la flexibilidad suficiente para acreditar el valor del retorno de su INprendizaje en el sistema. Y cuando lo hacen, suelen llegar tarde, para la foto.

Son solidarios y generosos, han adoptado la cultura de documentación de los procesos y explicitan sus prácticas para ayudar a compartir los resultados. Se esfuerzan en producir manuales, por hacer evidentes sus vías de información y por hacerse accesibles al contacto con otras personas en las redes. Han encontrado la fuerza en la esencia del concepto "enseñar" por cuanto implica de "mostrar", de ser abiertos y transparentes en sus metodologías.

Muestran sus cartas en público, con humildad y con autoafirmación al mismo tiempo. Construyen su autoestima profesional desde la voluntad de ser útiles, conocedores de que no son los que más saben de su materia, pero tampoco los que menos. Dejan cualquier conato de prepotencia o complejo a un lado y abren sus contenidos con la intención de que sean aprovechados por otros, de que se puedan construir sobre ellos y mejorarlos en lo posible.

Los profesores INprendedores se acaban conociendo online y organizando en comunidades de práctica. Crean sus propios eventos presenciales y ofrecen cursos gratuitos para enseñar a los que no saben, para atraer a los iniciados y para contagiar al resto de la comunidad educativa.

2. ¿Quién INprende en el sector de la educación?

Si llegados hasta aquí alguien desconfía de su existencia, no tiene más que mirar a su alrededor. No le costará demasiado encontrar uno de estos INprendedores en su entorno más próximo. Nos rodean, aunque a veces nos resulten invisibles. Pero son y están. Yo he conocido muchos en estos años y ellos son parte de la garantía del cambio en la educación. Desde los maestros de Aulablog, con Charo Fernández, Lourdes Barroso, José Cuerva, Ángel

Puente, Isidro Vidal, Víctor Cuevas,... a los miembros de Espiral liderados por Juanmi Muñoz. Muchos de ellos han llegado a puestos de responsabilidad en la Administración y me consta que están aplicando la cultura aprendida en la red a la gestión de sus proyectos (desde liberar los cursos con licencias CC hasta producir repositorios de recursos compartidos).

Hasta el momento hemos hablado de profesores INprendedores, pero también hay investigadores que desafían el status-quo con sus prácticas desde dentro, poniendo en valor el saber profano y reconociendo la ciencia ciudadana. Abren sus procesos y sus resultados, construyendo prototipos del pensamiento para ser rápidamente sometidos a la prueba social y a la discusión pública. Trabajan sin descanso para mantenerse en el difícil equilibrio entre su dedicación a los sistemas de evaluación tradicional y su aportación abierta y libre en la red.

Son investigadores que se sienten más cómodos escribiendo para publicaciones de Open Access que sufriendo los embargos editoriales de las revistas de impacto, lo que les lleva a lidiar con la tensión de tener que cumplir un sistema de evaluación formal frente a su deseo de dar mayor visibilidad a su trabajo. Son investigadores que entienden que la mejor manera de proteger el conocimiento es abrirlo, donarlo y compartirlo. Son agentes activos del procomún.

Una mirada rápida sobre nuestras universidades y centros de investigación nos devuelve una buena muestra de estos INprendedores, entre ellos Jordi Adell en Castellón, Alejandro Piscitelli en Buenos Aires, Sonia Blanco en Málaga, Daniel Martí en Vigo, José Luis Orihuela en Navarra, José Luis Molinuevo en Salamanca, Antonio Rodríguez de las Heras en Madrid, Cristóbal Cobo en México, Fernando Tricas en Zaragoza, Ismael Peña-López en Barcelona, Juan Julián Merelo en Granada, Antonio Lafuente en el CSIC, Juan Freire en A Coruña o el recientemente fallecido José Luis Brea, uno de los primeros en colgar sus libros en PDF en su web. Son profesores e investigadores a quienes no hay que rogar "las diapositivas" tras la clase o la conferencia, porque toda su producción y su pensamiento están online y en abierto, porque es su razón de ser natural, porque es donde respiran y crecen.

Pero no debemos cerrar este capítulo con la idea de que profesores e investigadores son los únicos que emprenden desde dentro del sistema educativo. Cada vez hay más alumnos INprendedores que, fuera de los sistemas formales de educación, buscan activamente en internet los contenidos, los profesores y los compañeros para construir su propio proceso de aprendizaje en lo que se conocen como proyectos p2p (entre pares), DIY (do it together) o DIWO (do it with others).

Como también hay instituciones INprendedoras con visión de futuro que arriesgan con políticas educativas de transformación social favoreciendo con ello la aceleración del cambio. No es casualidad que hayan sido grandes instituciones quienes han servido de modelo a tantas otras que se han visto legitimadas al imitarlas. Podemos reconocer entre ellas la Universidad de Harvard con su declaración pro Open Acess, el centro MIT con su proyecto de OpenCourseWare o el Max Planck alemán impulsando la Declaración de Berlín. Son instituciones conscientes de su responsabilidad pública en liderar procesos de innovación educativa y ponen su autoridad al servicio del desarrollo de estos proyectos.

Desde un entorno más próximo, el Plan Estratégico de la Escuela de Organización Industrial en España construye un modelo de educación abierta, digital y colaborativa para favorecer las condiciones de un ecosistema de innovación creativa donde investigadores, profesores y alumnos disfrutan del placer de Aprender, INprender y EMprender juntos. Es un proyecto tan nuestro como vuestro. Estáis invitados.

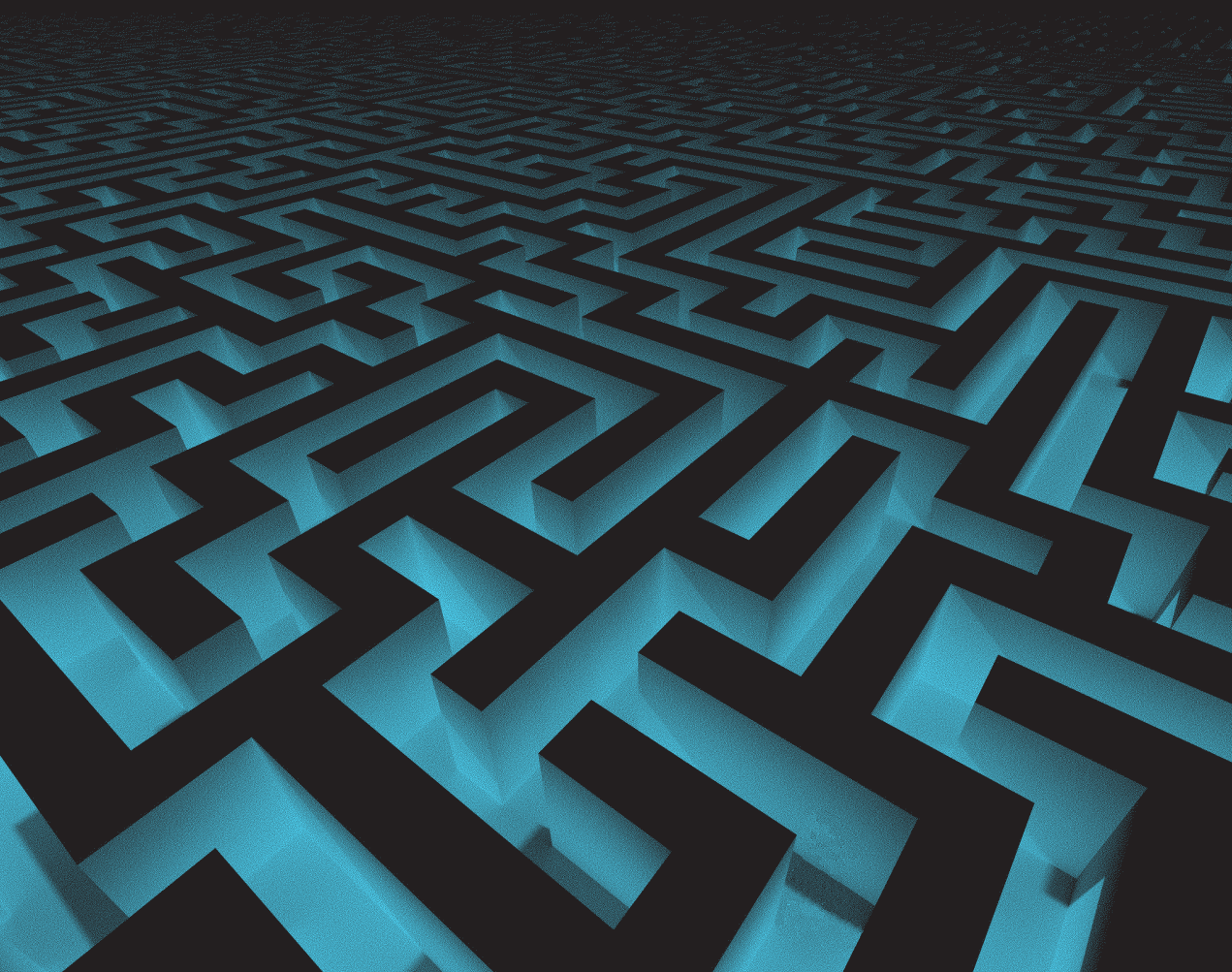
3. Sobre la autora

Tíscar Lara es Vicedecana de Cultura Digital en la Escuela de Organización Industrial donde trabaja en proyectos de Mobile Learning (www.eoi.es/blogs/mlearning) y Conocimiento Abierto (www.eoi.es/savia).

Anteriormente ha sido profesora de Periodismo en la Universidad Carlos III de Madrid y ha desarrollado su actividad académica en Estados Unidos en el área de la comunicación digital y el uso educativo de las TIC como Visiting Scholar en la Universidad de Harvard (2003) y como investigadora en UCLA (1998-9).

parte 4

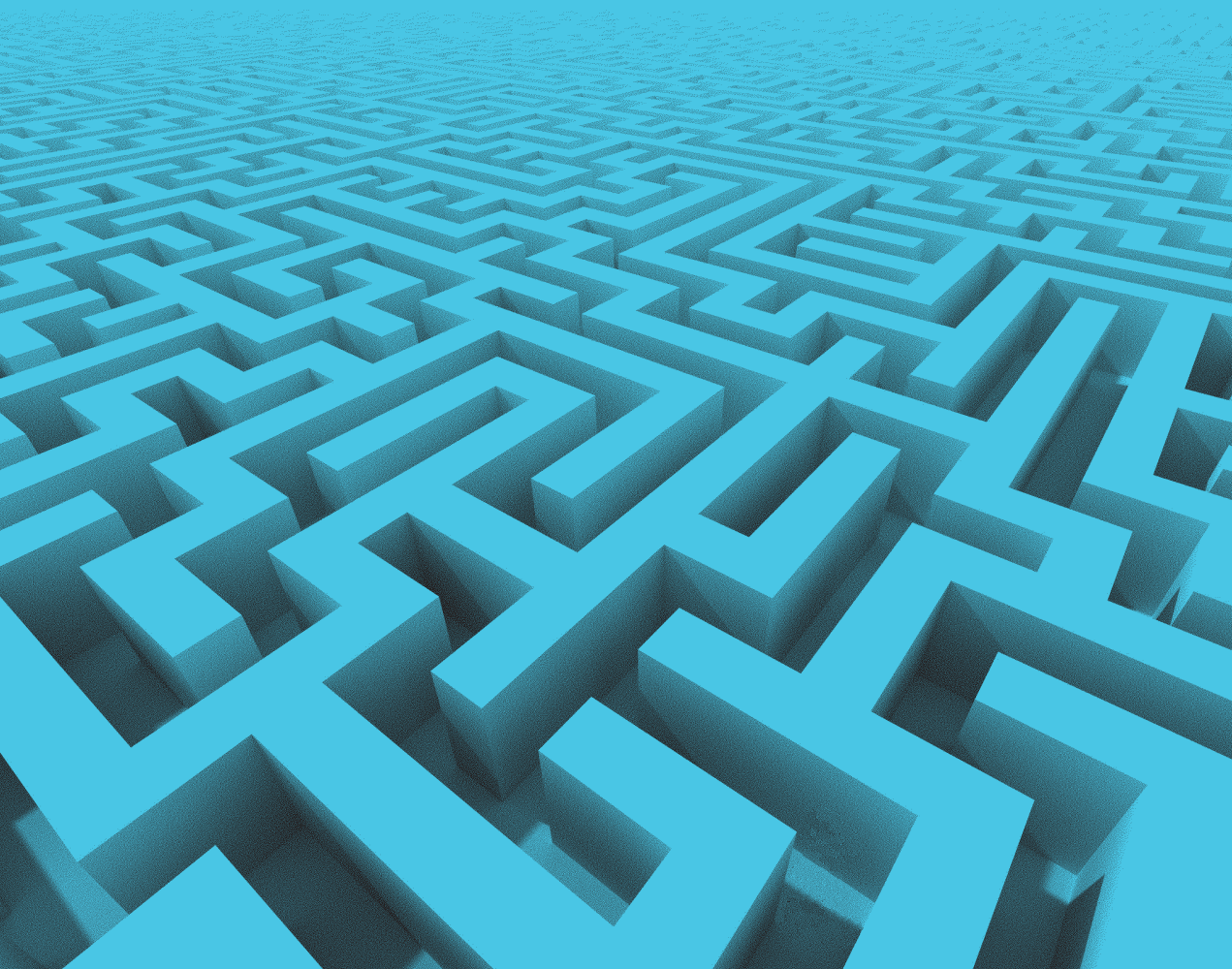
VISIÓN DEL INPRENDEDOR DESDE FUERA



15

Y, SIN EMBARGO, TE QUIERO

JULEN ITURBE-ORMAETXE
CONSULTORÍA ARTESANA



Hay veces que dentro de las grandes empresas acontecen grandes historias, que sólo conoces si pasabas por allí en el momento en que sucedieron. Ocultas a los ojos del gran público, quedan sepultadas por las sucesivas capas de sedimentos de gestión. Transcurrido el tiempo, sólo una ardua labor arqueológica puede recuperar el sentido que algún día tuvieron. Así que este texto pretende ponerse manos a la obra. Con herramientas delicadas -hasta donde es posible- queremos escarbar en la memoria de un par de casos concretos que acontecieron hace ya algunos años. Otra época, pero que se extiende todavía hoy. Son dos casos diferentes. No citaremos nombres. Simplemente recibirán una identidad para que las palabras fluyan con cierto sentido en las páginas siguientes. Les presento a Ainhoa y a Martintxo. Son quienes protagonizan esta investigación arqueológica.

Antes de entrar en hechos concretos, déjenme divagar un poco para introducir los acontecimientos. Sólo será un momento, el primer capítulo. Luego entramos en harina.

1. Ahí siguen, contra viento y marea

"Malos tiempos para la lírica", que cantaban hace ya unos años Golpes Bajos. Porque quien emprende y tiene éxito vive a la luz de los focos del estrellazgo de la cultura contemporánea. Allá, fuera de los límites de las empresas mastodónticas, pero con un buen número de líneas comunes de pensamiento, habitan los emprendedores. Son esa clase que se referencia como ejemplo de una sociedad positiva y sana. Porque en las modernas loas del siglo XXI al hombre de nobles valores se le incluye una referencia a su carácter emprendedor. Es parte del manual de estilo del moderno capitalismo emocional. Pero, ¿qué pasa dentro de las empresas?

Allá dentro habita de todo. De todo, pero quizá no tanto emprendedores en el sentido admitido del término a día de hoy. Porque allí dentro en muchas ocasiones cada cual acaba encontrando un "modus vivendi" suficiente para sus aspiraciones. Si éstas pasan por el poder, tiene la oportunidad de subir y subir hasta llegar a la cima: dirección general y toda una retahíla de cargos alternativos para colocar en ese género literario en que se han convertido las tarjetas de visita. Si las aspiraciones no son tan altas, siempre queda aprender a vivir allá dentro. Con mayor o menor aplicación de leyes de mínimo esfuerzo. Mayor o menor aplicación, pero siempre "aplicación". Faltaría más: donde fueres haz lo que vieres.

Quizá por eso cuesta tanto encontrar gente INprendedora, como se nos solicita en esta publicación. Haberla hayla, pero no "vende" de cara al sistema. Casi siempre son historias que quedan sepultadas bajo toneladas de *management.* Por ahí dentro algo habrá, pero ponte a buscarlo. Puede que necesites no sólo pico y pala sino también algún que otro medio mecánico de mayor capacidad. ¿O no? Seguro que la sobreorganización tan típica de las modernas organizaciones diluye cualquier auspicio INprendedor para que no se noten demasiado sus efectos.

La clave, quizá, pueda estar en que la gente INprendedora presenta un perfil relativamente distinto del de la tradicional gente emprendedora. Primero, porque deciden continuar

dentro de los límites de su organización. Esto puede interpretarse en positivo como una digna lealtad, pero en negativo como "aquí he llegado y aquí me quedo". ¿Para qué liarse allá fuera a poner en marcha un proyecto emprendedor siempre de riesgo? Pero otra clave para comprender su actividad profesional es que su trabajo no suele captar los primeros planos ni las luces de los focos. Sólo quienes se mueven en su entorno inmediato son capaces de distinguirles. Por último, también creo que estas personas, por la razón que sea, han encontrado un ecosistema suficientemente fértil para el desarrollo de sus ideas. Así, puede encontrárseles enredados en asuntos de mejora continua, en la apertura de nuevos mercados o dentro de los equipos de puesta en marcha de nuevas plantas productivas. Son sólo unos pocos ejemplos.

¿En qué medida abunda este perfil en las organizaciones actuales? No creo que esté muy extendido. Aunque, quizá, más de lo que se piensa. Por el hecho que comentábamos en el párrafo anterior: no concitan el interés de los medios. Sus proyectos salen adelante, pero que nadie espere que rellenen portadas.

2. La fe para soportar las caídas del Vía Crucis

Me viene a la cabeza la idea de la fe. No es posible soportar una buena colección de broncas y fracasos y seguir en el intento si no se tiene fe. Quedarse allá dentro, observando que esto no funciona y aquéllo se deteriora, requiere esta condición. Porque en una gran organización -este es el caso que nos ocupa- es posible observar un sinnúmero de ineficiencias. La mayor parte de ellas son incomprensibles a los ojos de un simple mortal. Pero entendidas desde la lógica del sistema global son sólo los daños colaterales que produce el gigantismo empresarial.

Ainhoa y Martintxo han desarrollado una extraña fe. Fe en la construcción colectiva de un proyecto. No diría que no son críticos con el proyecto global, pero mantienen suficiente confianza en el conjunto como para no abandonar el barco. Es un hilo que une a la persona con la entidad cuya explicación muchas veces es rocambolesca. Lo digo porque, en este caso, entremezcla sus experiencias profesionales anteriores, la situación socioeconómica general de la comarca donde está la empresa de autos y el momento vital de cada uno de nuestros dos personajes. Quizá podríamos añadir otros factores para explicar su fe. Pero, claro, en el fondo, la fe sale de dentro y ponerse a explicar estas cosas es discusión estéril. Existe.

Así que Ainhoa y Martintxo llevan ya tiempo en la empresa. Él llegó de otra experiencia profesional anterior. Mala, muy mala. Esto condiciona su visión del presente y del futuro. Sabe que hay que andarse con cuidado y que lo que hoy son alegrías mañana pueden ser disgustos. Empeñado en resolver su futuro a base de reivindicaciones en el presente, trabaja refunfuñando pero sigue día tras día. Es curiosa, por ejemplo, su queja en aspectos relacionados no tanto con la retribución sino con la forma en que la empresa se está despreocupando del futuro de su gente. Porque donde Martintxo mira al futuro, la empresa lo hace al presente. Y en ese choque de puntos de vista, la moral de la persona resulta malherida.

Sin embargo, el horizonte está despejado: hay que continuar en la lucha para que el futuro quede garantizado.

Ainhoa es diferente. Ella llegó casi virgen a esta empresa y decidió que aquéllo era una labor dura. No se sentía con la capacidad de exigir. Su licenciatura la proyectaba para ciertos puestos de responsabilidad. Creo que incluso se manejaba bien en inglés y en francés cuando llegó a la empresa. Tuvo la suerte -que vive cerca de la desgracia y es caprichosa- de que se encontró en el proceso de selección con un tipo que consideró que aquellas cualidades no abundaban. Alguien pensó que era un diamante en bruto y ¡para dentro! Y así es como comenzó a trabajar. Por supuesto, al taller, nada de prebendas. Ni inglés ni francés ni licenciatura, comenzarás allá abajo. Porque abajo está el taller y arriba las oficinas. Cruel disposición física que provoca más males de los que a veces se piensa. Sacrificio y crecer desde abajo, curiosos valores para esta sociedad en que todo recibe el pre tratamiento necesario para que la deglución sea fácil.

Ainhoa no coincidió con Martintxo hasta varios años después. Sus historias son bien diferentes, pero acaban convergiendo. El punto donde esas dos formas de actuar profesionalmente iban a converger era algo hasta cierto punto imprevisible. O no tanto. Porque en muchas ocasiones, Dios los cría y ellos se juntan. Y esto aplica, quiera o no la dirección de recursos humanos. O como se llame hoy en día. Ainhoa y Martintxo discuten y no están de acuerdo en temas importantes. Hay que tener en cuenta que representan generaciones diferentes. Y, aunque aquí no vayamos a ahondar en esta cuestión, hay que reconocer que provoca visiones diferentes de los mismos hechos. La perspectiva de los momentos duros del pasado condiciona la perspectiva de Martintxo, mientras que la llegada de Ainhoa en un momento de auge económico supuso en su día una actitud vital optimista en líneas generales. Y no, Martintxo, no es tan optimista como su colega.

En cualquier caso, Martintxo y Ainhoa tuvieron fe. Sé que sufrieron varias caídas, probablemente más de tres en su particular vía crucis. ¿Sufrieron? Bueno, no me atrevería a decir tanto pero sí que he escuchado largas quejas al respecto. Que puede que sean sólo para buscar cariño y condescendencia, pero que cuando el río suena, agua lleva, ¿no? Este tipo de fe en algo que está por encima del simple mortal, y que acontece en el plan macro de la organización, es uno de los nuevos misterios del *management* moderno. Difícil de explicar, pero sucede. Puede ser que los INprendedores lleven algún gen que anda de capa caída en los tiempos actuales. Pero sí, ellos lo poseen, no me cabe duda.

Ya siento empezar así, pero esta gente tiene fe.

3. El sentido del propósito: Victor Frankl sigue vivo

Damos una vuelta de rosca a la argumentación. Ainhoa y Martintxo necesitan encontrar sentido a su actividad profesional. ¿Es un sentido estrictamente pegado a la empresa en la que trabajan? Sí y no. Porque en parte incorporan ingredientes de ella, pero en parte añaden otro buen puñado de especias bastante particulares.

Martintxo, por ejemplo, busca un buen trozo de sentido a través del trabajo fino y bien hecho. Seguramente daría igual dónde estuviera trabajando. Fuera donde fuera, trabajo fino y concienzudo. No hay que meterle prisas porque no es su forma de aportar valor. Lo que para ti y para mí puede pasar por alto, para Martintxo no. Hay una especie de retina ultragrabadora en su forma de ver el mundo. ¿Cómo es posible esa porquería ahí?, ¿cómo es posible esa chapuza de reparación?, ¿no has visto el golpe que tiene esa máquina?, ¿por qué no hacemos las cosas bien desde el principio? Es un sentido del trabajo despegado de la empresa concreta a la que dedica su tiempo. Pero proporciona sentido, vaya si lo proporciona. Es toda una ética, una forma de encarar la responsabilidad profesional, sea la que sea. Así que el sentido para Martintxo viene de la misma esencia del trabajo. Da igual que sea en casa, con cualquier reparación nimia, o que sea en el trabajo, con algún encargo que haya recibido. Hay que hacer las cosas bien. Y eso no admite discusión.

Ainhoa es más revuelvesalsas. Sus aspiraciones tienen que ver con una forma de entender el trabajo colaborativo. Hay un sentido finalista y colectivo, que va más allá de su misma contribución particular. Acepta el sacrificio personal. Admite que el progreso profesional requiere trabajo duro y que los pasos van uno detrás de otro. Constancia, constancia. No importa empezar desde abajo. Incluso, comenzando por puestos de los de "mano de obra directa" (hay que ver qué palabras tan curiosas). Así que Ainhoa, con ambición profesional ligada a su cualificación, se ve cómoda en un sistema colectivo. Desde dentro, con sentido de la responsabilidad. Incluso adoptando el rol de "empresa como entidad" ante las reivindicaciones de ciertos colectivos.

¿Son estos ejemplos clarificadores de gente INprendedora? Todavía tenemos que mostrar más argumentos. Pero éste que hemos elegido para comenzar parece importante: el trabajo tiene un sentido. Y no un sentido básico vinculado a un ingreso suficiente. No, no creo. Hay personas que colocan en su actividad profesional un sentido con gran carga emocional. Y esto, ¿de qué depende? Complicada pregunta y casi irresoluble. Habría que buscar en factores genéticos y en la influencia de muchas variables del entorno, desde la familia hasta los centros educativos por los que pasamos, desde las amistades hasta las casualidades de la vida, que también suceden. Como quiera que es asunto complejo, vamos a dedicarle un capítulo para bucear un poco en el carácter y algunas peculiaridades de Ainhoa y Martintxo.

4. Son personas, ¿qué te habías creído?

¿Existen características en estas dos personas que las diferencian del resto? Lo primero que me gustaría compartir es que yo siempre las vi como personas "normales". No creo que haya que buscar prodigios ni grandes rasgos. Son personas, como tú y yo, que quizá han encontrado un contexto adecuado en el que su predisposición inicial ha encontrado suficientes fertilizantes. Sí, tanto Ainhoa como Martintxo pasarían por personas que no destacan en exceso de las demás..., hasta que estás a su lado un buen tiempo y las vas conociendo.

Algo que ambas personas tienen en común es que quieren sentirse a gusto consigo mismas en el trabajo. Es decir, que consideran que sus horas de trabajo necesitan contenido. Si no hay suficiente materia que transformar lo van a pasar mal. Y también parece que valoran cierta libertad a la hora de hacer las cosas. Es decir, dime qué hay que hacer, que luego ya veré yo cómo lo hago. Esto es un problema más serio de lo que parece. Demasiadas veces, los sistemas "garantistas" certificados a través de las consabidas normas ISO y similares derivan hacia una sobrerregulación de las actividades. Estas personas quieren desarrollar prácticas satisfactorias, no tanto procedimientos repetitivos.

Martintxo, por ejemplo, es capaz de ver un problema donde tú y yo daríamos el visto bueno. Esta capacidad inicial para detectar "algo que hay que mejorar" lleva a este tipo de gente a emprender acciones al margen de la lógica general. ¿Cómo dejar que algo siga funcionando con ese grado de ineficiencia? No. Hay que ponerse manos a la obra. Primero, comunicar la incidencia. Y he aquí otro rasgo de esta gente: no perder el ánimo ante el primer batacazo de la burocracia maquinal en que solemos habitar. Porque las cosas de palacio van despacio. Y comunicar una incidencia en una gran empresa puede convertirse en una de las primeras frustraciones: la bola empieza a rebotar de un sitio a otro, mientras la solución pasaría por embocarla directamente en el agujero, de un sólo golpe, sin necesidad de carambolas intermedias. Así que he aquí otro rasgo de esta gente: toleran bastante bien la frustración.

También creo que viven en terrenos hasta cierto punto idealizados. Me parece que tienen en sus cabezas una idea diferente de cómo debería ser la vida en general y el trabajo en particular. Tienen sus propias construcciones mentales. Y aquello choca con la realidad, con el presente. Hay un buen agujero entre su ideal y la realidad. Y, por ahí, comienza el movimiento para cambiar la situación actual. En general, supongo que son personas con deseo de un mundo mejor. No se me ocurre otra forma de denominarlo.

Pero hay otra variable que está presente en dosis elevadas en la personalidad de esta gente. Se han convencido de que la estructura de jefes, mandos, managers, o como se les quiera llamar, no siempre sirve para mover a la acción. Creo que Ainhoa y Martintxo han sabido buscar los huecos del sistema para actuar hasta cierto punto al margen. Pero, por supuesto, sin grandes estridencias. Bien pueden ser pequeñas desviaciones tolerables por el conjunto. Llegar al final, a que las cosas sucedan puede pasar por "engañar" al sistema sin perjudicarlo mucho. Todavía recuerdo un buen número de argucias para conseguir, por ejemplo, que las inversiones -firmas necesarias para conseguirlas- no lo fueran a través de desdoblarlas en pequeñas compras de cuantía muy inferior.

Ainhoa juega en un espacio gris, los focos no son para ella. No quiere ese papel, aunque en cierto momento pudo tener ambiciones. ¿La gente INprendedora ha pasado por momentos en los que pudo llegar a un status de reconocimiento importante y no lo consiguió? ¿Manifestaron entonces niveles de resiliencia altos para aprender de aquéllo que no llegó a suceder y lo reinterpretaron en positivo? Yo siempre creí que Ainhoa llegaría alto. Quiero decir a la dirección. Han pasado ya más de diez años y no está allí. No está en la dirección, y cada vez que hablo con ella la encuentro más lejos de esa posibilidad. ¿Se va a quedar en un terreno gris para la gran mayoría de observadores? ¿Ese color gris tiene algo que deslumbra y que los demás no somos capaces de encontrar? Quizá la resiliencia

sea una característica de esta gente. Tuvieron un momento concreto donde recibieron un duro golpe, pero salieron adelante con ánimos renovados.

El caso de Martintxo es todavía más dramático. Pasó por el trance de asistir como parte activa al más absoluto fracaso de un proyecto empresarial: su cierre. ¿Dejó aquéllo un poso permanente de cara al futuro de su actividad profesional? Puede ser que sí, aunque es asunto complicado de escudriñar. Porque la carga, tanto emocional como económica, de un proceso de esas características es enorme. Cierto que hay que disponer de una batería bien cargada de resiliencia para salir adelante, pero también parece evidente que algunas heridas habrán dejado huella en su actitud vital ante el trabajo.

Éstas son algunas de las características que la gente INprendedora parece poseer. Insisto en que no pensemos en supermujeres y superhombres. Más bien, se trata de gente hábil, con sentido práctico, con cierto ideal que mueve a la acción y capaces de tolerar las pequeñas frustraciones que acompañan a todo sistema empresarial.

Y el buque navega. ¿A la deriva?

Algo curioso es cómo el buque -la empresa- sigue su rumbo. No sé muy bien si necesita cambiar algunos grados dirección norte o si, sencillamente, no necesita que la gente INprendedora tenga más cancha para influir en el rumbo. El buque, sobre todo si es grande, impresiona. Las toneladas que desplaza son suficiente motivo para hacerse a un lado si lo ves. El movimiento no es rápido, pero sí constante, y dentro de esa enorme estructura hay muchos engranajes que no tienen por qué encajar plenamente al 100%. El buque admite ciertos niveles de ineficiencia. La gente INprendedora juega con esas ineficiencias para tratar de minimizar su efecto. Pero, como quiera que el tamaño es descomunal, después de tapar algunas grietas, el agua acaba entrando por otras. Hasta cierto punto parecería una labor maldecida por Sísifo. La maldición persigue a los INprendedores y alimenta, de forma constante, su actividad. Da igual que consigan ganar algunas batallas porque la guerra continúa.

¿Son conscientes de ello Ainhoa y Martintxo? A veces me pregunto si se hacen este tipo de preguntas, valga la redundancia. Porque sí creo que son, en general, personas preocupadas por el conjunto. Un conjunto que puede ser el buque, pero que también podría ser el océano por el que se desplaza. El rumbo de la navegación sucede, en gran parte, al margen de sus deseos y puntos de vista. ¿Hay cierto sentido de resignación? Sí, me parece que esto también está sobre la mesa. Según situaciones, puede ser algo que incluso aflore con más disgusto del que parecería que se puede admitir. Sí, hay ocasiones en las que escuchas críticas que parecería que no son tolerables. El rumbo no les gusta. Pero el barco ¿da seguridad? Allí dentro es difícil percibir el riesgo. Somos muchas personas como para que esto se vaya al traste.

Quizá Martintxo sea más crítico con el rumbo. Ainhoa está más preocupada por el océano en su conjunto. Las dos son personas con preocupaciones globales. De ello creo que deriva también un sentido activista de la vida. Sea lo que sea, hay que mover el culo, hay que tratar de que las cosas no se queden como están. “Haz gestos; los pequeños gestos son poderosos”: éste puede ser uno de los íntimos convencimientos de la gente INprendedora. Jugando con la paradoja constante de que el activismo redunda en una mejora global.

Que, a veces, resulta muy complicada de percibir, pero que sucede. O sucederá. Mientras, el barco navega, si no con el rumbo exacto que quisieran, sí dentro de unos límites aceptables. No, no va a la deriva. Aunque en momentos puntuales, las críticas a la globalidad parece que pongan todo en cuestión.

Si bien nuestros personajes se mantienen dentro del barco no por ello no mantienen cierta tensión interior que les impele a abandonarlo. Claro que las situaciones personales de cada uno de ellos es diferente. No sé si prefieren no abandonar el barco porque "más vale malo conocido que bueno por conocer", o si en el fondo creen que acabarán influyendo para que el rumbo sea el correcto. El caso es que siguen allí. Por eso lo del título: "Y, sin embargo, te quiero". Porque bajando a las profundidades de sus sentimientos, quizá sientan algún extraño tipo de amor por la nave que comparten con tantas otras personas.

5. Algo hay que concluir

Después de lo que hemos contado sobre Ainhoa y Martintxo, quizá puedas extraer tus propias conclusiones. Por mi parte, comparto algunas para dejar pie a que en el futuro más gente de ésta pueda moverse con agilidad entre fuego enemigo.

En primer lugar, creo que muchas empresas no saben que tienen gente de estas características en su seno. Bueno, miento. En realidad, me refiero a que muchos directivos no saben que cuentan con este potencial. Es más fácil que quienes trabajan, directa o indirectamente, con INprendedores se den cuenta de lo que sucede. Puede que la persona INprendedora no satisfaga el estándar habitual. Creo que, en muchas ocasiones se desplaza hacia la periferia y puede llegar a aflorar cierto conflicto con el sistema. No muy grande, porque es gente que decide permanecer dentro. Pero sí que juegan con cierta tensión.

Además, las personas que se mueven para cambiar lo que no les gusta no tienen por qué hacerlo mediante las soluciones preestablecidas. Puede que las iniciativas que despliegan se intercalen entre las líneas de gestión sin apenas hacer ruido. Supongo que son personas con habilidades sociales bien desarrolladas porque tienen que manejarlas bien para lograr los objetivos que se hayan marcado. Sus proyectos pueden convivir con el día a día y no acabar en las evaluaciones de rendimiento. Las cosas suceden, pero el sistema puede que no sea capaz de registrarlas.

En definitiva, la pregunta que me hago es: ¿qué hacer con este tipo de gente? Una opción es no hacer nada. Dejar que todo siga como hasta ahora. Si tenemos la sospecha de que alguien con estas características ha encontrado su particular *modus vivendi* dentro del sistema y que funciona, ¿para qué cambiarlo? Aceptamos que se rigen por un esquema de valores algo diferente al oficial y listo. Simplemente, dejamos que las cosas sucedan. Pero, ¿cabría la posibilidad de reconocer más y mejor su actividad? Pregunta complicada. Al menos para mí.

No tengo nada claro que sean personas que se sientan cómodas a través de los reconocimientos habituales. Impregnar de sentido oficial a las diversas palmadas en la espalda, que recibirán de vez en cuando de sus iguales, puede no conseguir el efecto deseado. Sus motivaciones caminan por senderos que serpentean por el monte y que casi nunca dibujan líneas rectas. Así que, quizá, haya que hacerse un lado.

Como un día escuché a un buen compañero de trabajo: ¿Qué le pido yo a la dirección? Que me deje en paz, que me deje hacer mi trabajo.

6. Referencias

Y no me gustaría terminar este escrito sin hacer mención a algunas fuentes bibliográficas, que creo que ayudan a entender los razonamientos que hemos manejado. Los comento aquí para ayudar a quien quiera profundizar:

Frankl, V. (1986). "El hombre en busca de sentido". Barcelona: Herder.

Un libro de esos que encoge el corazón si somos capaces de ponernos en el lugar de alguien que pasó por un campo de concentración nazi. Buscar sentido a tu existencia en esas condiciones, todo un reto.

Coase, R.H. (1937). "The Nature of the Firm". Readings in Price Theory. Homewood, IL, Irwin. New Series, V: 331-351.

Un libro para comprender por qué, quizá, tienen que existir las empresas. Pero claro que su lectura, en 2010, permite cuestionar algunos de aquellos supuestos. Es la referencia que necesitas para hablar de los costes de transacción.

de Ugarte, D. (2009). "Filés: democracia económica en el siglo de las redes". Madrid: Ediciones El Cobre.

Las empresas son sólo una forma de organización que convive con otras que pueden tener más sentido en nuestra sociedad contemporánea. Las filés, que nos describe David en este libro, pueden ayudar a comprender esos otros vínculos que los humanos establecemos, más allá de los que devienen por nuestras necesidades económicas.

Dunbar, R. (1998). "The social brain hypothesis". Evolutionary Anthropology 6, 178–190.

Sus investigaciones en torno al número de personas que pueden formar parte de nuestra red son una clásica referencia para comprender por qué puede convenir que las organizaciones no crezcan excesivamente.

Fletcher, J. & Olwyler, K. (2001). "El pensamiento paradójico: cómo rentabilizar las propias contradicciones y resolver problemas". Madrid: Centro Estudios Ramón Areces y HANDY, C.(1994). "The Age of Paradox". Boston, MA: HBS Press.

Dos libros para comprender los tiempos que vivimos y por qué tenemos que manejar nuevas estrategias de análisis y resolución de problemas. El mundo que se nos presenta admite interpretaciones contradictorias, y presenta dilemas irresolubles si no nos aproximamos con una visión paradójica.

JOHNSON, S. (2003). "Sistemas emergentes. O qué tienen en común hormigas, neuronas, ciudades y software". Madrid: Turner Publicaciones.

Los sistemas que conforman la vida se rigen por leyes, a veces, impredecibles y que emergen configurando un orden sin necesidad de una planificación global y un control exhaustivo.

LEIDER, R. (1997). "The power of purpose: creating meaning in your life and work". San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Si Viktor Frankl tuvo que buscar sentido en un campo de concentración nazi, Richard Leider reinterpreta todo aquello y nos lo acerca a territorios más cercanos y con más aplicación práctica.

RYAN, M.R. & DECI, E.L. (2000). "Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being", American Psychologist, 55, 68-78.

¿Por qué hacemos lo que hacemos? ¿Qué nos mueve a comportarnos de determinada manera? La motivación intrínseca se mueve en un continuo que Ryan y Deci han tratado de explicar a través de su teoría de la autodeterminación.

SENNETT, R. (1998). "La corrosión del carácter". Barcelona. Editorial Anagrama.

Un libro para entender la realidad socioeconómica que nos rodea y cómo la vida se ha desestructurado. El trabajo de antes no parece que pueda volver a ocupar un espacio de suficiente relevancia en nuestras vidas. Y esto tiene sus consecuencias.

SENNETT, R. (2009). "El artesano". Barcelona. Editorial Anagrama.

Un profundo tratado para comprender por qué la artesanía, como concepto, tiene sentido en la sociedad actual. El orgullo del trabajo bien hecho y la recuperación del control sobre la propia actividad personal/profesional son posibles a la luz de las propuestas de Richard Sennett.

7. Sobre el autor

Estudié psicología, aunque no sé muy bien por qué. Supongo que no todo necesita una razón en nuestras vidas, ¿no? Hoy en día trabajo como consultor artesano, un oficio en extinción que queremos recuperar entre unas cuantas amistades. También doy clases en Mondragon Unibertsitatea y ejerzo, hasta dónde puedo, como investigador en torno a la economía abierta, sea esto lo que sea. Me tengo por persona humilde y algo cascarrabias, aunque siempre con un fondo de armario optimista, que siempre viene bien cuando las cosas se ponen feas.

Te diría más cosas si supiera lo que te interesa, pero siempre puedes tirar de Google, ese alcahuete de nuestros tiempos modernos.

16

EMPRENDEDORES POR CUENTA AJENA. LOS NUEVOS AVENTUREROS

ANDRES PÉREZ ORTEGA
MARCAPROPIA.NET

Puede que lo viese en un documental de Discovery Channel. O quizás fue en uno de los primeros capítulos de COSMOS de Carl Sagan y quedó almacenado en mi memoria "caché". El caso es que en mi cabeza ha quedado grabada la idea de que la evolución en el planeta es consecuencia de la tendencia a crear unidades más grandes a partir de otras menores. De monómeros a polímeros. De biomoléculas a protocélulas. De células a organismos. Y así sucesivamente.

Supongo que, en realidad, muchas de las cosas que conocemos funcionan así, por módulos, como piezas de LEGO que se pueden unir para crear algo. La forma de sobrevivir y desarrollarse de una tribu, o de una manada, es agrupándose para obtener un beneficio mayor que yendo por separado.

Aunque lo parezca, ni una empresa ni una ballena azul son entidades compactas. Son "solo" la suma de muchos elementos autónomos que, coordinados, se convierten en algo muy poderoso.

Esto puede sonar políticamente incorrecto, pero creo que el pegamento que mantiene unidas este tipo de asociaciones es el egoísmo, el interés puro y duro. Desde una ameba a un Director General, todos necesitamos algo y, casi siempre, son otros los que nos lo pueden proporcionar. Así que, para sobrevivir no tenemos más remedio que hacer eso que les decimos a nuestros hijos: "Venga, déjale tu juguete a ese niño, hay que compartir".

El mundo empresarial también es así, o, al menos, debería serlo. De hecho, en algún otro documental sobre las grandes exploraciones explicaban que las primeras empresas surgieron como forma de organizar a personas con distintos intereses para obtener un objetivo común. Normalmente, se trataba de enriquecerse, pero estoy seguro que también habría ganas de descubrir, crear cosas nuevas y de alejarse de la suegra.

Supongo que, poco a poco y a medida que crecían, esas agrupaciones de visionarios, basadas en el interés, empezaron a sistematizarse. Lo que antes eran entidades diferentes e independientes, fueron convirtiéndose en estructuras y piezas del sistema que se plasman en organigramas aburridos.

Cuando los caminos ya estaban abiertos, los emprendedores aventureros que formaban parte de esas expediciones dejaron paso a personas a las que se pagaba por hacer ese trabajo. Como se les encargaba del negocio, comisión o puesto, se les denominó empleados (utilizados, usados).

Estas personas hacían lo que había que hacer. Seguramente tenían interés en ganar dinero con ello, pero en su motivación ya no existía el espíritu creador o innovador, ambicioso e incluso egoísta de quienes empezaron.

De ese modo, con el tiempo, hemos acabado pensando en las organizaciones como un montón de cajoncitos unidos por unas líneas finas en un Powerpoint. Y cada una de esas casillas, está ocupada por uno o varios de esos asalariados que sustituyeron a los viejos empresarios con ganas de abrir nuevos caminos.

Poco a poco, la forma ha sustituido al fondo. En las empresas, lo importante ya no es crear algo nuevo, abrir rutas inexploradas o descubrir formas de enriquecerse o enriquecer al entorno. Ahora sólo se trata de mantener la estructura, el cascarón. El medio es más importante que el fin. Y quienes ahora gestionan esas organizaciones no son los revolucionarios o exploradores inquietos sino los burócratas que contrataron para que las cuidasen, mientras ellos iniciaban otros proyectos.

Los arqueólogos empresariales todavía pueden encontrar, en algunos sitios, restos del espíritu que empujó a los "padres fundadores" a poner en marcha una aventura empresarial. En algún cuartucho oscuro, enterrados bajo varias capas de facturas, contratos, faxes ilegibles y otros sedimentos, pueden encontrar cuadros llenos de polvo en los que se describe la misión y la visión de los pioneros.

Pero quienes ahora trabajan en la organización no tienen tiempo ni ganas de saber por qué hacen lo que hacen. Se les paga por mantener abiertas unas "rutas" que alguien abrió hace años, enriquecer a los herederos reales o virtuales de aquellos aventureros y recibir, a cambio, un salario mensual, un mes de vacaciones pagado y una cesta en Navidad con su correspondiente lata de piña en almíbar.

De este modo, el mundo sigue girando. La mayoría de las personas mantienen sus necesidades más o menos cubiertas. Y algunos inconscientes, herederos del espíritu y del romanticismo emprendedor, siguen arriesgando lo poco que tienen para iniciar nuevas aventuras reales o virtuales.

Pero, ¿sería posible inculcar parte de esa semilla de locura creadora a quienes están dentro de esas estructuras para reconvertirlos en aventureros? Supongo que si, pero para eso harían falta, al menos, dos ingredientes.

En primer lugar, dejar de pensar como engranajes que solo podemos vivir dentro de un organismo mayor y asumir que podemos ser entidades independientes y con autonomía, aunque formemos parte de una entidad más grande. Éramos autónomos antes de formar parte de la empresa y podemos seguir actuando como tales dentro de ellas.

En segundo lugar, buscar entornos en los que el rendimiento obtenido sea acorde con el esfuerzo realizado y el riesgo asumido. Lugares en los que merezca la pena intentar hacer algo nuevo.

Pero me temo que el "sistema" lleva décadas encargándose de anular ambas premisas. Para que las organizaciones, tal y como están estructuradas puedan sostenerse, no pueden permitir que cada célula, miembro de la manada o empleado de corporación actúe por sí mismo. Poco a poco se ha eliminado o adormecido el instinto creativo y revolucionario de los componentes del sistema por el bien del grupo.

Cuando un profesional o una célula hepática deciden actuar por su cuenta, se corre el riesgo de que el cáncer se extienda y destruya al organismo-organización. Pero se olvidan

de que algunas de esas "mutaciones" son las que nos han llevado desde el "caldo primigenio" a pasarnos el día tonteando en Twitter.

Por eso, existen guardianes y vigilantes que mantienen a raya cualquier intento de cambio. El problema es que para mejorar hay que cambiar. Y, aunque nunca se sabe si una mutación puede ser beneficiosa o dañina, se ha decidido que es mejor no correr riesgos.

Por lo tanto, de recompensar el riesgo o el esfuerzo innovador, mejor ni hablar. No solo no se van a fomentar o recompensar los intentos de rebelión-innovación sino que van a ser duramente reprimidos. Salvo que se realicen de forma clandestina y solamente salgan a la luz cuando estén debidamente probados. Eso sí, en ese momento, aquéllos que las reprimían serán los primeros en ponerse la medalla.

En esta situación, ¿existe alguna esperanza de recuperar el espíritu de Marco Polo o de los buscadores de oro del oeste? Por supuesto que sí, pero no va a venir del "sistema" sino de los propios "exploradores".

Estoy convencido de que sólo hay dos razones por las que alguien se mueve.

Una es la de ser capaz de encontrar un proyecto suficientemente ilusionante como para dedicar tiempo a ponerlo en práctica en lugar de apoltronarse viendo un partido de la Champions. Y eso no suele venir de fuera, es algo que surge de dentro de cada persona. Por eso, no creo en las políticas de emprendizaje de arriba abajo.

La otra es la pura supervivencia. Alguien sólo se decidirá a hacer algo cuando sea consciente de que su vida, o algún aspecto importante de ella, peligra. Ésta es una mala razón para empezar a actuar porque perderá el impulso cuando se resuelva la amenaza. Pero puede servir para empezar.

El problema es que en muy pocas empresas puedes encontrar el "proyecto de tu vida". ¿De verdad crees que rebajar un 1,3% los costes logísticos puede motivar a alguien? ¿Crees que un profesional puede volverse loco de ilusión cuando le proponen implantar un sistema Six Sigma en una empresa de residuos sólidos? ¿Cuántas personas conoces que dejarían sin pensar su hogar, sus amigos y su familia para abrir una sucursal de tu caja de ahorros en el norte de Soria?

La mayoría de las veces, o te conformas y te dejas morir lentamente, o acabas buscando fuera lo que no encuentras "en casa".

Pero si después de todo esto, crees que hay algo en ti que se mueve. Hace tiempo que notas que debes hacer algo. Estás convencido de que si sigues así los diez, veinte o treinta años que te faltan para jubilarte, te vas a morir de pena. Puedes empezar a pensar como esos emprendedores-exploradores y diseñar tu propia aventura profesional. Y quizás una buena forma de empezar es en el sitio en el que te encuentras en este momento, la empresa en la que trabajas.

Aunque esto parezca contradictorio con lo que te he dicho antes, no lo es.

En realidad, tu organización es un entorno que conoces, en el que tienes una cierta seguridad temporal y en el que, si buscas un poco, seguro que eres capaz de encontrar algún aspecto que esté alineado con tus objetivos, tus prioridades y tus deseos.

Una corporación sólo es un ecosistema protegido dentro de un sistema más grande. En realidad, lo que diferencia a un emprendedor de otro no es el lugar en el que lo desarrolla sino sus ideas, su impulso y su ambición.

Por terrible que sea tu situación actual como empleado, te aseguro que "ahí fuera" hace mucho frío y que, casi siempre, es mejor empezar a cambiar las cosas desde un entorno conocido y controlado que salir a un medio desconocido e imprevisible.

Si decides lanzarte a explorar dentro de tu empresa y las resistencias que encuentras son insalvables, no reconocen tu esfuerzo o no te proporcionan lo que deseas, siempre tendrás tiempo de escapar. Pero, mientras tanto, habrás aprendido e iniciado tu aventura.

Lo que te estoy diciendo no es que te vuelvas dócil y que entregues tu vida a la organización que te paga un salario siempre insuficiente. Lo que te propongo es que seas egoísta, interesado y que hagas todo lo posible para obtener el máximo beneficio de la relación.

Pero eso sólo es posible si también tienes algo que ofrecer que realmente merezca la pena. Si eres capaz de aportar algo constantemente y de generar resultados. Para eso debes pensar como una empresa unipersonal, como una entidad autónoma e independiente dentro de ese otro organismo. Cuanto más puedas aportar, más podrás obtener. De ese modo, todos saldremos ganando.

1. El proyecto

Cualquier aventura debe basarse en un plan, debe tener un proyecto que lo respalde para aumentar sus posibilidades de éxito. Como emprendedor, visionario o revolucionario dentro de tu organización, sea esta del tipo que sea, debes diseñar tu propia estrategia.

Puede que no vayas a meterte en una carabela durante meses para encontrar la ruta de las especias o de las Indias, pero también vas arriesgar algo importante, tu reputación, tu credibilidad, tu tiempo y posiblemente van a sufrir las personas que te rodean. Por eso es fundamental, que al menos, minimices los riesgos y preveas los problemas.

2. Estrategia

Lo que te propongo es que dibujes un mapa, o al menos algo que se le parezca. Como cualquier otro explorador, vas a trazar una ruta que te lleve desde tu situación actual hasta tu destino. Quizás no sepas al 100% lo que estás buscando, pero al menos deberías saber hacia donde empezar a andar.

Uno de los problemas que he encontrado en todas las empresas por las que he pasado es la tendencia al estancamiento por parte de los profesionales. Da la sensación de que al firmar un contrato con un empleador ya has conseguido tu objetivo. Especialmente si quién te contrata es una compañía importante. Pero en realidad ese no es el final, sino más bien el principio.

Quienes progresan y son mejor valorados son aquéllos que tienen un objetivo profesional claro, y actúan de forma coherente y consistente para conseguirlo. Mientras el organismo-organización en la que colaboran les permite ir consiguiendo metas parciales seguirán ahí.

Pero cuando llega el momento en el que el retorno de la inversión no es el esperado, hay que empezar a buscar nuevas alternativas. Aunque esto último es válido para las dos partes de la mesa.

Por lo tanto, un INprendedor debe estar pendiente de la calidad del vínculo que existe entre él y la empresa. En realidad es como un enlace atómico. Dos átomos se mantienen unidos mientras existan fuerzas que les mantienen unidos. Si eso no ocurre, el enlace se rompe.

Así que, además del objetivo que ambas partes persiguen, es necesario tener claro cual es el pegamento que les va a "condenar" a entenderse. Pero las situaciones cambian y hay que estar revisando constantemente la calidad de la unión y hacer los ajustes necesarios.

3. ¿Y a mi quién me manda meterte en este lío?

Vale, todo esto está muy bien, pero ¿por qué tendría que complicarme la vida a estas alturas? La respuesta es muy simple, porque no tienes otro remedio.

Un empleo hace mucho tiempo que dejó de ser una situación estable. Actualmente, ya no es suficiente con ser bueno y parecerlo. Ahora un cambio en el otro extremo del mundo puede dejarte fuera de juego de forma inesperada.

Esa ya sería razón suficiente como para que algo se mueva dentro de ti. Pero creo que hay otro motivo mucho más importante para actuar como un emprendedor dentro de tu empresa: sentirte vivo. Quedarte sin trabajo o sin ingresos es muy duro, pero estar durante años desempeñando una función que detestas no es mucho más agradable.

¿Cuántos años te faltan hasta que te jubiles? ¿Crees que tiene mucho sentido levantarse cada mañana de los próximos veinte, treinta o cuarenta años sin tener una ilusión por hacer algo que merezca la pena? Si te dedicas a algo que te gusta, ¿crees que vas a preocuparte por la edad de jubilación?

Aquí apelo de nuevo a tu egoísmo puro y duro. Sólo vas a tener espíritu emprendedor si encuentras una razón que te haga moverte. No digo que te apasione tu trabajo, eso siempre me ha parecido una leyenda urbana, pero al menos deberías encontrar algo que te haga disfrutar de vez en cuando.

Todos los empleos tienen muchos aspectos desagradables, pero también puedes encontrar otros interesantes para tu forma de ser. Quizás se trate de las relaciones personales o puede que te dejen utilizar "cacharros" chulos o que te permitan viajar y aprender o que surja una oportunidad en la que quienes arriesguen puedan ganar mucho dinero. Eso solo lo puedes decidir tú, pero es un buen punto de partida para poner la primera piedra de tu Inpresa.

4. ¿Dónde vas a montar tu Innegocio?

Las organizaciones, especialmente las más grandes, son como ecosistemas con múltiples opciones. Cualquiera que haya trabajado en alguna de esas empresas que suelen aparecer en la prensa, es consciente de que hay más departamentos, proyectos o delegaciones de las que uno pueda controlar y conocer.

Eso significa que es altamente probable que exista un sitio en el que puedas poner en marcha tus ideas o juntarte con otros "locos" como tú. Para eso tienes que hacer una Investigación de Mercado en la que puedas encontrar un nicho en el que colocar tu "producto".

¿Estás aburrido de la logística y a ti lo que te gusta son las Redes Sociales? ¿Llevas toda la vida en el laboratorio, pero lo que se te da bien es motivar a la gente? ¿Has estado vendiendo desde que saliste de la facultad, pero lo que "te pone" es la estrategia? Pues ya te puedes poner a buscar "clientes" a los que puedas "vender" lo que haces.

5. ¿Dónde quieres llegar?

Aunque aquellos viejos exploradores y aventureros sólo tuviesen una idea difusa de lo que podrían encontrar, seguro que imaginaban que sería algo gordo y que merecería la pena. Pero, sobre todo, sabrían donde ir a buscarlo.

En tu caso, deberías tener claro lo que quieres conseguir si decides salir de la rutina y meterte en una aventura dentro de tu empresa. Si vas a asumir riesgos, debería ser por algo que valga la pena el esfuerzo.

¿Qué quieres sacar de todo esto? ¿Aprendizaje? ¿Contactos? ¿Prestigio? ¿Reconocimiento? ¿Premios? ¿Dinero? ¿Un ascenso? ¿Pasártelo bien?

Cuanto más claro, concreto y definido tengas tu objetivo al montar tu "chiringuito" dentro de tu organización, más fácilmente sabrás si vas por buen camino. Es imposible diseñar una estrategia si no sabes hacia dónde vas.

Si tu intención es convertirte en un referente en tu sector, pero tu proyecto como Inprendedor te obliga a pasarte el día sin relacionarte con el exterior, estarás cometiendo un grave error. Si lo que quieres es aprender una nueva tecnología, pero te pasas el día en reuniones improductivas, difícilmente alcanzarás lo que te propones.

Por lo tanto, identifica lo que quieres, y a partir de ahí, busca los recursos, las personas, los proyectos y las herramientas que te puedan ayudar a alcanzarlo de la mejor forma posible.

6. ¿Qué tienes que hacer?

Dicen que cualquier aventura importante debe hacerse paso a paso. Así que, no te asustes si ahora, esto de pensar como un empresario dentro de una empresa, te parece muy difícil. Solo tienes que trocearlo.

Una vez que sabes lo que quieres y porqué lo quieres, sólo debes dividirlo en partes asumibles y manejables.

Resulta que estás en una pequeña delegación en un lugar remoto y lo que te gustaría es crear una nueva unidad de negocio en el cuartel general de tu compañía. Pues todo lo que tienes que hacer es crear tu plan.

¿Qué necesitas para que te consideren como la persona más adecuada para dirigir esa Inpresa-Departamento? ¿Conocer a algunas personas? ¿Información? ¿Conocimientos? ¿Reputación? ¿Recursos?

Como ves, esto no es muy diferente de alcanzar el Polo Norte, rodar una película o crear una cadena de supermercados. Todo, incluso lo más complejo puede dividirse en elementos más pequeños. Así que empieza a hacer una lista de metas parciales, recursos necesarios y establece un plan con tareas, acciones y fechas para realizarlas.

7. ¿Qué me puedes ofrecer?

Pero, como te he dicho antes, aquí nadie regala nada. Si quieres recibir, antes deberás dar. Esa es la regla de oro.

Una empresa debe tener un producto, debe ser capaz de ofrecer algo útil, deseado o que merezca la pena. Así que tú no puedes pretender montar tu Innegocio sin algo con lo que negociar.

Tus títulos, tu experiencia o tus conocimientos no sirven de nada si no eres capaz de generar un rendimiento o un beneficio con ellos. Como Inprendedor debes tener muy clarito lo que puedes hacer por tu organización y, además, debes ser capaz de comunicarlo con la mayor precisión posible.

El cargo que aparece en tu tarjeta no tiene ningún valor si no puedes convertir lo que haces en un resultado definido y en una ventaja atractiva para tu "cliente", o lo que es lo mismo, tu empresa.

¿Cuánto vas a ahorrar o a hacer ganar a tu organización, departamento o proyecto? ¿Por qué tendrían que darte ese puesto a ti y no a otro? ¿Por qué deberían incluir a otro en el próximo ERE y no a ti?

Hace años, cuando entraste a formar parte de tu compañía, eras un profesional prometedor, con un enorme potencial. Pues bien, se supone que hace tiempo que debiste demostrar que todo eso podía convertirse en algo útil. Incluso puede que lo hayas conseguido, pero puede que hayas quedado obsoleto hace mucho tiempo.

Ninguna empresa puede sobrevivir si no evoluciona, avanza, se desarrolla y se adapta a las necesidades del mercado. Como responsable de tu Inpresa, debes tener tu plan de I+D personal que te permita lanzar nuevos productos o mejorar lo que ya tienes. De lo contrario, ahí fuera hay muchos otros que están llamando a la puerta.

¿Qué piensas hacer para mejorar tu oferta? ¿Qué vas a aprender en los próximos seis meses? ¿Cómo vas a adaptarte a los cambios de tu empresa? ¿Cómo puedes convertirte en un profesional imprescindible?

8. ¿Y tú quién eres?

Pero ninguna empresa, y tampoco la tuya, puede progresar sólo con una estrategia y un producto. Debe darse a conocer.

Para muchos profesionales, esta es una de las partes más difíciles. No es que esta etapa tenga una complejidad inhumana o que requiera de unos conocimientos especiales. El problema no está fuera del INprendedor sino dentro.

Mucha gente, incluso aquélla más valiente y que ha arriesgado mucho, se queda paralizada a la hora de salir "al mercado". Dentro de una organización ocurre exactamente lo mismo.

Existe la creencia, o quizás el autoengaño, que nos empuja a actuar como si, con hacer bien las cosas, fuese suficiente. Pero no es así.

Cuando Cristobal Colón puso en marcha su proyecto, dedicó gran parte de su tiempo al marketing y a vender su idea a los "Business Angels" de la época y se dedicó a hacer presentaciones (sin powerpoint) a los organismos oficiales del momento.

Para conseguir credibilidad, financiación, apoyo o respaldo de cualquier tipo es necesario que te conozcan, que sepan que existes, que eres la pera limonera y que lo que vas a hacer puede mejorar notablemente los resultados de la empresa-cliente.

En el entorno dospuntocero en el que nos movemos podemos llegar a todo el mundo, literalmente. Pero, aunque siempre está bien que "los de fuera" hablen bien de nosotros, aunque no hayamos muerto, lo que realmente nos interesa como INprendedores es que nos conozcan los de dentro.

En las empresas hay montones de situaciones en las que podemos ir plantando nuestra semilla INprendedora. Desde la máquina de café el lunes por la mañana hasta la presentación de los presupuestos de los próximos cinco años, pasando por la copa de Navidad o el "training outdoor" que nos han organizado los de RRHH que nos llevan de excursión, siempre hay momentos en los que puedes hablar "de lo tuyo".

¿Se te ha ocurrido escribir un artículo en la dichosa revista interna que no lee nadie? ¿Has lanzado algún mensaje impactante en la Intranet (Internet para INprendedores)? ¿Te has ido a comer con ese tío de la tercera planta que siempre te cruzas en el parking y que resulta que, además de ser de tu pueblo, es el que te puede abrir las puertas del CEO en Londres?

Esto no es diferente a lo que hace cualquier empresario o emprendedor "tradicional". Pero aquí cuentas con una ventaja, estás en un entorno controlado y conocido. No digo que eso siempre sea bueno, pero al menos tienes más claro donde hay arenas movedizas y donde tienes una liana para agarrarte.

9. ¿Y ahora qué?

Evidentemente, esto que te cuento sólo son algunas ideas sueltas y muy generales sobre mi visión del Inprendizaje basada en quince años de experiencia en empresas de las "importantes", de esas de las que gustan a tu madre. Pero también contienen algunas lecciones aprendidas como emprendedor de los de toda la vida.

Realmente, creo que no hay grandes diferencias entre lanzar un proyecto o una idea dentro de una organización o hacerlo fuera. Los mecanismos son los mismos, solo cambian los protagonistas, el alcance y algunas herramientas.

Si tuviese que quedarme con una idea, sería la de que, como dicen los de la autoayuda, "todo está en tu interior". Lo que diferencia a un profesional gris de un Inprendedor, un Empresario o un Agente Libre no es una cuestión administrativa sino mental.

Pero insistiendo con lo anterior, creo que el Inprendizaje es una de las mejores formas de autoayuda, porque en este mundo, como no empieces ayudándote tú, te aseguro que no lo va a hacer nadie. Y la mejor forma de hacerlo es ayudando a los demás.

10. Sobre el autor

Andrés es Químico por la Universidad Autónoma de Madrid y Master en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad Pontificia de Comillas (ICADE).

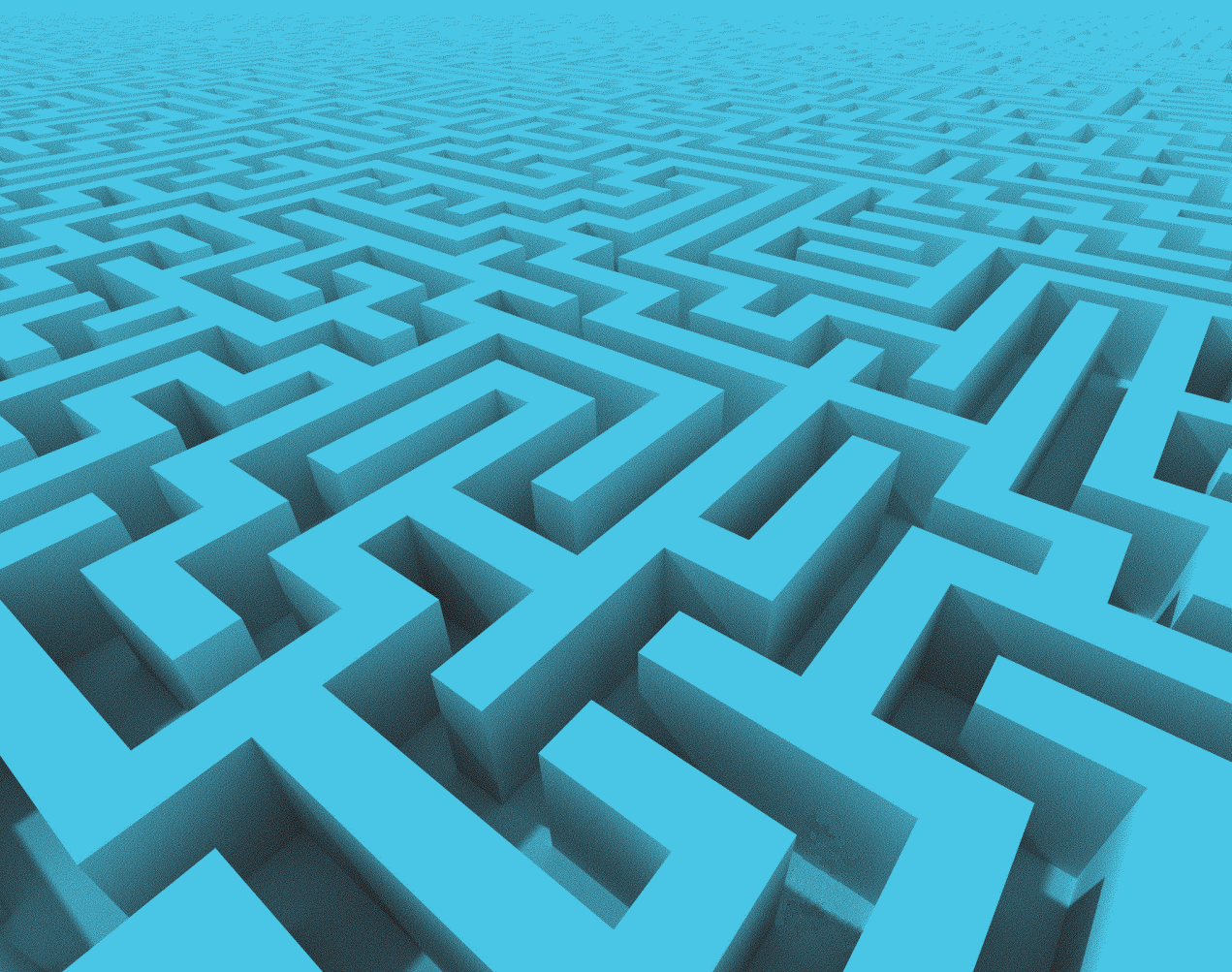
Durante 15 años ha ocupado diferentes puestos como responsable de Compras, Logística y Negociación internacional y Gestión de Equipos para compañías como REPSOL, Quaker Oats, Carrefour, Lucent Tecnologies o el Grupo ONCE. Como resultado de esta experiencia, ha desarrollado el concepto de Marca Personal y de Posicionamiento Profesional en nuestro país. Actualmente, es el pionero y principal experto en Branding Personal en España y Latinoamérica.

Es el creador de la web de referencia en español sobre Estrategias de Posicionamiento Personal y Profesional (www.marcapropia.net). Es autor de numerosos artículos, además del libro de referencia "MARCA PERSONAL", publicado por ESIC. Imparte conferencias, cursos, seminarios, consultoría y asesoría individual a empresas y grupos desde el año 2004, y es citado con frecuencia por prensa y medios.

17

SERES ENTRE DOS MUNDOS

JOSÉ DE LA PEÑA AZNAR
FUNDACIÓN TELEFÓNICA



Como soy un fanático de las citas, me gustaría comenzar con una de mis favoritas. Es de Jack Welch, ex CEO de General Electric, que no sé qué tal sería como jefe, pero que realmente hacía muy buenas frases, que contienen en pocas palabras un gran destilado de su experiencia como gestor de la que fue la mayor empresa del planeta. Esta cita dice así: "Cuando el ritmo de cambios dentro de la empresa es superado por el ritmo de cambios fuera, el final está cerca".

Por tanto, parece que, como dice Welch, la supervivencia de una empresa en medio de toda la incertidumbre pasa por generar constantes cambios. A mayor ritmo cuanto más cambiante es la realidad circundante, y hay que reconocer que hoy en día esa realidad cambia de tal modo que empresas, que no existían hacer una década o un lustro, marcan el ritmo del futuro, mientras las grandes firmas, las decanas de la Bolsa, hacen lo que pueden por transformarse con esta realidad que cambia constantemente y dónde el valor pasa de unas actividades a otras rápidamente, como si se tratara de un juego de trileros. Por ejemplo, hace diez años todos habríamos apostado porque el futuro estaba en los contenidos, y ahora los inversores parecen no querer acercarse a nada que tenga como esencia los contenidos, ante el temor de que el avance tecnológico haga que su valor acabe siendo cero, y no sabemos cuál será la percepción mañana.

Volviendo a los cambios, creo que todos podemos estar de acuerdo con la afirmación de que el cambio son las personas. Es mi experiencia de muchos años en una gran empresa en la que el mismo puesto, con los mismos recursos y equipo humano, produce resultados e impactos muy diferentes, dependiendo de la persona que los dirija. Lo que lo cambian todo no son los recursos, son las personas y de ellas, lo esencial, es su inteligencia, entendida en su sentido más amplio, es decir, como la capacidad de enfrentarse a problemas o a dificultades y superarlos. Dentro de esa inteligencia estarían: la visión, la actitud, el liderazgo, en especial, la capacidad de ilusionar a otros, la capacidad de gestionar recursos, que siempre serán escasos, y la tenacidad para alcanzar las metas marcadas. Aquí ya empezamos a identificar la cualidades clásicas de un emprendedor que es, a partes iguales, visionario, vendedor y gestor. La diferencia es que este emprendedor, el INprendedor, está dentro, con las ventajas y desventajas que eso supone, y en las que me gustaría detenerme más adelante en este artículo.

Las grandes empresas son lentas en sus cambios; es lógico y, tal vez, hasta saludable para su cuenta de resultados que sea así. Al ser lentas pueden perder el liderazgo en el nuevo mundo económico que se esté formando, si es que estamos en una revolución de tecnologías disruptivas, que todo lo cambian. Sin embargo, esa lentitud también les permite elegir la tendencia adecuada cuando ya está consolidada y se ha depurado en el proceso transitorio de prueba-error, e incluso subirse a ella en buena posición comprando alguna de las empresas líderes, pero todavía de pequeño tamaño. Sin embargo, esto es lo que se ve exteriormente, pero interiormente, para que ese cambio de rumbo se de adecuadamente, han tenido que intervenir unos agentes del cambio cultural que son los INprendedores de la empresa, empleados que cuestionan los focos, los modos y, en algunos, casos hasta la cultura de la empresa a la luz de lo que ocurre fuera.

Mientras son pocos los cambios externos, estos empleados avanzados, son considerados una rareza, y no tienen más influencia que en su entorno más cercano. Van realizando "conversiones" entre empleados de otras áreas que empiezan a sentir la necesidad del cambio al encontrarse con problemas reales de trabajo en su trato con la "nueva realidad". Sus ideas empiezan a ser una especie de "infección" interna que lejos de ser una enfermedad se convertirá en la verdadera fuente saludable de cambios en la empresa. La alta dirección comienza a recibir consejos de consultores externos en la misma dirección que las ideas de esos INprendedores y comienza a descubrir que tiene líderes naturales del cambio entre sus propias filas. A veces, esas personas acaban liderando dentro de la estructura el cambio organizativo y cultural y alcanzan puestos medios, pero con gran influencia (con más "auctoritas" que "potestas") y, otras veces, los más radicalmente INprendedores simplemente siguen realizando su labor pensando ya en el nuevo cambio, siguen explorando el futuro.

En Telefónica, la empresa en la que llevo tanto tiempo, he visto esto muchas veces, liderado, a veces, por gente de las áreas tecnológicas, otras, por empleados de áreas comerciales y actualmente por personas distribuidas por áreas más relacionadas con la innovación. El caso más evidente es el del movimiento azules que fue creado por algunos de estos INprendedores innatos (como el promotor de este libro, David Bartolomé), que un día decidieron aparecer por el incipiente Internet, pero sin ocultar que eran empleados de Telefónica. Esto, dicho hoy, parece tener poco mérito, pues casi todo el mundo aparece declarando su empresa, pero contado en épocas en las que para los primeros internautas, la primera operadora de España era la causa de todos los males reales y ficticios, era toda una decisión con riesgo. La hostilidad inicial fue remitiendo a medida que su comportamiento no era el de una gran empresa sino el de personas que contribuían a esta nueva comunidad colaborativa que se estaba formando en la Red.

Yo no me uní a este movimiento hasta mucho más tarde, cuando el área que pasé a dirigir en Fundación Telefónica tenía un contacto directo con la sociedad y, entonces, nos pusimos como objetivo relacionarnos más con los elementos más activos e inquietos de esta nueva realidad y, así aprendimos que en la nueva "ética del hacker" tu relevancia en una comunidad depende de tu aportación. Que recibes por lo que das, y que la generosidad es la clave. Eso lo aprendimos de estos INprendedores que ya llevaban años y entendían que en Internet los contenidos son importantes, pero las formas también lo son, en realidad, como en cualquier sociedad. Entonces me alegré de que en mi empresa hubiese este tipo de personas, exploradores de un nuevo mundo que me ayudaban con su experiencia.

De hecho, yo tenía de estos INprendedores, de los azules, una imagen sacada de mis muchas horas de niño viendo películas del Oeste en el cine de mi pueblo. Para mí los azules eran como los indios que acompañaban, como exploradores, a la caballería. Se sentían parte del ejército y, de hecho, vestían casacas azules, e incluso tenían graduación, pero en el fondo eran indios y leían el mundo como indios, seguían rastros como indios y adoraban la tierra como indios. Eran culturalmente gente de los dos mundos. Exploraban el territorio nuevo, con reglas nuevas, el de los indios, para un ejército que no sabía leer las nuevas señales o no respetaba todavía la cultura de ese nuevo mundo y que, muchas veces, para su desgracia no

hacía caso de sus consejos con fatales consecuencias. Además, había otra cosa que me recordaba lo incómodo de la decisión que habían tomado. Para los soldados los exploradores no dejaban de ser indios y para los indios eran soldados, con lo que pese a ser el nexo de unión entre ambos mundos, poseían una situación más incomoda que el resto. En suma, tener ideas nuevas y ponerlas en práctica, INprender dentro de una empresa, es asegurarse una vida más incómoda que el resto. Pero son imprescindibles.

Otra imagen que me viene a propósito de esta figura de transformación interna es la de un huevo. Un huevo, como las grandes organizaciones, es difícil de romper sólo con presión externa (aquí hago un paralelismo entre romper un huevo y cambiar una organización). De hecho, está diseñado para aguantar mucha de esta presión externa; sin embargo, un pollo recién nacido, y apenas sin fuerzas, puede quebrarlo fácilmente porque lo hace desde dentro. Las empresas se cambian desde dentro, pues de dentro hacia afuera es la línea de menor resistencia. Esa es otra de las razones por la que los INprendedores, repartidos por toda la organización son tan importantes. Cada uno de ellos en el puesto que tenga en la organización dispone de unos recursos materiales y de un equipo para conseguir unos fines estrictos, pero con un cierto grado de libertad en el modo en que los consigue, en la forma, y esa forma es parte de la nueva cultura, parte de ese contagio. Lo que hace que otros vean que se pueden hacer las cosas de otra manera y que eso anticipa un cambio cultural. Cuantos más haya más pronto fermentará ese cambio, son como los granos de levadura en la masa de un bizcocho, producen la reacción adecuada para que esa mezcla de ingredientes se transforme en un esponjoso postre en el entorno adecuado.

En mi opinión, la importancia de estos INprendedores es doble; por una parte, para la empresa dentro de la que trabajan y en la que pelean por el cambio y, por otra, para la sociedad y el sistema económico. La primera ya ha sido expuesta, pero la segunda requiere un poco de análisis. Muchas pequeñas empresas pueden anticipar un cambio, pero, cuando ese cambio es adoptado también por las grandes empresas, es cuando se crea el mercado de masas, cuando las ventajas llegan a toda la sociedad, cuando el dinero empieza a fluir en gran cantidad hacia este nuevo mundo, es cuando se completa el ecosistema del cambio. Se rompen todas las resistencias, pues todo el mundo entiende que es un cambio inevitable y estudiado, ya que las grandes han dado ya ese paso decididamente.

En Internet han sido esenciales empresas como Napster, Netscape, Yahoo, Google, Youtube, Amazón, eBay, Apple, pero la explosión a la que asistimos ha necesitado que las grandes empresas del sector TIC y las financieras viesen el alcance de este cambio como para invertir masivamente en nuevas redes, en modernizar el acceso, en innovaciones para el acceso en el hogar. El cable y el ADSL y, más tarde, los router WiFi y la 3G han sido tan esenciales para este ecosistema como los buscadores o la web. La banda ancha fue impulsada por esos precursores, pero, a su vez, la calidad del acceso estimuló nuevas innovaciones como el uso masivo del video que, a su vez, están creando la necesidad de una nueva infraestructura y, así, seguirá esta realimentación positiva si todos los actores, como hasta ahora, encuentran la remuneración adecuada a su esfuerzo. Desde luego, de este ecosistema, el más beneficiado es el usuario, el ciudadano que dispone de un catálogo de servicios y de acceso a información que era difícil soñarlo incluso solo hace 10 años. En todos los casos, empresas tanto Google, como Amazón, o Telefónica han actuado con su propio modelo

de negocio y con la lógica de las empresas, con sus intereses económicos convenciendo a sus accionistas, pero cada paso que han dado ha sido porque se ha dado un cambio importante en el modo en que iban viendo el futuro, y esto lo ha impulsado el entorno, pero también el interior, personas concretas, y yo puedo decir que vi como se gestaron, así, decisiones como la del ADSL que hoy es evidente, pero no lo era en el entorno de 1998 en medio de un mundo de banda estrecha.

Más analogías, esta vez de la naturaleza. Siempre me gustó la historia de unas polillas del Reino Unido, las denominadas *Biston Betularia*. Originalmente, se protegían de sus depredadores, los pájaros, mediante el camuflaje. Eran blancas y posadas sobre un abedul pasaban desapercibidas. Pero había una variante de esta misma mariposa, de color gris, muy minoritaria, sobre todo, porque sus individuos tenían más riesgo a ser comidos, pues su camuflaje era peor. Sin embargo, la Revolución Industrial comenzó a llenar de hollín los bosques y a cambiar el color natural de los troncos, y ahora eran las polillas grises las que mejor adaptadas estaban al tener un mejor camuflaje para el nuevo entorno. Las polillas blancas, prácticamente, desparecieron y ahora esta especie es gris. La pregunta es ¿cuál fue la ventaja de esta especie frente a un cambio brusco del entorno en el que se desarrollaba?. La respuesta es sencilla, la especie existe hoy en día porque tenía diversidad dentro de ella y, cuando llegó un cambio, construyó su futuro sobre la parte de la especie más adaptada al nuevo entorno. Por eso, creo que es, además, un tema de supervivencia para las empresas, en especial para las grandes, el que se cultive esta diversidad, que se dé la libertad para que exista y los cauces para que sean escuchadas estas nuevas voces. Por eso me alegra de que uno de los premios Bravo, que Telefónica otorga internamente para premiar comportamientos o logros entre sus empleados, haya sido dado esta vez al movimiento azules del que he hablado antes, en su primera edición y en la categoría de cambio cultural. Estoy convencido que los azules son algunas de esas polillas grises de la historia evolutiva que he relatado.

Viendo las reacciones a la crisis en la que estamos inmersos he ido detectando que la palabra que ha sido clave hasta ahora ha sido innovación, pero que a medida que parece apelar a un cambio y a un impacto a medio plazo, y a medida que el paro pasa a ser la principal preocupación, dos nuevas palabras-conceptos pasan a tener más protagonismo en los discursos y los debates. Una es transformación y la otra emprendimiento. La transformación no es necesariamente un cambio revolucionario, que por definición encontrará resistencias y estará lejos en el tiempo no siendo, por tanto, útil para afrontar los problemas inmediatos. Transformación habla sobre diferentes actitudes, sobre un modo diferente de hacer las cosas, de mejorar lo que existe desde ahora mismo e ir cambiándolo cada día, pero con un objetivo final. Por su parte, emprendimiento habla de un nuevo uso de los recursos, de ideas nuevas, de riesgo y de creación de empleo. Ambas palabras van al meollo de los problemas en que nuestras economías están inmersas. Dentro de una empresa ya establecida, los cambios para ser efectivos han de ser paulatinos (a un ritmo similar a los externos, como decía Welch) y la acumulación de esos cambios dará como resultado la transformación de la empresa. Los que hayan sido designados para dirigir esa transformación, para hacer planes y definir objetivos harán bien en identificar a los INprendedores, pues ellos serán sus mejores aliados y, en muchos casos, deberían ser los líderes locales de esos cambios.

Uno podía preguntarse si esto de los INprendedores es algo nuevo o ha existido siempre y por qué hablamos ahora tanto de ello. La realidad es que siempre ha habido en cada organización gente adelantada a su tiempo, sin embargo, su influencia decrece a medida que la organización es más fuertemente jerárquica. Por eso, su voz apenas era oída en otro tiempo. Cuando se quería hacer un gran cambio, dirigido desde la alta dirección y que se esperaba que tuviese una gran resistencia dentro de la organización, era habitual hacer un análisis interno de lo que se querría conseguir y, después, contratar una cara y prestigiosa consultora externa que estructuraba ese pensamiento, que hablaba con todo el mundo y que sugería y argumentaba desde fuera esos cambios. Tradicionalmente este había sido el modo y, en gran medida, sigue así. Sin embargo, hoy las estructuras se han aplanado y la influencia de un empleado, tanto dentro de su empresa como fuera, ha aumentado con la utilización de herramientas como las redes sociales, los blogs o simplemente con las redes informales internas y externas. Es más fácil sugerir los cambios desde la base, e incluso experimentarlos y demostrar con los resultados la viabilidad .

Por último, me gustaría detenerme un poco en cómo se distingue a un INprendedor. A primera vista no es fácil, pero sí que hay determinados comportamientos que lo hacen diferentes del empleado tipo en una gran empresa. Una de las características que yo más valoro es que, si hablas con un INprendedor, normalmente hablarás de proyectos. Es muy difícil que un buen INprendedor te llene una conversación de quejas. Como buenos emprendedores, los INprendedores no ven los problemas como un bloqueo insalvable, que otros han de venir a solucionar. Están acostumbrados a rodear o a saltar obstáculos; de hecho, los obstáculos son lo que esperan encontrar. No son automóviles sólo para ir por autopistas lisas y bien reguladas, son 4x4 preparados para todo tipo de dificultades del terreno, pero con potencia suficiente para salir de todos ellos. Son gente con gran confianza en sí mismos y, por tanto, el miedo a perder su situación o estatus no es lo que prima porque se ven con la valía y la empleabilidad como para ejercer en cualquier circunstancias y lugar. Además, en general disponen de una red de contactos amplia, que puede ayudarles y con los conocimientos y actitudes adaptados a los tiempos. Por eso, este valor que se reconocen, les empodera y les hacer ser más críticos, menos sumisos frente al orden organizativo establecido. En suma, es fácil identificarlos por sus actitudes, pero también lo es trabajar con ellos, suelen ser muy creativos y buscan soluciones a cualquier problema y no problemas a cualquier solución, por eso es fácil detectarlos en las reuniones, porque su actitud contrasta con el resto. También he de decir, apoyado en mi experiencia, que cada vez hay más.

En resumen, los INprendedores son una nueva categoría, imprescindible para las empresas, esencial para el país y un tipo de personas tan interesantes que, si los identificas, te recomiendo que les invites a un café y tengas una charla con ellos, puede cambiar tu visión del mundo y eso te hará bien.

1. Sobre el autor

José de la Peña es Director del área de Educación y Conocimiento en Red de Fundación Telefónica. Interesado por la evolución tecnológica a lo largo de la Historia y su influencia en la sociedad, y viceversa. En esta línea ha sido autor de un libro de divulgación "Historias de las telecomunicaciones.... cuando todo empezó", publicado por Ariel.

Entre sus responsabilidades actuales se encuentran el programa educativo de Fundación Telefónica, EducaRed, que desde hace 10 años lleva acompañando a los esfuerzos de la comunidad educativo de integrar las TIC en la Educación. También la programación de los ciclos de conferencias sobre temas relacionados con nuevas ideas de la cultura digital, con ponentes de primer nivel, tanto nacionales como internacionales, y las publicaciones de la colección Fundación Telefónica, un conjunto de más de 40 libros con investigaciones sobre el impacto de las TIC en diferentes sectores.

Ha desarrollado su carrera profesional en diferentes empresas del grupo Telefónica en áreas diversas como Tecnología, Estrategia, Gestión del Conocimiento, Regulación y Relaciones Institucionales.

18

INTRAEMPRENDIMIENTO, LA NUEVA REVOLUCIÓN DESDE LA INNOVACIÓN ABIERTA

DIONI NESPRAL
EVERIS

1. Y el mundo se hizo grande

El mundo está cambiando a una velocidad de vértigo. La globalización ha traído más bienestar del que nunca hubiéramos imaginado. La explosión de los llamados países emergentes les ha colocado en un nivel de crecimiento que, difícilmente, Occidente puede igualar. El mundo es nuevo, las reglas también.

¿Y qué impacto tiene todo esto en las empresas? Mucho. Las organizaciones tienen cada vez más dificultades para extender sus años de crecimiento sostenido. La globalización es un hecho que permite expandir los productos y servicios a otros países, pero también hace que el conocimiento se extienda y la competitividad se convierta en una invitada permanente.

En los próximos años se acentuará la competencia entre los países emergentes y Occidente. Frente a tecnologías cada vez más copiables, abiertas y colaborativas, el mundo empresarial busca nuevas formas de competir en un entorno dinámico, cambiante y que camina a una velocidad de vértigo. El reto está aquí. La oportunidad, también.

2. La búsqueda del talento

Todos los caminos apuntan al talento. ¡Ay!, el talento. Tanto tiempo olvidado, tanto tiempo denostado, aparcado en el banquillo y ahora se le pide rápidamente que salga al terreno de juego a solucionar un partido que se ha puesto muy cuesta arriba.

Durante años, el talento era algo manejable, asumible. Creado a imagen y semejanza de las organizaciones, las cuales elaboraban requisitos esenciales para la pertenencia a los denominados Grupos Especiales. Se seguían, y aún hoy se hace, metodologías de selección de personas que cumplían una serie de requisitos formales: nivel de educación, resultados profesionales, habilidades directivas, etc., todo ello siguiendo un determinado patrón de "talento", lo que permitía asegurarse la continuidad del perfil denominado de "éxito". Auténticas copias humanas de perfiles estandarizados.

Esto ha funcionado dentro de una economía "cerrada". Las evoluciones de los mercados eran previsibles, las cifras de negocio eran crecientes y los perfiles necesarios para esta economía de normas establecidas, eran buscados dentro o fuera de la compañía para dotar de continuidad a las políticas que habían obtenido éxito tras éxito.

Llama la atención la famosa "retención del talento", que si bien tiene una lógica de construcción de una organización diversa, fue utilizada para la llamada "retención de los mejores", a los que tanto daño se ha hecho con la incorporación de aptitudes que no eran las adecuadas para afrontar las dinámicas de los mercados mundiales.

Como indicaba un alto directivo español hace años: "La gestión del talento se basa en la identificación de las personas con mejor desempeño, en la retención de esas personas en nues-

tra organización". Era lógico, las reglas del mercado eran otras. Ahora, no podemos enfrentarnos a un mercado nuevo con las antiguas reglas. Así de simple, así de impactante.

3. La innovación como santo grial

Como comenté en un artículo para CEEI Valencia, "en el debate electoral de febrero de 2008, el candidato a presidente, José Luis Rodriguez Zapatero, nombró en una sola ocasión la palabra innovación. Como candidato a presidente del Gobierno, en su discurso de investidura de 8 de abril de 2008, introduce el término 11 veces. Y la misma palabra fue ampliamente nombrada en el debate sobre el estado de la nación del 12 de mayo de 2009. De la inexistencia de la innovación hemos pasado a la innovación en cualquier parte. Y todo tiene su justa medida en su aplicación, para que pueda obtenerse un impacto adecuado".

Todos han mirado hacia la innovación como solución especial para salir de la crisis financiera, económica y empresarial. Las organizaciones no han sido ajenas a esta corriente. La palabra innovación ha pasado de estar encerrada en los departamentos de I+D a estar presente en todas las proclamas estratégicas de las empresas e instituciones. No hay más que ver los anuncios de cualquier compañía a la hora de "captar talento": "somos una empresa innovadora…", " nuestra organización lidera la innovación en el mercado…." " fabricamos los productos más innovadores del sector….", etc. De repente, el talento y la innovación, aunque sea de forma incipiente, se ha puesto en relación. Pero, la innovación es altamente volátil….

Así lo expresaba Nussbaum a finales de 2008: "Innovation is dead…the birth of Transformation". La innovación había muerto. Sin dejar de pensar que la opinión de Nussbaum es probablemente exagerada, también es verdad que nos enfrentamos a una nueva era donde ya no es suficiente con ser innovador y desarrollar políticas de innovación tradicionales dentro de las organizaciones, sino que hay que mirar más allá de las fronteras de los laboratorios de I+D o de las reuniones de los comités de innovación. Nace pues, otro tipo de Innovación: La innovación abierta.

4. Chesbrough y la nueva visión de la innovación

Aunque los conceptos de Innovación abierta se pueden remontar en el tiempo, Chesbrough acuñó el término "Open Innovation" hace unos años, culminado con la publicación de su libro: "Open Innovation: The new imperative for creating and profiting from technology." (HB, 2003).

Él comienza su libro de una forma especialmente dramática: "La mayoría de las innovaciones fracasan. Las compañías que no innovan desaparecen…..La innovación es fundamental para sostener los negocios actuales y para la aparición de los nuevos". Toda una proclamación hacia la gestión de nuevos negocios desde la propia compañía. Innovando desde dentro, emprendiendo desde dentro.

Durante el siglo XX, las investigaciones y desarrollos realizados dentro de los laboratorios tecnológicos de las organizaciones, habían dado sus frutos: crear nuevos productos, tecnológicamente más avanzados y con aplicación al mercado que se movía a una velocidad más lenta. Sin embargo, no todo es constante, y en el mundo empresarial, aun menos. Las velocidades de los mercados, la globalización y movilización del talento y la aparición de las compañías de capital riesgo, empezaron a impactar en el desarrollo de la innovación tradicional. El incremento de patentes no utilizadas, los descubrimientos y avances no impulsados por las organizaciones, la deserción de talento para desarrollar sus propias ideas, etc., impulsaron la aparición de nuevas *start-ups* lideradas por ex investigadores de grandes compañías, que apoyados por el capital riesgo, comienzan a desarrollar productos a un ritmo tan enérgico que se convertían en auténtica competencia de grandes organizaciones. El nuevo mundo estaba servido.

En estos momentos, las compañías se dan cuenta que no es siempre posible lograr la mejor tecnología dentro de sus paredes para satisfacer la velocidad del mercado. Además, entienden como posible la aceptación de ideas externas que mejoren sus investigaciones o, simplemente, poner a disposición de otros el conocimiento interno. Es la revolución del talento. Del talento verdadero. La persona vuelve a figurar como el elemento clave del desarrollo empresarial.

5. Los In-novadores [1]

El reconocimiento del valor interno alojado en los bunkers de la investigación, supone un gran primer paso para reconocer a esos emprendedores que cohabitan en un entorno de jerarquías y barreras invisibles. La pregunta clave es: ¿Por qué ahora sí y antes no? ¿Qué ha cambiado en las organizaciones?

Evidentemente, lo que hemos comentado en la introducción de este capítulo nos lleva a la respuesta: la situación de competencia global y el estrechamiento de los márgenes comerciales en la mayoría de los mercados, ha implicado una transformación de la gestión del talento, buscando la diversidad, la innovación y la diferencia.

Y salen a la luz los in-novadores. Talento con alta capacidad de innovación en el interior de las empresas y que, además, no solían estar en las áreas más innovadoras de la compañías. Son los nuevos referentes en la búsqueda de nuevos horizontes. Las empresas han detectado esa fuerza que les puede situar ante un nuevo enfoque de crecimiento e innovación.

Porque no sólo se trata de facilitar el desarrollo personal y, en ocasiones, profesional de los in-novadores. Se trata también de dar paso a una nueva visión de la innovación. Del mismo modo que la organización se abre desde dentro para permitir dar salida a las ideas de sus empleados y beneficiarse de innovaciones, que no podrían conseguirse utilizando el modo tradicional, también se abre desde fuera al incorporar sus conocimientos a otros agentes externos y a aceptar ideas externas como complementos decisivos a sus desarrollos internos.

Estamos ante todo un nuevo reto: El talento global, interconectado, colaborativo, como palanca de crecimiento y diferenciación ante el mundo tan cambiante y competitivo.

Así, como señala Prahalad, lo importante no es "retener al talento", sino "tener acceso al talento". Las compañías deben aprovechar el talento interno para darle salida en forma de nuevas empresas, desarrollo de negocios actuales, inversión en *startups* de ex empleados, etc. Y, a su vez, conectarse con el mundo en red, que posibilitará tener el acceso a otros in-novadores, a otras experiencias y a adquirir desarrollos externos, entre otras muchas cosas. En definitiva, el cambio de filosofía, presenta un mundo lleno de oportunidades y desafíos.

6. Las comunidades internas de talento

En su libro " The Origin and Evolution of new businesses", Amar Bhidé, concluye, tras analizar a las 500 mejores ideas de la historia empresarial, que el 71% de estas ideas proviene de los propios trabajadores. No está mal. Al final, tanto buscar para darnos cuenta que el potencial está dentro de nuestra propia casa.

Por ello, es momento de poner negro sobre blanco la estrategia a seguir. No se trata de poner en un pedestal a unos cuantos "Inprendedores", y darles el poder del futuro de la organización. Sin duda, sería tan dramático con no tenerlos en cuenta en absoluto. Los extremos no han sido nunca buenos aliados de las estrategias empresariales. Y tampoco lo serán en la época de la Economía en Red.

Dentro de estos emprendedores e innovadores internos, existen diferentes perfiles:

Los Productores: aquéllos que desean que sus ideas puedan incorporarse a productos actuales de la compañía. Son los más habituales y requieren una atención especial, porque de su talento, y su red de conocimiento, pueden salir auténticas novedades. Su motivación no es estrictamente económica, pero sí es preciso incorporar nuevos modelos de retribución variable.

Los Transformadores: son un tsunami interno. Suelen ser inconformistas por naturaleza y cambiarían a la organización de arriba abajo. Su potencial es tremendo y la clave está en saber manejar su talento a través de procedimientos motivadores. Son especialmente apropiados como palancas de dinamización en procesos de cambio o como participantes en procesos de innovación radical.

Los Iniciadores: tienen fiebre emprendedora, suelen haber asimilado un conocimiento extraordinario dentro de la compañía, pero desean llegar a hacer nuevas estructuras, nuevos modelos de desarrollo, nuevos formatos de empresas. Son las especies más proclives a comenzar *spin-offs* y volar fuera de la empresa. El objetivo en este grupo es acompañar en todo el proceso y apoyar financieramente aquellas iniciativas interesantes.

Los Conectores: empiezan a ser protagonistas desde la visibilidad. Entienden la Red, extienden su comunidad de talento de forma exponencial y son capaces de atraer buenas ideas,

mejores prácticas e iniciativas relevantes para una organización del siglo XXI. De sus acciones se benefician aquellas compañías con apertura de miras y que desean hacer más dinámica la filosofía corporativa tradicional.

Todos conforman una nueva forma de entender el talento. Todos son parte de un mundo cada vez más abierto y horizontal. Nadie dijo que sería fácil potenciar estas nuevas formas de talento, pero, sin duda, es todo un reto corporativo integrar y potenciar sus valores en aras de un beneficio mutuo.

Comienza una auténtica revolución.

7. Referencias

[1] Marc Alba. "i-empresarios. los empresarios de la innovación". LID editorial 2009.

CEEI Valencia: Innoxicación. Dioni Nespral **www.ceei-valencia.com/index.php?op=8&n=1558**

Bruce Nussbaum. "Innovation" is Dead. Herald The Birth of "Transformation" as The Key Concept for 2009. Businessweek, diciembre 2008.

Henry Chesbrough. "Open Innovation: The new imperative for creating and profiting from technology". HB, 2003.

CK Prahalad y MS Krishnan. "The new age of innovation". Mc Graw Hill 2008.

Amar Bhidé. "The Origin and Evolution of new businesses". Oxford University Press, 2000.

8. Sobre el autor

Dioni Nespral, asturiano, residente en Madrid desde hace más de 20 años, es experto en Innovación empresarial y estrategia. Licenciado en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad Antonio de Nebrija, es, además, Master EXMBA, por el Instituto de Empresa, y Master en Gestión Comercial y Dirección de Marketing, por ESIC.

Actualmente desarrolla su labor profesional como Gerente de Innovación en la consultora Everis.

Ha realizado numerosos seminarios y conferencias de marketing, estrategia e innovación, y participado en diferentes programas de formación a empresas y directivos. Es, además, mentor en el programa Career in Motion dentro del programa de *mentoring* del IE Business School y Career Advisor de Innovación en el mismo programa.

Tiene en su página personal www.dioninespral.com un espacio donde escribe regularmente sobre innovación y transformación empresarial y social.

INprendedores

experiencias y reflexiones sobre el arte del intraemprendizaje dentro de las organizaciones

economía abierta

www.eoi.es

Fundación Telefónica

Gobierno de España
Ministerio de Industria, Turismo y Comercio

EOI Escuela de organización industrial